

Capítulo 2. Procesos Básicos en la Gestión de los Recursos Humanos

Esteban Fernández Sánchez
Beatriz Junquera Cimadevilla

Objetivos de aprendizaje

- a) Evaluar un análisis de los puestos de trabajo y discutir las descripciones y especificaciones para tales puestos.
- b) Conocer las técnicas básicas de análisis de puestos de trabajo.
- c) Tomar decisiones sobre las cuestiones más relevantes que deben considerarse a la hora de seleccionar los métodos de análisis de puestos de trabajo.
- d) Adquirir conciencia de los condicionantes de la planificación de recursos humanos.
- e) Describir las prácticas elementales de planificación de recursos humanos.
- f) Valorar la importancia potencial del diseño del puesto como parte del proceso de dirigir y liderar personas.
- g) Diseñar puestos de trabajo flexibles.

Lectura: Diseño de puestos en el sector del automóvil

En Figueruelas, junto a Zaragoza, General Motors tiene una fábrica que funciona 24 horas al día. Tres mil metros de cadena de montaje avanzan para dejar delante de un operario un coche cada ciento veinte segundos, treinta por hora, doscientos cuarenta por día, cuarenta y cuatro mil ochocientos por año, desde el pasado 27 de marzo de 1988.

Pili es una de las mil personas agraciadas con un puesto de trabajo en la cadena de montaje. Enfundada en un mono azul, con bolsillos por todas partes, Pili se mete en el coche, embadurna de cola el interior y se baja para subir al siguiente. “Los primeros días tuve agujetas en los dedos, luego ya nada”.

El coche avanza. Cada pocos metros le añaden complementos. Cuando llega al área de trabajo de Rosa Isabel y Mari Ángeles, el coche tiene radio. A un tiempo las dos mujeres trabajan y atienden a la visita. Al periodista le dan ganas de echar una mano, angustiado de que llegue el siguiente coche y no les dé tiempo a enmoquetarlo. Ellas no dudan que les sobran varios segundos. Por fin, el encargado les da permiso para abandonar la cadena. Dos ‘pauseros’ ocupan su lugar. Ellos se encargan de tapar los huecos que dejan el absentismo laboral, un accidente o una necesidad fisiológica.

El ritmo de trabajo y el rendimiento van estrechamente unidos. El cronómetro ha invadido las fábricas y la cadena marca el ritmo. En medio, el trabajador, que, como un autómatas, da vueltas de rosca, coloca una pieza o realiza un gesto mecánico en un periodo concreto de tiempo. “El único inconveniente del trabajo es que no puedes parar cuando quieres”, dice Rosa Isabel. El trabajo a ritmo aumenta el riesgo de aparición de monotonía y fatiga mental: las manifestaciones más agudas de estos problemas se muestran en forma de crisis nerviosas y desvanecimientos, ya sea en el propio trabajo o en casa.

Para los sindicatos, la principal preocupación es el fuerte ritmo de la cadena y la repetición de movimientos. La mano derecha del limpiacristales Félix, por ejemplo, al final del año habrá apretado el pulverizador de agua 69.120 veces y su mano izquierda habrá pasado el secador 34.610 veces. El ‘síndrome de la cadena’ es músculos atrofiados, tendinitis, angustia. En los seis años de funcionamiento

de General Motors España ya ha habido algunas bajas permanentes por tendinitis mal curadas o problemas psiquiátricos.

En 1974, Volvo desmontó la cadena de montaje en su planta productiva de Kalmar (Suecia). La reemplazó por un sistema en que la construcción de los vehículos corría a cargo de equipos de trabajo descentralizados que producirían las diversas secciones del automóvil. El ciclo de trabajo de un operario tenía una duración de treinta minutos, en comparación con los dos minutos de una cadena de montaje convencional. Los directivos de Volvo creían firmemente que los equipos y el regreso de la artesanía mejorarían la calidad y fortalecerían la satisfacción del trabajador por su trabajo. También implantaron este sistema en la factoría de Uddevalla, que empezó a funcionar en 1989 ensamblando los modelos 740 y 940. A finales de 1991, la planta fabricaba 22.000 coches por año. Se estimaba que, si alcanzaba su máxima capacidad productiva, fabricaría 40.000 coches por año y daría empleo a 1.000 trabajadores.

La fábrica de Uddevalla, situada en el Mar del Norte con vista a un fiordo, contaba con una buena iluminación y apenas tenía ruidos. Los coches que estaban en montaje no pasaban mediante una cadena transportadora desde un trabajador a otro, sino que su ensamblaje tenía lugar en una posición estable. Los trabajadores se movían alrededor del coche. Esta fábrica estaba menos mecanizada que una cadena de montaje convencional y utilizaba más herramientas y máquinas de uso general.

La estructura organizativa era muy plana, sólo tres niveles jerárquicos, con un flujo de información multidireccional y rápido. En Uddevalla había 16 gerentes para una fuerza de trabajo de 900 operarios. Cada primera línea de mando (gerente de sección) tenía un tramo de control de 100 trabajadores, en comparación con los 20 de una cadena de montaje convencional. Estaba dividida en seis 'talleres de ensamblaje'. Al comienzo, cada taller fue dividido en cuatro secciones separadas, que producían de forma independiente una cuarta parte del coche. En una sección trabajaban dos equipos, cada uno formado por una media de diez trabajadores. Un nuevo diseño organizativo hizo que en una sección 20 operarios ensamblaran un coche completo. Finalmente, este logro se consiguió con un equipo de ocho personas, que ensamblaba cuatro coches por turno. Para ello, hubo que equipar la sección con un mecanismo especial que inclinaba el coche noventa grados, lo que facilitaba la labor de los operarios. También resultaba factible que un par de trabajadores pudieran construir un coche trabajando simultáneamente. En el momento del cierre, la fábrica contaba con una veintena de obreros capaces de ensamblar un coche completo. En definitiva, los operarios conocían cómo ensamblar, al menos, una cuarta parte del coche, por lo que su ciclo de trabajo duraba por término medio dos horas. Se pasó de la idea de 500 trabajadores en una línea, con un ciclo de trabajo de dos minutos, a otra de 48 equipos que ensamblaban coches con un ciclo de trabajo de 2 horas. Las tareas de los equipos no estaban estandarizadas, por lo que no existía documentación sobre el tiempo estándar de operación y cómo realizar cada tarea de la forma más eficiente. Sin embargo, se estimulaba a los trabajadores a compartir sus experiencias con los demás y a intercambiar ideas.

Uddevalla contaba con un sistema muy democrático en la toma de decisiones y en la dirección de la planta. Los equipos tenían una amplia autonomía, ya que decidían sobre la rotación de puestos, la planificación de la producción, la elaboración de procedimientos de trabajo, el pedido de suministros, la selección de los trabajadores y la programación del trabajo. También tomaban parte en las decisiones de política de la empresa. Cada equipo tenía su propio representante que informaba a uno de los seis gerentes de sección, quienes, a su vez, informaban al director de la fábrica. No había supervisores ni capataces de planta.

El sindicato cooperó con la empresa en la planificación de la planta y en la formación de los trabajadores. En Uddevalla las competencias básicas de un trabajador igualaban, al menos, las competencias de 60 trabajadores tomadas en conjunto en una cadena de montaje. Debido a la importancia que tenía el dominio del ensamblaje, a los trabajadores se les paga por acumulación de cualificaciones. Volvo formó a los trabajadores durante 16 semanas antes de iniciar su trabajo en la fábrica como parte de un programa de capacitación y desarrollo que duraba 16 meses.

El diseño de la fábrica mejoró mucho la ergonomía del trabajo. Incluso se diseñaron herramientas para facilitar la labor de las trabajadoras. Más del 80 por ciento del trabajo podía realizarse en una posición confortable.

El enfoque Uddevalla de suprimir niveles de dirección y eliminar a todos los encargados para dar a los trabajadores más control sobre sus trabajos reducía la tediosidad de la línea de ensamblaje y motivaba a los trabajadores a ampliar sus habilidades. Haciendo esto, Volvo esperaba también atacar el tradicional

problema sueco del absentismo y rotación del personal, que están entre los más altos del mundo desarrollado.

El nivel de calidad alcanzado en Uddevalla fue muy alto. Sin embargo, por más que la moral fuera alta y el absentismo cayera a niveles muy bajos, la productividad no alcanzaba el nivel de la factoría de Volvo en Gantes (Bélgica), donde la construcción de un coche en su cadena de montaje se realizaba en la mitad de tiempo. Montar un coche en Uddevalla requería 50 horas de mano de obra en comparación con las 37 horas de Kalmar (con 17 años de antigüedad), las 25 horas de su fábrica de Gantes, las 22 horas de las empresas japonesas en EE.UU y las 17 horas de las empresas japonesas en Japón. Volvo reconoció que la planta de Uddevalla no podría alcanzar niveles de productividad de clase mundial y la cerró en 1993 con sólo cuatro años en operación. La línea fue abolida con grupos de trabajadores ensamblando coches completos. Era buena en calidad. Un año después cerró la fábrica de Kalmar. Ambas plantas tenían una escala demasiado pequeña.

Fuente: Adaptado de: Ortega, J. (1985): "Locos por el trabajo", *El País*, 2 de noviembre, 12; Martín, J. (1988): "La cadena sin fin", *El País*, 8 de mayo, 6-7; Kapstein, J. (1989): "Volvo's radical new plant: The death of the assembly line?", *Business Week International*, 28 de agosto, 92-93; Adler, P.S. y Cole, R.E. (1993): "Designed for learning: A tale of two auto plants", *Sloan Management Review*, 34(3), 85-94; Hancké, B. y Rubinstein, S. (1995): "Limits to innovation in work organization?" (179-198), en Sandberg, A. (Ed.): *Enriching Production*, Avebury, Aldershot.

En una empresa trabajan personas en funciones o actividades también diversas. En efecto, estar en un puesto de trabajo supone responder a unos objetivos, realizar ciertas actividades y operar con diferentes herramientas y equipos manteniendo entre ellas relaciones de colaboración o jerárquicas con otros puestos de la misma empresa. En este tema, por una parte, analizaremos el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Asimismo, nos ocuparemos de la planificación de las plantillas de las empresas, un proceso fundamental en el que se apoyan el resto de las áreas que conforman la dirección y gestión de recursos humanos. Finalmente, se analizará el diseño de puestos, atendiendo tanto a su concepción clásica como a los nuevos planteamientos que potencian la flexibilidad.

Índice

2.1. El análisis del puesto de trabajo

2.2. Planificación de recursos humanos

2.3. Diseño de puestos

2.3.1. *Empowerment*

2.3.2. Equipos autodirigidos

2.3.3. Diseño de puestos hacia la flexibilidad

2.1 El análisis del puesto de trabajo

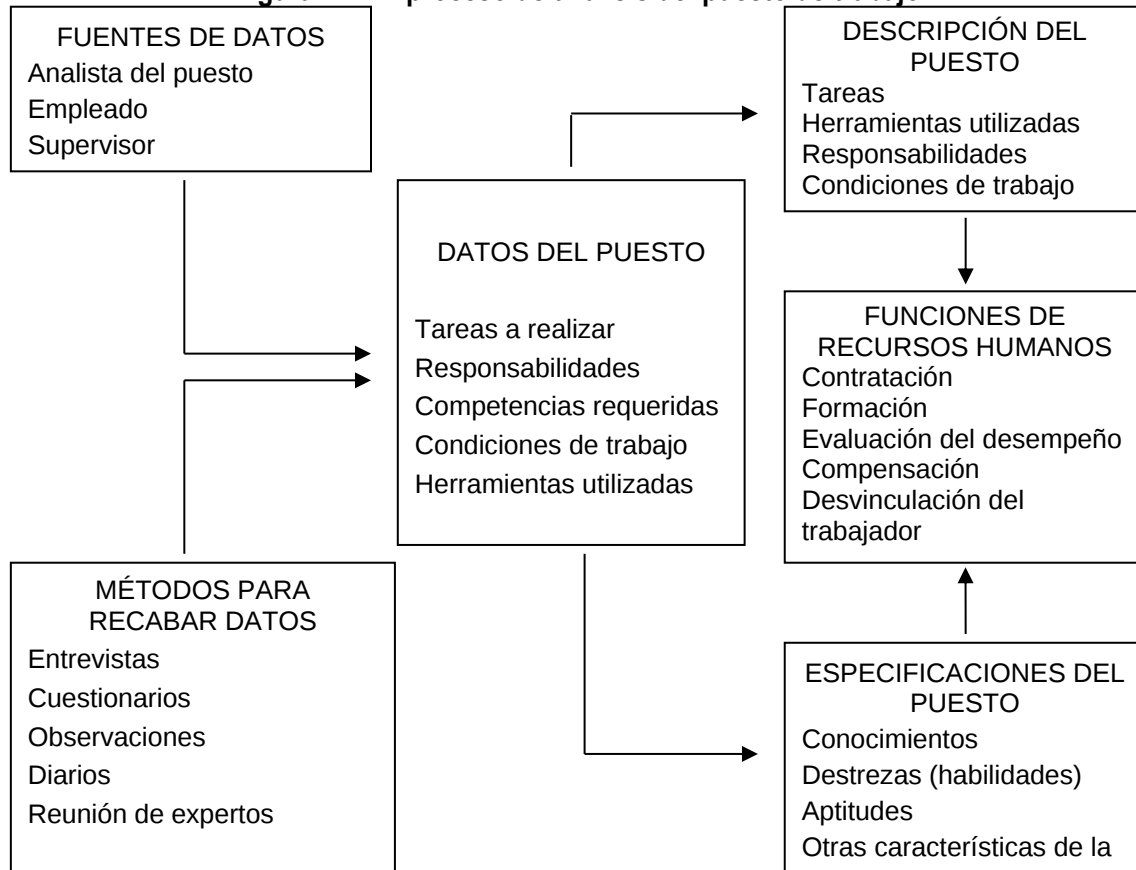
Prácticamente todas las funciones y actividades en la dirección de recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajo, por lo que tales puestos son el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos.

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre el desarrollo de la estructura organizativa de una empresa y la dirección de recursos humanos. Es el conjunto de tareas que pueden realizarse de manera habitual o permanente por una persona, teniendo en cuenta que dichas tareas se han agrupado buscando la máxima eficiencia a partir de la división y coordinación del trabajo.

El análisis del puesto de trabajo consiste en describir los objetivos y las tareas que se llevan a cabo en el puesto, documentar las condiciones bajo las que se realiza el trabajo y determinar las competencias personales necesarias para lograr un buen desempeño. Se trata de un proceso largo, en el cual se analizan los flujos del trabajo y se identifican los comportamientos necesarios para desempeñarlo. Una adecuada explicación del puesto exige recurrir a cuatro conceptos relacionados entre sí: tarea, puesto, puesto de trabajo y familia de puestos de trabajo. Una tarea es una unidad elemental de trabajo que se dirige a un objetivo laboral específico. Un puesto (o posición) consiste en el trabajo total asignado a un trabajador, constituido por el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades, que, en el marco de las condiciones de trabajo de una empresa concreta, conforman la actividad laboral regular de una persona. En las empresas hay tantos puestos (posiciones) como empleados. Ahora bien, muchos puestos (posiciones) son idénticos. En ese caso, pueden agruparse para formar un puesto de trabajo: por ejemplo, en el puesto de trabajo de secretaria puede haber dos o más personas trabajando como secretarias, cada una en su puesto. A su vez, puestos de trabajo similares pueden agregarse sobre la base de una similitud general de contenido para formar una familia de puestos de trabajo. Es el caso de la familia de puestos de trabajo de oficina (secretaria, recepcionista y contable). Los puestos de trabajo y las familias de puestos son los bloques de construcción básicos de la estructura formal de una empresa, que se describen en un organigrama.

El objetivo del análisis del puesto de trabajo es doble (**Figura 2.1**). En primer lugar, determina los contenidos relativos al puesto: las tareas que abarca, las condiciones físicas y laborales donde se realiza el trabajo, las herramientas utilizadas y las responsabilidades que conlleva. Es lo que se conoce como 'descripción del puesto'. En segundo lugar, especifica las aptitudes, los conocimientos, las habilidades y otras características de la personalidad, especialmente las actitudes, indispensables para obtener un desempeño satisfactorio. A esto se le denomina 'especificaciones del puesto' y se codifican en un formato estándar, utilizando en la actualidad la expresión 'competencias de'.

Figura 2.1: El proceso de análisis del puesto de trabajo



Fuente: Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2000): *Managing Human Resources* (12ª edición), South-Western/Thomson Learning, Cincinnati.

La descripción del puesto detalla en un documento qué debe hacer la persona que lo ocupa (tareas a realizar), con qué recursos (métodos, utensilios y herramientas), cómo lo hará (procedimientos estándar de operación y reglas) y por qué (resultados a obtener). En general, habla del contenido del trabajo, de su contexto y de los términos del empleo. La descripción del puesto examina las tareas que lleva a cabo el trabajador, habitualmente en términos de qué es lo que se consigue, esto es, cuál es el *output* del puesto. Suele incluir dos tipos de información: a) qué hace un trabajador: los procedimientos que utiliza y los procesos que desarrolla mientras desempeña una tarea; y b) cómo se realiza una tarea: la participación física, mental e interpersonal del trabajador en la tarea y las herramientas que utiliza. Toda esta información normalmente se recoge en un manual y se utiliza para detallar las tareas del trabajador y concretar sus resultados.

Las especificaciones del puesto describen las competencias mínimas con que debe contar la persona que ocupa un puesto para que realice debidamente el trabajo determinado o, lo que es lo mismo, para que su desempeño sea eficiente en la ejecución de las tareas asignadas.

Lo visible de la competencia es la conducta, por lo que podemos definirla como un conjunto de conductas que contribuyen al logro de los resultados esperados. En general, una competencia se puede considerar como un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características de la personalidad, especialmente las actitudes. Los conocimientos son tipos específicos de información que necesitan las personas para desarrollar un trabajo: algunos ya disponibles para los trabajadores antes de ser contratados y otros adquiridos al realizar la tarea. Las habilidades se definen como las destrezas (pericias) necesarias para ejecutar una tarea con facilidad y precisión: su nota distintiva es que se deriva de la experiencia (de la repetición). Normalmente hacen referencia a las capacidades psicomotoras y tienden a mejorar mediante la práctica: por ejemplo, la destreza en mecanografía. Las aptitudes son atributos relativamente duraderos, por lo general estables a lo largo del tiempo, tales como la capacidad cognitiva, la capacidad física o la capacidad espacial, entre otras. En ocasiones las aptitudes requieren la aplicación de conocimientos. Las habilidades y aptitudes son fáciles de confundir y la distinción no siempre está clara. En general, los altos niveles de aptitud pueden cultivarse para convertirse en altos niveles de habilidades. Por ejemplo, una persona con relevante aptitud para la música puede adquirir una gran habilidad para tocar un instrumento musical. Las otras características incluyen todos los demás atributos personales, en su mayoría factores de personalidad (por ejemplo, permanecer tranquilo en situaciones de emergencia), aunque especialmente las actitudes (manifestación de la disposición de ánimo de una persona para desempeñar una actividad con eficacia). De este modo, independientemente de sus conocimientos, habilidades o aptitudes, un individuo puede manifestar un desempeño deficiente en su trabajo simplemente porque esto le exige menos esfuerzo que actuar como procede. Así pues, las competencias son realmente conjuntos y patrones de atributos de la diferencia individual más que características separadas.

La descripción del puesto incluye los aspectos intrínsecos al mismo (denominación, posición en el organigrama, relaciones y comunicaciones), así como su contenido, es decir, sus principales tareas y atribuciones. Por el contrario, la especificación del puesto hace referencia a los aspectos extrínsecos, que incluyen la información relativa a las competencias que serían deseables en la persona que vaya a ocupar el puesto, expresadas, en su mayor parte, en términos de formación, esto es, se preocupa de los requisitos exigidos al empleado. Descripciones y especificaciones de un puesto de gerente aparecen en el **Cuadro 2.1**.

Cuadro 2.1. Análisis del puesto de un Gerente

Funciones específicas:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y al futuro, así como las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el coordinador de Venta y la Secretaría las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, resolver sobre reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto a la contratación, selección, capacitación y ubicación de las personas.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, comercial, etc.
- Realizar cálculos y previsiones.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

Especificaciones del cargo:

- Educación: la persona que ejerza el cargo de gerente general debe ser una persona con alto nivel de educación para la administración de las empresas.
- Experiencia. Haber trabajado de telemarketing por lo menos un año.
- Habilidades. Ser una persona con actitud de liderazgo, saber comunicarse con las personas y saber llevarlas hacia los objetivos de la empresa.
- Edad. La edad para este cargo está limitada en un rango de 22 años en adelante hasta lo permitido por la ley.

Fuente: www.monografias.com/trabajos81/cargos-call-center/cargos-call-center.shtml.

Descripciones y especificaciones deben estar lo suficientemente detalladas como para que quien las lea pueda entender: a) qué hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultado); b) qué resultados deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); c) qué criterios de trabajo se aplican (calidad y cantidad); d) bajo qué condiciones se realizará el trabajo; y e) características de las tareas de los puestos de trabajo. En consecuencia, los documentos finales del análisis de puestos de trabajo deberán incluir, al menos, los parámetros siguientes¹:

- a) Denominaciones del trabajo. Define a un grupo de puestos idénticos respecto de sus cometidos principales. Algunas veces una denominación es engañosa, pues algunos puestos en diferentes empresas o departamentos tienen el mismo nombre con cometidos distintos. Por lo tanto, a la hora de valorar dos puestos de cara a retribuciones o procesos de selección debe analizarse el grado de superposición de cometidos, no la similitud de denominaciones.
- b) Departamento y división donde se localiza el puesto.
- c) Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto, la última actualización y cuándo debe volver a actualizarse.
- d) Nombre del titular (optativo) y nombre del analista del puesto, útiles para el mantenimiento de los archivos. Si el fin fuera la evaluación del puesto, habría que omitirlos con el fin de evitar un sesgo inadecuado en los evaluadores, influenciados por la persona que ocupa el puesto.
- e) Resumen del puesto de trabajo o su objetivo, que podrá utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y en estudios salariales.

¹ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

- f) Supervisión que recibe y que ejerce, lo que establece relaciones de dependencia. Si se desempeñan tareas de supervisión, deben detallarse los cometidos relacionados con esta en la descripción que se realice del puesto.
- g) Cometidos y responsabilidades principales. Son la colección de tareas que se repiten y no son triviales, los cuales deben priorizarse en relación con el tiempo dedicado y su importancia.
- h) Requisitos del puesto de trabajo. Describe la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.
- i) Contexto del puesto de trabajo. Entorno del mismo (en exteriores, a bajas temperaturas, expuesto a humos o enfermedades, etc.).

El análisis del puesto de trabajo proporciona una información valiosa. En primer lugar, mejora la eficacia de la contratación, al facilitar la comunicación a los candidatos de forma realista de toda la información pertinente –positiva y negativa– sobre el puesto a desempeñar. Por ejemplo, el empleador puede usar la descripción del puesto para informar con detalle a los posibles candidatos sobre lo que se espera de ellos. Las especificaciones del puesto mantienen la atención del empleador centrada en la lista de calificaciones que deberá tener la persona que ocupe el puesto y lo ayuda a determinar los candidatos más aptos. Más aún, cuando la empresa contrata a las personas basándose en la información que contienen estos dos documentos, puede asegurarse que no existe discriminación en el proceso de contratación. En segundo lugar, permite detectar la formación que necesita el trabajador para desarrollar un buen trabajo. En tercer lugar, contribuye a determinar el contenido de la evaluación. Por último, permite conocer el valor relativo de los puestos de trabajo en la empresa, que, a su vez, ayuda a calcular el nivel de compensación.

Son múltiples los procedimientos, métodos o técnicas disponibles para el análisis de puestos de trabajo. Citaremos, por más relevantes, el cuestionario, la observación, la entrevista, el diario y la reunión de expertos.

El cuestionario consiste en que el trabajador que ocupa el puesto cumplimente una serie de preguntas sobre los requisitos que, en su opinión, son precisos para ocupar el mismo en lo que se refiere a conocimientos, capacidad y habilidad, obligaciones y responsabilidades.

Mediante la observación, el analista, que previamente se ha documentado respecto al puesto, observa al trabajador que lo ocupa y registra cómo se hace el trabajo, cuánto tiempo dura cada tarea, qué equipos se utilizan, cuál es el entorno del trabajo, etc.

La entrevista permite al analista recabar información directamente del ocupante del puesto y de su jefe inmediato en una reunión conjunta o por separado. Es el propio analista de puestos quien escribe o sistematiza la información. Las entrevistas pueden ser estructuradas o no. Las primeras permiten al analista tratar todos los aspectos considerados relevantes con relación a un

puesto de trabajo concreto, por lo que, en términos generales, son preferibles a las no estructuradas.

El uso del diario consiste en que la empresa pide a varios trabajadores que escriban un diario (esto es, que lleven un registro) de sus actividades cotidianas en el que indiquen el tiempo que dedican a cada actividad. Un diario suele abarcar largos períodos de tiempo.

La reunión de expertos es similar a la entrevista, salvo que en este caso participan varias personas conocedores expertos de los puestos que se pretenden analizar. Es un método que puede utilizarse para las descripciones de puestos de trabajo nuevos y para hacer descripciones relativas a la evolución de los puestos en el futuro.

2.2 Planificación de recursos humanos

La planificación de los recursos humanos es el proceso cuyo fin es elaborar e implantar planes y programas para asegurarse que hay disponibles el número y tipo de personas adecuadas en la empresa en cada momento para el que se realiza la planificación, de tal manera que satisfaga las necesidades de la empresa, por lo que está estrechamente vinculada a la estrategia empresarial. Desde una perspectiva estratégica, es una de las áreas más importantes y con un crecimiento más rápido en los últimos tiempos (**Cuadro 2.2**). Supone prever las necesidades de recursos humanos de la empresa para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. La planificación de recursos humanos, por una parte, ayuda a asegurar que la empresa logre sus planes en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos y, en segundo lugar, permite desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados necesarios para lograr los objetivos.

Cuadro 2.2. Oferta y necesidad de médicos especialistas en España

El reto de ajustar oferta y demanda de médicos dinámicamente implica tomar decisiones correctas en el momento adecuado sobre el número de plazas educativas, considerando la normativa sobre retención y retiro de los médicos en ejercicio y las políticas de inmigración, entre otros factores: a) asegurar una composición razonable por especialidades y una distribución geográfica equilibrada; y b) tomar decisiones sobre las condiciones de trabajo y sobre los métodos de remuneración. La dificultad intrínseca de estas tareas se agrava por las tensiones propias del proceso de descentralización, que impone costes de transacción al sistema.

La formación de especialistas médicos por el sistema MIR ha de proveer los especialistas que necesite y demande el país, incluyendo los que ejercerán la práctica privada. Una visión limitada desde las comunidades autónomas, que tuviera por objeto formar únicamente a la fuerza de trabajo que se prevé requerirán los centros sanitarios públicos del sistema regional de salud, tenderá a la larga a provocar déficit de especialistas, generando tensiones provocadas por la escasez y el consiguiente aumento del valor de mercado de los especialistas.

Tanto los excesos como los déficits de médicos se pagan. En la práctica, los países que dejan actuar libremente a las fuerzas de mercado, suelen coincidir con los de pago por acto y con sistemas tipo

bismarckianos, tienden al exceso de médicos y a la inducción de la demanda más allá del nivel de utilización socialmente óptimo. Los que regulan la entrada, particularmente si las propias organizaciones médicas participan activamente, suelen incurrir en déficits crónicos, debido al ejercicio del poder monopolista. Es, pues, necesario abordar el problema con 'neutralidad' científica, evitando lo que suele ocurrir con muchas reformas, que se acometen como respuestas a corto plazo a crisis agudas, pero, una vez superada la fase aguda de la crisis, la reforma se suspende.

España puede 'aprender en cabeza ajena'. La génesis del déficit de la enfermería en el Reino Unido y las medidas para afrontarlo, incluidas en las políticas de reclutamiento y retención internacional, cuentan una historia similar a lo que está sucediendo aquí y ahora con algunas especialidades médicas. Estas crisis han sido cíclicas y se agravan al aumentar el diferencial de renta entre el Reino Unido y otros países de lengua inglesa.

No hay que pretender ser autosuficientes y mucho menos a nivel regional. La literatura internacional señala que las soluciones vienen más por la vía de la flexibilidad que por la segmentación profesional y/o geográfica. Hay variables importantísimas que condicionan la política española de recursos humanos para la salud fuera del control del planificador: la tensión atractora de los mercados internacionales y la demanda del sector privado son dos claves esenciales en esa ecuación.

Fuente: González, B. y Barber, P. (2007): *Oferta y Necesidad de Médicos Especialistas en España (2006-2030)*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas.

La planificación de recursos humanos no es ajena al proceso estratégico de la empresa². Las actividades que engloba se desglosan en las cuatro fases siguientes: a) recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y la demanda de recursos humanos; b) establecer políticas y objetivos de recursos humanos y obtener el respaldo de la alta dirección; c) diseñar e implantar planes y programas de contratación que permitan a la empresa lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos; y d) controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

La primera fase de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización con la intención de determinar la incidencia sobre los recursos humanos. En esta fase son cuatro los pasos a seguir. El primero consiste en el análisis de la situación de los recursos humanos en la empresa e implica cuatro actividades.

La primera actividad del análisis de recursos humanos consiste en inventariar la fuerza laboral actual y los puestos de trabajo existentes en la empresa, con objeto de conocer las competencias, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta, así como las características de los puestos de trabajo y de la empresa y las competencias necesarias para desempeñarlos. El conjunto de datos relativos a los recursos humanos constituyen el sistema de información de recursos humanos (SIRH), el fundamento para un conjunto de herramientas de gestión que permiten a los directivos establecer objetivos de cara a los recursos humanos. La información que debe recogerse es toda la relativa al historial de los individuos: edad, formación,

² Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

cursos de especialización, experiencias laborales en la organización y fuera de ella, responsabilidades asumidas, evoluciones salariales, rendimientos obtenidos, etc.

La segunda actividad en relación con el análisis de la situación de los recursos humanos es la relativa a la composición actual y futura del mercado de trabajo. Es un estudio que suele realizarse con base en grupos salariales, ocupacionales y sectoriales. Los datos históricos sobre composición de la población activa, junto con la demografía actual y los datos económicos, se emplean para hacer proyecciones de recursos humanos.

La tercera actividad del análisis de los recursos humanos supone la determinación de la productividad actual de la mano de obra y su probable evolución futura. Rotación de empleados y absentismo, por ejemplo, influyen sobre la productividad de la fuerza laboral y, en consecuencia, en sus necesidades futuras de recursos humanos.

Como última actividad del análisis de la situación se encuentra el estudio y proyección de la estructura organizativa, que ayuda a determinar el tamaño probable de los niveles superiores, intermedios e inferiores de la organización, además de proporcionar información acerca de los cambios en las necesidades de recursos humanos y sobre actividades concretas o áreas en las que se espera un crecimiento o disminución especialmente grande.

El segundo paso dentro de la fase de obtención de información es la previsión de la demanda de recursos humanos, que puede efectuarse gracias a una variedad de métodos de previsión. Suelen emplearse dos clases de técnicas de previsión para proyectar la demanda de recursos humanos de una empresa: a) la previsión informada (realizada por expertos) y b) la basada en proyecciones estadísticas convencionales.

En cuanto al primer grupo, la más habitual es la determinación de las necesidades mediante informes de gerencia, siguiendo un proceso descendente de comunicación de las estimaciones en los distintos niveles, seguido por una revisión que comienza en los niveles inferiores y es ascendente. Otro proceso informado es la técnica Delphi, que reúne gran número de expertos que presentan por turno un informe de previsión y sus supuestos. Un intermediario pasa la previsión y los supuestos de cada experto a los demás, que revisan sus propias previsiones. El proceso continúa hasta lograr cierto consenso.

Los procedimientos de proyección estadística más habituales son el análisis de regresión lineal simple y el análisis de regresión lineal múltiple, que se apoyan en la relación entre los niveles de empleo pasados en la organización y una variable relacionada con el empleo, como las ventas.

El tercer paso de la fase de obtención de información es la previsión de la oferta de recursos humanos, que exige considerar el mercado de trabajo interno y el externo. Este estudio puede basarse en parte en la información recogida durante el análisis de la situación de los recursos

humanos. Para ello deben considerarse los factores que afectan a la demografía profesional interna y externa y las políticas de recursos humanos de la empresa.

El análisis del mercado externo exige prestar atención, al menos, a los siguientes aspectos: a) composición cualitativa del mercado de trabajo, b) movimientos migratorios y c) demandas efectuadas por los competidores.

El estudio del mercado interno exige, en primer lugar, disponer de información sobre la composición actual de personal y, en segundo lugar, determinar las leyes demográficas de los efectivos de la empresa, reflejadas por las tasas de salida (voluntarias e involuntarias) del personal. Otro aspecto que debe considerarse son las reglas que rigen los movimientos internos en la empresa y que modifican las disponibilidades de los recursos humanos en cada categoría o niveles de la empresa.

El último paso de la etapa de obtención de información es cuadrar el presupuesto. La previsión de personal debe expresarse en términos monetarios y considerar las limitaciones presupuestarias.

La segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos coherentes con los objetivos globales de la empresa.

La tercera fase del proceso de planificación de los recursos humanos se orienta al ajuste entre oferta y demanda a través de los diversos procesos de gestión de los recursos humanos. Los programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de empleados de la empresa (si la demanda supera la oferta) o para disminuir los que ya existen, en caso contrario. Tres son las situaciones en que se puede encontrar una empresa³.

I. Que la demanda supere la oferta. En este caso la empresa necesitará más empleados de los que tiene disponibles. Las políticas que puede llevar a cabo para ello podrían ser:

- a) Contratación dentro de la empresa. La empresa puede promocionar a los trabajadores más productivos a niveles superiores. También puede formarlos y reciclarlos para colocarlos en puestos de trabajo más interesantes o reubicarlos en aquellos que queden vacantes.
- b) Empleo de horas extraordinarias. Es el tiempo que excede la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo. Las horas extras compensadas no deben superar las 80 al año. Se puede optar entre abonar una cuantía que se fije en el convenio colectivo (en ningún caso inferior al de la hora ordinaria) o compensarlas por descanso retribuido.
- c) Contratación fuera de la empresa. Si la empresa no dispone de suficientes empleados internos que pueda promocionar o reasignar para ocupar las vacantes, puede recurrir al mercado externo e iniciar un proceso de reclutamiento y posterior selección de nuevos empleados. A los trabajadores seleccionados la empresa les puede ofrecer un contrato indefinido (o contrato fijo), que no tiene fecha de vencimiento o un contrato con una

³ Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5ª edición), Prentice Hall, Madrid.

duración determinada, entre los que se encuentran: contrato de obra y servicio determinado, contrato eventual por circunstancias de la producción y contrato de interinidad.

- d) Trabajadores a tiempo parcial. Aquellos que prestan servicios durante un número de horas inferior a la jornada a tiempo completo.
- e) Subcontratación de parte del trabajo a otras empresas. Consisten en transferir ciertas tareas (normalmente las más intensivas en mano de obra o las más secundarias) a otra empresa, que se especializa en ese trabajo y que puede realizarlas con mayor eficiencia.
- f) Empresa de trabajo temporal. Aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra (empresa usuaria), con carácter temporal, trabajadores por ella contratados.

II. Que la oferta supere la demanda En este caso la empresa dispone de más empleados de los que necesita. Las acciones alternativas pasan en este caso por:

- a) Contratación restringida. Consiste en reducir la fuerza laboral no remplazando a todos los trabajadores que se jubilan o abandonan.
- b) Reducción de salarios. Comienza con la parte variable de la retribución, como la participación en los beneficios. También se pueden eliminar las pagas extraordinarias o directamente bajar los salarios.
- c) Reducción de jornada. Al caer la demanda, la empresa reduce la jornada laboral del trabajador con la consiguiente reducción proporcional de su salario. Una forma de reducir la jornada es fragmentar en dos partes un puesto de trabajo a jornada completa, para que puedan compartirlo dos trabajadores con reducción de jornada (a media jornada).
- d) Jubilaciones parciales y anticipadas. En una jubilación parcial los trabajadores reducen su jornada laboral. La pensión que el trabajador cobra es complementaria al salario que continua recibiendo por su trabajo a tiempo parcial en la empresa. La jubilación anticipada es el retiro voluntario de los trabajadores antes de cumplir la edad ordinaria de jubilación, siempre que se cumplan unos requisitos (por ejemplo, acreditar treinta años de cotización a la Seguridad Social).
- e) Salidas incentivadas. La empresa puede ofrecer incentivos económicos a ciertos empleados para que abandonen la empresa. El peligro es que la abandonen los empleados más productivos, ya que suelen tener menos problemas para encontrar trabajo en otro sitio, incluido un competidor.
- f) Recortar platilla. El empleador puede dar por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado si concurren una serie de causas objetivas que determina la ley –económicas, técnicas, organizativas o de producción– con el objetivo de mantener la viabilidad económica de la empresa.

III. Que la demanda se ajuste a la oferta. En este caso la empresa únicamente debe atender a las posibles sustituciones de empleados que causan bajas, utilizando para ello bien empleados internos o externos. Asimismo, también debe planificar la sucesión en los puestos: proceso de asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos clave una vez que estén vacantes.

La cuarta fase del proceso de planificación de recursos humanos es el control y evaluación de la misma, algo esencial para una gestión eficaz. Son actividades encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la empresa. El sistema de

información de recursos humanos facilita el control, además de constituir un buen método de evaluación de los planes o programas establecidos para el ajuste. La recogida de datos y su evaluación debe realizarse a intervalos fijos con el fin de detectar desviaciones. En consecuencia, estas revisiones influirán en las previsiones a corto, medio y largo plazo. Algunos de los criterios o normas para evaluar la planificación de recursos humanos son⁴: a) nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación; b) nivel de productividad frente a objetivos formulados; c) programas implantados frente a planes de actuación; d) resultados de los programas frente a resultados esperados (por ejemplo, reducción de los índices de abandono o mejora de los índices de sustitución); e) costes de mano de obra y de los programas frente a lo establecido en los presupuestos; y f) relación entre resultados (beneficios) y costes de los programas.

2.3 Diseño de puestos

El puesto es la unidad de trabajo que un empleado tiene la obligación de realizar. El diseño de puestos o rediseño de puestos es el conjunto de actividades que implica la creación o modificación de puestos específicos o sistemas interdependientes de puestos con la intención de mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad en el trabajo⁵. Intenta determinar qué actividades deben colocarse juntas y cómo deben armonizarse para mejorar el desempeño del trabajador.

El diseño de puestos puede basarse en distintos enfoques. El enfoque mecanicista, el más antiguo, se basa en las investigaciones de la ingeniería industrial y de la administración científica, con influencia considerable de Frederick Taylor. Pensaba que se podía mejorar la eficiencia mediante un diseño cuidadoso de la tarea para aumentar la productividad. Defendía la estructuración de los trabajos para lograr la simplificación y estandarización (normalización). La simplificación implica dividir los trabajos en tareas simples y eliminar las innecesarias, para, posteriormente, documentar 'la mejor forma' de hacer cada tarea. De esta manera, el proceso de trabajo se estandariza, lo que conlleva para cada tarea ejecutar siempre la misma secuencia de actividades y realizarlas de idéntica forma. En general, se asigna un trabajador a cada tarea, dando lugar a la especialización. El trabajador ejecuta la tarea de forma repetida. Este proceso se conoce en la actualidad como estudio de métodos y tiempos.

⁴ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

⁵ Bowditch, J.L. y Buono, A.F. (1985): *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley, New York.

La simplificación del trabajo da por supuesto que este puede dividirse en una serie de operaciones elementales y repetitivas con el fin de potenciar la eficiencia. Se consiguen, así, importantes ahorros de costes derivados del hecho evidente de que la habilidad aumenta con la especialización (economías de la especialización) y, en consecuencia, aumenta la eficiencia del trabajador. En suma, la especialización proporciona las siguientes ventajas⁶:

- a) Aumenta la habilidad del trabajador. Quien realice solamente una actividad la repetirá más veces que si tuviera que realizar dos o más, por lo que la habilidad que consigue es mayor.
- b) Se elimina el tiempo utilizado en cambiar de una herramienta a otra (cuando se llevan a cabo diversas tareas y cada una requiere una herramienta diferente), ahorrándose, en consecuencia, tiempos improductivos.
- c) Facilita la invención de maquinaria. Cuanto más sencilla es una tarea, más fácil resulta diseñar una máquina que pueda ejecutarla. De este modo, la especialización favorece la sustitución de trabajadores por máquinas.
- d) Disminuye el tiempo necesario para aprender una tarea y, por tanto, se promueve un aprendizaje rápido. El dominio de una tarea depende de su dificultad y del número de operaciones diferentes que comprende. Al dividir una tarea en subtareas de manera continuada hasta llegar a niveles mínimos, el aprendizaje de la actividad elemental resultante (microtarea), apenas requiere tiempo y esfuerzo, pudiendo incluso dominarse en algunos minutos.
- e) Reduce el gasto de material durante el período de aprendizaje. Al ejecutar por primera vez un nuevo trabajo siempre se cometen errores, que, lógicamente, representan un gasto. En consecuencia, cuanto más fácil sea el contenido de la tarea, más fácil será su aprendizaje y menos errores se cometerán.
- f) Contribuye a encontrar el puesto más adecuado para cada persona. La división de las tareas en microtareas incrementa la variedad de puestos de trabajo en la empresa, por lo que los trabajadores tienen más donde elegir, pudiendo, por tanto, encontrar con mayor facilidad el puesto que mejor se adapte a sus características o preferencias.
- g) La especialización de los trabajadores en microtareas facilita no sólo el aprendizaje, sino también la sustitución e incorporación de trabajadores, ya que, en muchos casos, no se requiere que estos posean cualificación alguna.
- h) Hay una mayor disponibilidad de mano de obra, porque se cuenta con un número mayor de obreros potenciales, pues necesitan menos cualificaciones.
- i) Se pueden realizar actividades concurrentes, porque a cada trabajador sólo se le asigna una tarea, de tal modo que esta no retrasará la realización de una segunda actividad mientras se está llevando a cabo.

Existe un punto en el cual aparecen deseconomías humanas como producto de la división del trabajo. Ello es así porque el diseño de puestos según los principios de la administración científica también muestra consecuencias negativas. Los trabajos simples y repetitivos generan insatisfacción en el trabajo, lo que provoca retrasos, absentismo y estrés: el ejemplo clásico de una tarea desmotivadora es el sumamente especializado trabajo en una cadena de montaje, donde cada trabajador realiza una operación aburrida antes de pasarle el trabajo al siguiente. Tal

⁶ Duncan, W.J. (1989): *Great Ideas in Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

especialización, o enfoque mecanicista del diseño de los puestos, constituyó la práctica prevaleciente a través de la mayor parte del siglo XX.

Con posterioridad al enfoque mecanicista, los enfoques motivacionales del diseño de puestos intentan mejorar las reacciones afectivas y las actitudes de los empleados, como la satisfacción en el trabajo derivada de la motivación intrínseca, además de muchos otros resultados de la conducta, como el absentismo, la rotación de personal y el rendimiento. Entre otros enfoques se encuentran los siguientes: ampliación horizontal del puesto, enriquecimiento del puesto, características del puesto y sistema sociotécnico.

Para contrarrestar la simplificación extrema, los gerentes intentan impulsar el incremento del campo de trabajo (número de tareas que el empleado realiza) con objeto de reducir la naturaleza reiterativa del trabajo y, de este modo, eliminar el aburrimiento del trabajador. A esta forma de incrementar el campo de trabajo se denomina ampliación horizontal del puesto. Los programas más conocidos son la extensión del puesto y la rotación de puestos.

La extensión del puesto (o ampliación de las responsabilidades laborales) combina una serie de tareas en un puesto nuevo y más amplio. Esta técnica tuvo su origen a mediados de la década de 1940, como respuesta a las quejas que realizaban los trabajadores acerca de puestos tediosos y excesivamente especializados⁷. Consiste en ampliar la variedad en el puesto de un trabajador mediante la combinación de tareas especializadas de dificultad comparable. A veces, se lo denomina 'carga horizontal' del puesto. Sin embargo, cuando se combinan diversas tareas simples que se dominan con facilidad, los trabajadores pueden contemplar que la extensión del puesto es más de la misma rutina y aburrimiento. En general, se recomienda usar la extensión del puesto como parte de un enfoque más amplio, en que se apliquen métodos motivacionales diversos, ya que, por sí sola, no provocan efectos positivos duraderos y significativos en el rendimiento laboral.

En la rotación de puestos, los trabajadores cambian de puesto de forma estructurada y predefinida. Cuando una actividad deja de ser un reto para el empleado, se le asigna otro trabajo, normalmente en el mismo nivel jerárquico y con requisitos de habilidades similares. Este comportamiento crea una ampliación horizontal sin combinar o rediseñar de otra forma los puestos de la empresa. La rotación de puestos proporciona varias ventajas:

⁷ En 1944, en su planta de Endicott (Nueva York), la International Business Machines Corporation empezó a combinar las tareas de dos o más operadores de maquinaria en un solo puesto. IBM llamó a esto ampliación de responsabilidades y descubrió que esta práctica llevaba a una mayor calidad de los productos, a una menor desocupación de los trabajadores y de las máquinas y que enriquecía el trabajo al introducir variedad y responsabilidades. Véase Walker, C.R. (1950): "The problem of the repetitive job", *Harvard Business Review*, 28(3), 54-58.

- a) Familiariza a los trabajadores con varios trabajos de la empresa y les ofrece la oportunidad de aprender mediante la práctica (aprender haciendo).
- b) Proporciona a los trabajadores una variedad de experiencias y desafíos, con lo que evitan la rutina, favorece la concentración y actúa como elemento motivador.
- c) Facilita la formación de los operarios en una amplia variedad de tareas y, en consecuencia, además de reducir la monotonía, favorece la sustitución de unos trabajadores por otros ante diferentes cargas de trabajo en los diferentes puestos, en períodos de vacaciones o en caso de enfermedad y absentismo.
- d) Permite a los trabajadores conocer y relacionarse con personal de diferentes áreas de la empresa, dotándolos de una visión más general de la misma, induciéndolos a ayudarse entre sí comunicándose información sobre los procedimientos de trabajo, solucionando problemas y desarrollando ideas de mejora. Asimismo, los trabajadores empiezan a considerar el funcionamiento global de la organización como si se tratase de un área de interés propio. Por último, hace que resulte más fácil poner en práctica los pequeños cambios que requieren comunicación y cooperación entre varios centros diferentes.
- e) Los recién llegados descubren con facilidad actividades susceptibles de mejora que pasan desapercibidas a las personas con más experiencia en el puesto, pero que se han acostumbrado a realizarlas de forma rutinaria.
- f) Se reducen las probabilidades de lesiones, ya que cada trabajador debe volver a concentrarse en una nueva tarea a lo largo del día de trabajo. Además, también disminuye la incidencia de lesiones por tensión repetitiva.

Como cualquier método, la rotación de puestos tiene sus limitaciones. Incrementa los costes de formación y reduce la productividad de los individuos que rotan entre puestos, ya que inician el aprendizaje del nuevo trabajo. Si se paga a los trabajadores por unidad de obra o a comisión, pueden ganar más dinero en algunos puestos y menos en otros, ya que las condiciones de trabajo no son las mismas para todos los puestos. Los trabajadores, posteriormente, no querrán rotar fuera del trabajo más valioso. La rotación en el puesto también cuestiona uno de los principios básicos del diseño del trabajo: asignar los trabajadores a las tareas que mejor se adapten a sus competencias e intereses. Por otra parte, algunos empleados desconfían de un sistema de formación que los ubique en puestos de trabajo que no les gustan o en los que no son buenos. Además, la rotación de puestos crea interrupciones: los miembros del grupo de trabajo tienen que ajustarse al nuevo empleado y los supervisores tienen que dedicar más tiempo a monitorizar el trabajo de los empleados que acaban de cambiar de tarea.

La rotación de puestos es más común entre los empleados al principio de su vida laboral. Una explicación puede ser que los más jóvenes están más interesados en aprender nuevas tareas, ya que consideran el aprendizaje de mayor valor para su carrera profesional que los empleados de más edad. Otra explicación es que la alta dirección puede considerar la rotación de puestos como una inversión más eficiente cuando se utiliza con los empleados en el inicio de sus

carreras (es decir, se obtiene una mayor rentabilidad para la organización debido a un mayor plazo de amortización).

El enriquecimiento del puesto de trabajo no sólo aumenta el número de tareas que realizan los trabajadores, sino también la profundidad del puesto, al otorgarles mayor discrecionalidad en su trabajo. Esta técnica es la aplicación práctica de la teoría de los factores motivacionales de Frederick Herzberg.

La diferencia entre ampliación y enriquecimiento es algo confusa. Los defensores del enriquecimiento del puesto argumentan que la diferencia estriba en que la ampliación hace una estructuración 'mayor' del trabajo (carga de trabajo horizontal), mientras que el enriquecimiento brinda la oportunidad de que el empleado crezca psicológicamente a través de la carga vertical. La carga vertical añade al trabajo actividades que permitan al empleado ser cada vez más responsable del ciclo de trabajo en su totalidad, es decir, desde la planificación y la organización hasta la evaluación de resultados. Así pues, son elementos específicos del enriquecimiento del puesto: a) el aumento del número de tareas y de su variedad, b) la concesión de la autonomía en relación con el ritmo de trabajo, c) el aumento de la responsabilidad sobre la calidad del trabajo, d) el aumento del criterio en los métodos del trabajo y e) la libertad para la terminación de una unidad completa de trabajo⁸. En un puesto enriquecido, las tareas se organizan de forma que constituyan ciclos de actividad completos, aumenta la autonomía y responsabilidad del empleado y le proporciona retroalimentación para que pueda valorar y corregir su propio desempeño. La aplicación con éxito del enriquecimiento del trabajo está limitada por la tecnología productiva disponible y por la competencia de los empleados.

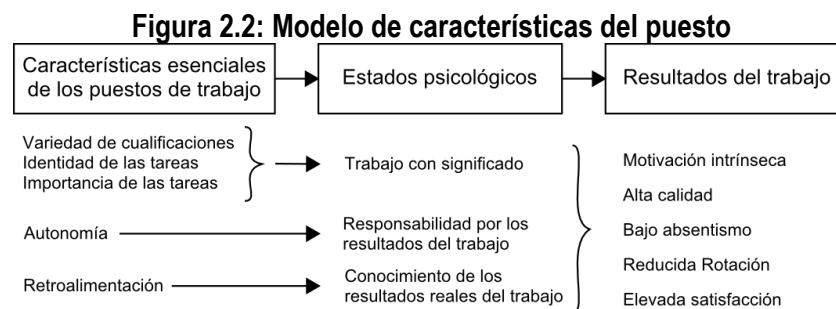
En experimentos realizados para enriquecer el trabajo se apreció una mejora apreciable en la calidad de la producción, además de un aumento de la flexibilidad del personal (lo que facilita su traslado a otras tareas cuando así se requiere), mayor facilidad de captación y retención de empleados y aumento de la satisfacción laboral.

El enriquecimiento del trabajo no está exento de barreras. Una fuente de resistencia es el determinismo tecnológico, o sea, la creencia de que los trabajos deben organizarse primero con base en el imperativo tecnológico de la fábrica y, más adelante, capacitar a la gente para que pueda ejecutar el trabajo en forma apropiada. Otra barrera es de orden económico. Mucho trabajo no puede redefinirse significativamente sin una inversión importante en la fábrica y en la maquinaria. Finalmente, la persistencia de la creencia de los directivos en la teoría X (la persona

⁸ Véase Conant, E.H. y Kilbridge, M.D. (1965): "An interdisciplinary analysis of job enlargement: Technology, costs, and behavioral implications", *Industrial and Labor Relations Review*, 18(3), 377-395 y Hulin, C.L. y Blood, M.R. (1968): "Job enlargement, individual differences, and worker responses", *Psychological Bulletin*, 69(1), 41-55.

no quiere trabajar y, en cuanto puede, se escaquea) evita que les otorguen autonomía a los trabajadores en el desempeño de su trabajo⁹.

El modelo de las características del puesto de trabajo (**Figura 2.2**) afirma que los empleados obtienen recompensas cuando saben (conocimiento de los resultados) que han obtenido personalmente (responsabilidad experimentada) un buen desempeño en una tarea que les importa (trabajo con significado). Cuanto más presentes estén estos tres estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados y menores su absentismo y rotación¹⁰.



Fuente: Hackman, K.R. y Oldham, G.R. (1976): "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

En términos generales, podemos describir cualquier puesto de trabajo en términos de cinco dimensiones fundamentales. Se trata de características comunes, presentes con grado variable en todos los puestos de trabajo. Tres de esas dimensiones se combinan para determinar el significado que tiene el trabajo:

- a) Variedad de habilidades: grado en que el puesto supone que el empleado desempeñe distintas actividades, que exigen el uso de talentos y habilidades diferentes. El puesto debería exigir que el trabajador empleara habilidades y aptitudes valiosas.
- b) Identidad de la tarea: grado en que el puesto precisa que el trabajador realice una tarea completa e identificable del trabajo. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde el inicio hasta el final y puede observar un resultado tangible. El trabajo debería permitir al trabajador percibirlo como un todo y reconocer un comienzo y un final.
- c) Importancia de la tarea: grado en que el trabajador considera que la tarea que realiza tiene para él un valor. Para ello, el trabajo debe producir un impacto o resultado visible en la organización y en la sociedad. Es más probable que el trabajador cuya función consiste en revisar los frenos de un avión perciba su tarea como más significativa que uno que tiene que empaquetar fruta.

⁹ Bolman, L.Q. y Deal, T.E. (1991): *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

¹⁰ Hackman, K.R. y Oldham, G.R. (1976): "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

La responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo se apoya en la autonomía del puesto, el grado en que el puesto permite que el trabajador experimente libertad, independencia y discrecionalidad en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar la tarea. Por último, el conocimiento de los resultados del trabajo se genera en la retroalimentación del puesto, que debería proporcionar periódicamente información directa y fiable sobre su realización. Esto es crucial, pues permite sentir el éxito psicológico cuando el desempeño ha sido correcto.

El modelo del sistema sociotécnico surge a principios de los años 50, cuando los investigadores del Instituto Tavistock de Inglaterra intentaron corregir los fallos en los procedimientos empleados en la minería del carbón en Gran Bretaña. Trist y Bamforth¹¹ estudiaron las consecuencias de introducir en Inglaterra un nuevo método de extracción de carbón, llamado 'método del frente largo', en el que el carbón se extrae por medio de una hoja automática que lo rebana por un lado de la veta. El método tradicional requería equipos de obreros autodirigidos, que trabajaban de manera progresiva sobre la veta para picar, cargar y remover el carbón. La interdependencia y autonomía del equipo provocaba el desarrollo de unas relaciones emocionales y afectivas muy fuertes entre sus miembros. Los equipos competían y entraban en conflicto para conseguir ser la mejor sección de excavación, lo que repercutía positivamente en la productividad y el rendimiento. Esta actitud se aceptaba como normal en la comunidad y no creaba ningún tipo de tensión social. Cuando se instaló el método del frente largo, se deshicieron los equipos y los trabajadores fueron colocados en diferentes puestos a lo largo del nuevo proceso mecanizado para controlar su funcionamiento. Esta tecnología, además de aislar a los trabajadores, también creó diferencias de estatus entre los mismos, al diferenciar el tipo de trabajo que realizaban, lo que provocó frustración. Todas esas circunstancias contribuyeron a una caída de la productividad.

Las raíces de la insatisfacción de los mineros descansan en la pérdida de la interacción social que provocaron los nuevos procesos mecanizados, de modo que el rendimiento de la mina tan solo podría mejorarse compensando ese desequilibrio. En efecto, después de que se formaran pequeños equipos para el manejo y el mantenimiento de los grupos de máquinas eléctricas, la productividad aumentó de forma sustancial. Este hallazgo, junto con resultados similares encontrados en otras empresas investigadas, hizo que los investigadores de Tavistock formularan una teoría general para explicar cómo podía verse perjudicada la productividad del personal si se permitía que únicamente los factores técnicos modelaran los procedimientos

¹¹ Trist, E.L. y Bamforth, K.W. (1951): "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting", *Human Relations*, 4(1), 3-38.

laborales. Además, sugirieron que el diseño del trabajo que buscaba un equilibrio entre los factores sociales y los tecnológicos (diseño sociotécnico) fomentaba el rendimiento y la satisfacción en el lugar de trabajo. De hecho, los empleados deberían trabajar en equipos que les permitieran conversar sobre su trabajo mientras cumplen con sus obligaciones.

Hoy en día las empresas han rediseñado sus puestos mediante la introducción de innovaciones organizativas relevantes. A continuación, nos referiremos brevemente al *empowerment*, a los equipos autodirigidos y al diseño de puestos para la flexibilidad.

2.3.1. *Empowerment*

El *empowerment* es un proceso que proporciona mayor autonomía a los trabajadores al compartir con ellos información pertinente y ofrecerles control sobre los factores que afectan al rendimiento del trabajo, es decir, consiste en delegar poder a los empleados, de modo que puedan actuar con más libertad para desempeñar sus puestos (**Cuadro 2.3**). Una puesta en práctica eficaz del *empowerment* incluye dos componentes clave: a) los gerentes deben permitir a las personas de niveles inferiores participar en la toma de decisiones, expresarles confianza en su capacidad para alcanzar niveles de desempeño elevados, diseñar sus puestos para que tengan mayor libertad, establecer objetivos significativos y retadores, elogiar el desempeño sobresaliente y alentar a los empleados a responsabilizarse de su trabajo; y b) los gerentes deben proporcionar a los trabajadores información, recursos, conocimientos y habilidades necesarias para tomar decisiones adecuadas, así como ofrecerles apoyo social, e incluso emocional¹².

Cuadro 2.3. Dar autonomía al trabajador

Pocos directivos creen que una fábrica pueda llegar a 'manejarse a sí misma' y que un equipo de trabajadores bien integrado, con reglas de juego claras y adecuados niveles de delegación pueda obtener resultados tan buenos, o mejores, que los de otras plantas en las que las decisiones y los procedimientos se deciden desde la cúpula.

Pero Lynn Mercer, la directiva de una de las plantas de ensamblaje de Lucent Technologies, una empresa de alta tecnología de Estados Unidos, no forma parte de esa categoría de gerentes escépticos. Ella se encoge de hombros cuando le hablan de la supuesta carencia de iniciativa de los trabajadores o de la necesidad de que los directivos mantengan un alto grado de control sobre los procedimientos de trabajo. Sus 480 empleados conforman un equipo autodirigido que nunca ha incumplido una fecha de entrega.

En la planta de Mercer no hay fórmulas o métodos rígidos: el cambio es la constante. Pero su estilo de administración sigue cinco principios básicos:

- La actitud es más importante que la aptitud: en muchas plantas, el trabajo es de naturaleza técnica, pero se puede enseñar. Lo que no se puede enseñar es la iniciativa, la curiosidad y el espíritu de equipo. Las pruebas de ingreso están diseñadas para excluir a los individualistas o los irritables. Nadie ingresa como empleado permanente: todo el mundo es un temporal hasta que demuestra suficiente iniciativa y

¹² Spreitzer, G.M. (1996): "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

capacidad de trabajo en equipo. Los equipos eligen a sus propios líderes en áreas como la capacitación, la fijación de horarios y las comunicaciones con otros equipos.

- La misión se señala desde arriba, los métodos surgen desde abajo; aunque la dirección fija los objetivos, los trabajadores diseñan los métodos para alcanzarlos. Los equipos cambian constantemente los procesos de manufactura e incluso el diseño del producto. A estas alturas, usted se preguntará: ¿qué impide que el caos se apodere de la planta?
- La retroalimentación: un sistema abierto de comunicaciones que exalta los cambios positivos y pone fin a los negativos es esencial. Todos los procedimientos se hacen por escrito, pero cualquier trabajador puede proponer cambios. "Hay suficientes controles internos", dice Mercer. Cualquier retraso se destaca en rojo y el que tiene unos minutos libres consulta la lista de 'urgentes' para ayudar a los responsables de un pedido retrasado.
- Contacto con el cliente: los empleados saben a quién está dirigido cada producto. Los técnicos conocen a los clientes porque Mercer los envía a las exposiciones.
- Hay que recompensar el trabajo en equipo: la bonificación anual que paga Lucent –en 1996, el 15% del salario– se basa en una combinación de progreso individual y logros del equipo.

Fuente: Petzinger, T. (1997): "¿Quién dijo que los empleados no pueden dirigir la empresa?", *Cinco Días*, 11 de marzo, 44.

Específicamente, el *empowerment* despierta las siguientes creencias en los empleados de una empresa¹³.

- a) Los individuos en los que se ha delegado autoridad consideran que su trabajo es significativo, que lo que hacen es importante para ellos y para el éxito de la empresa.
- b) Los individuos en los que se ha delegado autoridad tienen una sensación de eficiencia o competencia personal, pues consideran que poseen no sólo las habilidades y conocimientos necesarios, sino también la confianza de que pueden rendir satisfactoriamente.
- c) La autodeterminación significa que el individuo tiene una sensación de responsabilidad y pertenencia sobre su actividad, esto es, puede elegir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo llevarlo a cabo.
- d) Los individuos en los que se ha delegado autoridad creen que pueden influir en sus equipos o unidades de trabajo y que los compañeros de trabajo, e incluso los gerentes, escucharán sus ideas.

2.3.2. Equipos autodirigidos

Un equipo autodirigido (autogestionado o de alto rendimiento) es un conjunto de empleados que asumen la responsabilidad de la totalidad de un proceso o segmento de este que proporciona un producto o servicio a un cliente interno o externo. Se responsabilizan de la fabricación completa

¹³ Thomas, K.W. y Velthouse, B.A. (1990): "Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681 y Spreitzer, G.M. (1997): "Toward a common ground in defining empowerment" (31-62), en Pasmore, W.A. y Woodman, R.W. (eds.): *Research in Organizational Change and Development*, vol. 10, JAI Press, Greenwich.

de un componente, un producto o un servicio. Se integran formalmente en la estructura organizativa, tienen una larga duración y los empleados se asignan al equipo a tiempo completo. Están formados por empleados con niveles diferentes de competencias, generalmente personal cualificado y polivalente. Este tipo de capacitación no sólo otorga flexibilidad, sino que infunde a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad y pertenencia en relación con el resultado final. Los miembros del equipo necesitan dos tipos de competencias: a) técnicas, necesarias para que los individuos puedan ejecutar funciones múltiples; y b) aptitudes interpersonales y grupales.

Todos los miembros del equipo son conscientes de que tienen un objetivo común, mantienen una identidad como unidad diferenciada y desarrollan internamente las normas que permiten regular la actividad que desempeña y las relaciones entre sus miembros. La dirección de la empresa asigna al equipo unas tareas estrictas y unos objetivos a alcanzar, delegando en sus miembros la planificación y organización del trabajo, descentralizando, por lo tanto, la asignación de las tareas, la programación del trabajo, la gestión de la calidad, el control de los inventarios, la evaluación del rendimiento de cada miembro e incluso la selección de nuevos integrantes. Dentro de cada equipo no existe una división nítida del trabajo, sino que, por el contrario, todos los miembros tienen idéntica responsabilidad, pueden sustituirse unos a otros si es necesario y rotan en sus tareas. El control y los incentivos se aplican al equipo en su conjunto, no a sus miembros de forma individual. En consecuencia, el propio equipo debe resolver los problemas derivados de la ineficiencia o del deficiente comportamiento de algunos de sus miembros.

Su principal ventaja frente al trabajo individual reside en que la interacción entre los distintos trabajadores provoca que el rendimiento del equipo sea superior a la suma de los rendimientos de cada uno de sus miembros. Además, se trata de un sistema organizativo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la motivación de los trabajadores y la transmisión de los valores y la cultura de la organización.

Una de las implicaciones de los equipos autodirigidos es que no sólo modifican la forma en que generalmente se dirige y ejecuta el trabajo, sino que requieren y fomentan la introducción de cambios en la organización de las tareas, olvidando creencias muy arraigadas sobre autoridad, responsabilidad e individualismo. Por otro lado, en muchos casos los equipos se utilizan como catalizadores del cambio.

En contraste, entre las desventajas de este enfoque se mencionan: a) el tiempo prolongado para implantarlo (que abarca con frecuencia varios años); b) la costosa inversión en capacitación; c) las ineficiencias tempranas debidas a la rotación de puestos; y d) la incapacidad de algunos empleados para adaptarse a una estructura de equipo.

2.3.3. Diseño de puestos hacia la flexibilidad

Muchas prácticas intentan unir seguridad en el empleo y flexibilidad (**Cuadro 2.4**). La seguridad del empleo conlleva un compromiso duradero de la empresa con sus empleados. Los trabajadores fijos se comprometen más con la empresa, se preocupan por las mejoras en productividad sin miedo al despido, así como de integrar al resto de personal en la organización. Cuanto más tiempo trabaja una persona en una empresa, mayor será su identificación con la misma, lo que redundará en una mayor lealtad y entrega. A su vez, probablemente serán empleados con unas relaciones laborales más satisfactorias y cooperativas si saben que van a estar juntos durante una buena parte de sus vidas¹⁴. La seguridad del empleo conlleva, asimismo, que el personal adopte una visión a largo plazo en su trabajo. Adicionalmente, la reputación de una empresa que evita despedir empleados se consolida, lo cual supone aumentar la probabilidad de atraer y retener a trabajadores más valiosos.

Cuadro 2.4. Flexiseguridad

Las relaciones laborales deben afrontar el reto de conciliar una mayor flexibilidad laboral exigida por las empresas con la necesidad que tienen los trabajadores de maximizar la seguridad en el empleo. La flexibilidad y la seguridad son dos conceptos clásicamente considerados antitéticos. Ahora bien, ni la flexibilidad es monopolio de la empresa ni la seguridad lo es del empleado. En la actualidad, muchas empresas valoran positivamente mantener unas relaciones laborales estables con empleados altamente cualificados. Por su parte, muchos trabajadores son conscientes de que, para poder conciliar su vida laboral y familiar necesitan formas más flexibles de organizar el trabajo. Estos planteamientos configuran las bases de la flexiseguridad, término utilizado por el sociólogo holandés Adriaansens para hacer referencia, a un tiempo, a la flexibilidad y seguridad en el mercado laboral.

Tanto la flexibilidad como la seguridad son conceptos multifuncionales que se presentan de muchas formas. En su concepción tradicional, suelen identificarse las siguientes dimensionales de la flexibilidad.

- Flexibilidad numérica, que se refiere a la capacidad de la empresa de adaptar el volumen de la mano de obra a las exigencias productivas, basándose en la facilidad de contratación (contratos temporales) y de despido.
- Flexibilidad de la jornada laboral, que permite hacer frente a las exigencias de la producción en cada momento a través de la ordenación del tiempo de trabajo.
- Flexibilidad funcional, referida a la posibilidad de organizar el trabajo a través de la movilidad funcional de los trabajadores, la polivalencia y las rotaciones, así como la posibilidad de modificar las condiciones y el contenido de la relación de trabajo incluyendo la movilidad geográfica.
- Flexibilidad salarial, que permite reducir o reemplazar el salario base con la retribución variable por productividad o rendimiento.

Existen cuatro formas de seguridad. En primer lugar, la seguridad en el puesto de trabajo (seguridad del empleo), referida a la protección y la ocupación del puesto en la misma empresa y que puede expresarse mediante normas contra el despido. En segundo lugar, la seguridad en el empleo, que implica la seguridad de seguir empleado, aunque no necesariamente en la misma empresa. Se refiere sobre todo a la capacidad o expectativa de conseguir un nuevo empleo, fundamentalmente a través de políticas activas de educación, formación y mercado de trabajo. En tercer lugar, la seguridad de los ingresos se relaciona con tener garantizados unos ingresos en caso de desempleo, enfermedad o accidente y se expresa a través de los sistemas públicos de transferencia de ingresos, como los

¹⁴ Maidique, M.A. y Hayes, R.H. (1984): "The art of high-technology management", *Sloan Management Review*, 25(2), 17-31.

sistemas de prestaciones económicas y por desempleo. Por último, la seguridad combinada incluye las posibilidades disponibles de combinar la vida laboral y privada (por ejemplo, mediante programas de jubilación, bajas por maternidad, trabajo no remunerado en sector del voluntariado, etc.).

Como fácilmente se puede advertir, caben diversas combinaciones entre esas distintas dimensiones de la flexibilidad y de la seguridad y de ellas se derivará un determinado modelo de flexiseguridad. Algunas de las combinaciones representan compensaciones en el sentido de que un nivel más elevado de seguridad en el puesto, por ejemplo, implicará una menor flexibilidad numérica, y viceversa. Sin embargo, el nexo flexibilidad-seguridad también puede reflejar relaciones de apoyo mutuo o complementarias. Así, la seguridad en el puesto puede provocar que los empleados sean leales a la empresa y que inviertan en capital humano específico para la empresa, aumentando, de esta forma, la flexibilidad funcional interna.

El modelo del mercado laboral danés suele describirse como un triángulo dorado de flexiseguridad. Se basa en realidad en tres pilares: la flexibilidad a la hora de contratar y despedir, la alta protección social para los desempleados y una política de formación y reinserción laboral muy activa. La movilidad (medida en términos de movilidad profesional, creación de empleo, destrucción de empleo y ocupación media) de los trabajadores daneses es extraordinariamente elevada en una comparación internacional. Este elevado nivel de movilidad sin duda está ligado al relativamente modesto nivel de protección de puestos del mercado laboral danés. Otro motivo podría ser también la mayor disposición a asumir riesgos entre los trabajadores debido a la red de seguridad social general. A pesar de tener uno de los niveles de protección de puestos de trabajo más bajo entre los países de la OCDE, entre los trabajadores daneses existe la sensación de una elevada seguridad en el empleo. Un estudio del Eurobarómetro ha señalado que a una mayoría de más del 70 por 100 de los daneses les parecía que era bueno cambiar de trabajo cada pocos años. Esto contrasta con un nivel de menos del 30 por 100 en países como Austria, Alemania y Polonia. Incluso aunque la tasa de desempleo sea baja desde una perspectiva internacional, Dinamarca prácticamente tiene el récord en el porcentaje de empleados a los que cada año afecta el desempleo y que reciben prestaciones por desempleo o asistencia social. Sin embargo, la mayoría de estos desempleados se las arregla para encontrar la forma de volver a trabajar. Como indicio, la tasa de desempleo de larga duración como porcentaje de la población activa fue del 0,8 por 100 en 2006, comparada con el 3,6 por 100 en toda la UE-27. Aquellos que se convierten en desempleados de larga duración terminan en el grupo objetivo para la política activa del mercado de trabajo que les ayuda a volver a encontrar trabajo. Como resultado de las medidas activas, los participantes en distintos programas (por ejemplo, formación laboral y educación) ascienden de categoría y, por tanto, mejoran sus posibilidades de conseguir trabajo.

Fuente: Madsen, K. (2008): "Flexiseguridad. ¿Un nuevo programa para la reforma del mercado laboral en Europa?", *Boletín Económico de ICE*, 2950, 16 a 31 de octubre, 17-24.

La seguridad del empleo está íntimamente relacionada con la formación, dado que las empresas son más reticentes a invertir en formación si saben que los trabajadores no van a permanecer en la organización un período suficiente de tiempo como para recuperar la inversión realizada mediante mejoras en la productividad¹⁵.

Si una empresa fija como objetivo evitar el despido, el coste de contratar es más económico, en el sentido de que atraerá a personal más valioso motivado por las expectativas que genera una empresa preocupada por sus trabajadores. La seguridad del empleo hace que se cuide más la contratación, porque la empresa sabe que es muy costoso despedir personal. Una contratación más ajustada puede lograr que la fuerza laboral sea más productiva, pues los trabajadores

¹⁵ Becker, G.S. (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research and Columbia University Press, New York.

tienen más que perder si se les despiden¹⁶. Finalmente, una relación a largo plazo proporciona a los gerentes más tiempo para conocer las habilidades, los hábitos de trabajo, los intereses y las competencias de los empleados¹⁷.

Sin embargo, en el entorno actual una empresa no puede prometer un empleo estable de por vida, es decir, no despedir nunca no es una política acertada, aunque sí lo es el compromiso de no despedir salvo circunstancias muy concretas, como las situaciones de grave riesgo para la supervivencia de la propia empresa o la falta de disciplina del trabajador.

La flexibilidad puede lograrse formando a trabajadores cualificados que puedan realizar diversas tareas, a fin de que roten por la fábrica cuando sea necesario: por ejemplo, ayudar en los incrementos estacionales o esporádicos de la demanda o sustituir a los trabajadores enfermos o en un período de vacaciones. Esto conlleva pagar a los trabajadores por sus competencias, lo que aumenta el coste de la mano de obra. Por ejemplo, la Goodyear Tire and Rubber Company de Akron (Ohio) creó una escuadra ligera de 500 trabajadores (el 5 por ciento de la plantilla) a los que formó en toda una variedad de competencias con el fin de que rotaran por toda la fábrica según fuera necesario. El objetivo de la empresa no era simplemente cubrir los huecos que surgieran en las líneas de producción, sino también utilizar su amplia experiencia para identificar los problemas existentes en las operaciones¹⁸. Son muy diversas las fórmulas que introducen flexibilidad en el diseño de puestos: semana laboral comprimida, horario flexible o *flexitime*, trabajadores a tiempo parcial, compartir el puesto y teletrabajo.

En la semana comprimida se acorta la cantidad de días laborales, alargando el número de horas que se trabaja cada día. Los empleados tradicionalmente trabajan 8 horas al día, 5 días a la semana durante una jornada semanal de 40 horas. La semana laboral comprimida permite al trabajador, por ejemplo, acumular 10 horas al día durante 4 días, lo que se conoce popularmente como 'jornada 4/40'.

La semana laboral comprimida presenta varias ventajas. El ajuste de horarios de trabajo a los tiempos de proceso para una operación específica, en lugar de la semana laboral estandarizada, reduce los tiempos de arranque y de parada y, con frecuencia, permiten obtener una mayor producción semanal. Los individuos tienen un fin de semana de 3 días, lo que les proporciona más tiempo de ocio, la oportunidad de tener un segundo trabajo, más tiempo para la vida familiar, etc. En este sentido, la jornada tiene un efecto positivo sobre la vida familiar y el hogar,

¹⁶ Pfeffer, J. (1998): *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston.

¹⁷ Brickley, J.A., Smith, C.W., Zimmerman, J.L. y Willett, J. (2003): *Designing Organizations to Create Value*, McGraw-Hill, New York.

¹⁸ Piore, M.J. y Sabel, C.F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.

así como sobre el ocio y el tiempo libre¹⁹. Por otra parte, disminuye el absentismo, mejora la satisfacción en el puesto y aumenta la productividad laboral²⁰. Entre los efectos negativos se encuentran²¹: a) cansancio y disminución de la productividad de los trabajadores en las últimas horas del día, b) empeoramiento del servicio al cliente, c) falta de predisposición para trabajar jornadas más largas si hay necesidad de cumplir con una fecha de entrega y d) baja utilización de los equipos. Una importante barrera para la puesta en práctica es la regulación de las horas extraordinarias.

Cuando los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero están en libertad de variar esos horarios dentro de ciertos límites, se hace referencia al horario flexible o *flexitime*. Durante un número designado de horas (horario central) todos los empleados deben estar en sus puestos, pero las horas de inicio, terminación y almuerzo son flexibles (horas de fluctuación). La mutua de accidentes de trabajo Asepeyo²², con más de 4.500 personas contratadas, tiene fijado un horario central de 10 a 5 de la tarde. En función de sus preferencias los trabajadores comienzan su jornada entre las 8 y las 10 y la terminan entre las 5 y las 7. Igualmente, eligen su hora de almuerzo, entre las 2 y las 4, pudiendo utilizar las dos horas o conformarse con una y salir más temprano (**Figura 2.3**). Aun cuando los trabajadores tienen la opción de variar la hora de entrada y salida, la realidad es menos dramática que las posibilidades. Después de la introducción del horario flexible, el promedio de la hora de llegada de los trabajadores fue de ocho minutos más tarde que anteriormente y el promedio de la hora de salida fue de 22 minutos después²³. Por otra parte, Narayanan y Nath²⁴ examinaron el impacto del horario flexible en dos niveles organizativos: los empleados de nivel inferior y los gerentes. Llegaron a la conclusión de que el horario flexible beneficiaba principalmente a los empleados de nivel inferior proporcionándoles más flexibilidad en sus horarios. Para los gerentes, el sistema de horario flexible sencillamente formalizaba el sistema informal que ya tenían en la empresa.

¹⁹ Ronen, S. y Primps, S.B. (1987): "The compressed work week as organizational change: Behavioral and attitudinal outcomes", *Academy of Management Review*, 6(1), 61-74.

²⁰ Dunham, R.B., Pierce, J.L. y Castaneda, M.B. (1987): "Alternative work schedules: Two field quasi-experiments", *Personnel Psychology*, 40(2), 215-242.

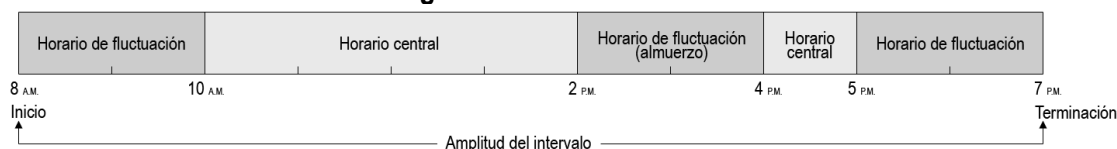
²¹ Olson, D. y Brief, A.P. (1978): "The impact of alternative work weeks", *Personnel*, 56(1), 73-77.

²² Teruel, A. (2007): "Medidas de flexibilidad en la jornada laboral", *Cinco Días*, 21 de marzo, 46-47.

²³ Ronen, S. (1981): "Arrival and departure patterns of public sector employees before and after implementation of flexitime", *Personnel Psychology*, 34(4), 817-822.

²⁴ Narayana, V.K. y Nath, R. (1982): "Hierarchical level and the impact of flexitime", *Industrial Relations*, 21(2), 216-230.

Figura 2.3: Horario flexible



La mayor parte de la evidencia muestra que el horario flexible tiende a reducir el absentismo, disminuye los gastos de horas extras, mejora el clima laboral y aumenta la productividad²⁵. Los problemas con los compromisos familiares, el ocio, otros trabajos, el transporte y el estrés se pueden aliviar mediante los horarios flexibles. Los retrasos prácticamente se eliminan, ya que la jornada de trabajo comienza con la llegada. El retraso sólo cuenta si el trabajador llega después del inicio del horario central. El *flexitime* también tiene sus desventajas: a) crea dificultades para supervisar a los trabajadores fuera del horario central, b) causa confusión en un trabajo por turnos, c) aumenta las dificultades cuando alguien con una habilidad particular no está disponible, d) vuelve más difícil y costosa la planificación y el control y e) puede obligar a los gerentes a alargar su semana de trabajo si han de controlar a todo su personal.

Existen algunos puestos en los que el *flexitime* no es posible por la interdependencia entre las tareas. Así, tales programas no son comunes en las organizaciones de producción debido a que la interdependencia entre los trabajadores de línea y las operaciones de proceso continuo provocan que la ausencia de cierto trabajador ocasionalmente cause problemas específicos²⁶. Tampoco resulta viable para trabajos en los que el servicio exhaustivo exige que los empleados estén en sus puestos a determinadas horas (repcionistas, vendedores de tiendas minoristas, etc.). Aunque existe una amplia evidencia de que el horario flexible beneficia a los individuos²⁷, es bastante posible que sea perjudicial para el funcionamiento de los equipos. Si los empleados deben trabajar como un equipo, los horarios individualizados que permite el horario flexible pueden limitar la continuidad del equipo.

Las cuentas de tiempo permiten que, a lo largo de un cierto período de tiempo, un empleado pueda trabajar más o menos horas de lo que contempla su contrato, acumulando un saldo positivo o negativo de horas que posteriormente equilibra con horas extra o tiempo libre. Esta opción permite adaptarse a los picos de producción que demande el mercado y compensa las horas extra aprovechando momentos de menor carga de trabajo.

²⁵ Kim, J.S. y Campagna, A.F. (1981) "Effects of *flexitime* on employee attendance and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal*, 24(4), 729-741.

²⁶ Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

²⁷ Gottlieb, B.H., Kelloway, E.K. y Barham, E. (1998): *Flexible Work Arrangement*, John Wiley, Chichester.

Los trabajadores a tiempo parcial trabajan menos tiempo que los trabajadores de plantilla a tiempo completo y reciben muchas menos prestaciones sociales, lo cual supone al empresario ahorros sustanciales. Tradicionalmente, en España los trabajadores a tiempo parcial desarrollan su actividad en el sector servicios y se ven obligados a ello por carecer de alternativas en el mercado laboral. El contrato a tiempo parcial puede ser también una exigencia de personas muy cualificadas. Conceptualmente el trabajo a tiempo parcial puede considerarse un modo de compartir el puesto.

Compartir el puesto es la práctica de tener a dos o más personas que se repartan una semana de 40 horas de trabajo entre ellas. Quienes comparten un puesto suelen trabajar tres días a la semana con un día de superposición para realizar extensos intercambios personales. El empleador también puede programar el trabajo para ajustarlo a los momentos de carga máxima diaria en el trabajo. Este tipo de programación puede ser atractivo para personas con hijos en edad escolar que quieren trabajar, pero no aceptan las exigencias y problemas de un puesto de tiempo completo. En general, compartir puestos se adapta a las necesidades familiares en las que uno o ambos cónyuges desean trabajar sólo por horas. También se adapta a las necesidades de los trabajadores de más edad, que desean retirarse de manera gradual o abreviar su semana de trabajo. Asimismo, compartir puestos también puede limitar los despidos en tiempos de crisis. Quienes comparten un puesto generalmente tienen mejores niveles de asistencia que los empleados regulares de tiempo completo, ya que los empleados tienen tiempo durante la semana para sus necesidades personales.

Sin embargo, compartir puestos también causa varios problemas. Quizás los empleadores no desean que dos trabajadores hagan el trabajo de uno, ya que el tiempo requerido para orientar y capacitar al segundo empleado constituye una carga adicional. Puede que tampoco quieran distribuir las prestaciones sociales entre dos personas que trabajan por horas. Este problema se elimina permitiendo que los interesados paguen la diferencia que supone el seguro médico (o de vida) para un empleado a tiempo completo y la cantidad a prorratear que el patrón de otro modo pagaría por un empleado por horas. Sin embargo, el principal inconveniente desde la perspectiva de la dirección es encontrar parejas de empleados compatibles que puedan coordinar con éxito las complejidades de un solo trabajo. La clave para que funcione el puesto de trabajo compartido es una buena comunicación entre los asociados, quienes utilizan varias formas para estar en contacto: llamadas telefónicas, actualizaciones por escrito, correo electrónico y correo de voz.

El teletrabajo (trabajo a distancia) consiste en realizar fuera de la oficina al menos dos días por semana las tareas que generalmente se ejecutan dentro de la misma usando diversas tecnologías de la información que suele proporcionar la empresa. No obstante, el teletrabajador

cuenta con un espacio físico en la empresa y, por lo tanto, con un compromiso de presencia física (**Cuadro 2.5**). Los empleados suelen recibir y enviar trabajo desde su hogar por vía telefónica, fax o un modem que conecte el ordenador del hogar con el ordenador central de la oficina. Las empresas antes de ofrecer esta posibilidad a sus empleados les exigen un mínimo de antigüedad. Los empleados que trabajan en casa necesitan un adecuado contexto laboral para su confort y seguridad, incluyendo una iluminación adecuada, mobiliario de oficina y equipamiento. Los teletrabajadores necesitan tener estrictos hábitos de trabajo y la capacidad para saber cuándo dejar el trabajo y dirigir la atención hacia los asuntos personales. El teletrabajo está especialmente indicado para empleados autodisciplinados, con buena capacidad para la gestión del tiempo y que requieran una supervisión mínima, además de disfrutar de cierto grado de estabilidad personal y familiar. Deben haberse ganado también la confianza de sus gerentes gracias a su buen rendimiento.

Cuadro 2.5. Teletrabajo

Es una opción poco extendida en nuestro país, pero empieza a calar entre los que necesitan un horario más flexible. Sólo el 8% de los trabajadores españoles se acoge a él, pero esta posibilidad está muy extendida en Estados Unidos (15%) o el norte de Europa (por ejemplo, en Finlandia, un 17%). Lo mejor de trabajar desde casa es que permite conciliar la vida laboral con la familiar, nos hace más productivos y le ahorramos costes a la empresa. A pesar de todo esto, para el 78% de los directivos aún no es una opción personal, aunque sí hay muchos que apuestan porque sus empleados se acojan a esta fórmula. Pero teletrabajar no es tan fácil como parece. Los expertos aconsejan marcarse un horario, acondicionar una habitación de su casa como despacho y organizar el día a día como en la oficina. Es esencial que adquiera unas rutinas. Si ha decidido que le ha llegado la hora de teletrabajar, explique a su jefe las razones de peso que le han hecho tomar esa decisión. Normalmente tienen que ver con la imposibilidad de conciliar, los largos desplazamientos que tiene que asumir desde su casa al trabajo y la formación. Puede que algunas de estas sean las suyas:

- Los españoles gastamos 40 horas al mes en desplazamientos. Éste es un buen motivo para apuntarse a esta forma de trabajar. Puede que usted sea de los que vive a 40 kilómetros de su trabajo. Si es así, plantee a la empresa la posibilidad de trabajar desde casa. Usted será más productivo porque evitará la angustia que provocan los atascos diarios y sus jefes notarán la diferencia.
- La OCDE denunció el año pasado a España porque en nuestro país aún resulta muy difícil conciliar, sobre todo si es usted mujer. La tasa de ocupación de las mujeres españolas es del 53% frente al 59% de media de la OCDE. Si este es su caso, puede que su empresa tenga políticas de conciliación y que el teletrabajo esté entre ellas.
- La formación es otro buen argumento si quiere teletrabajar. Su empresa valorará su esfuerzo y usted será mejor profesional cuando decida incorporarse de nuevo a su oficina, si es que el teletrabajo no le engancha de por vida.

Fuente: Viaña, E. (2012): "El teletrabajo es lo mío", www.expansion.com, 22 de agosto.

Se han identificado tres categorías como las más adecuadas para el teletrabajo: tareas rutinarias de tratamiento de información, actividades móviles y profesionales y otros trabajos intensivos en conocimiento. Escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayor parte de su

tiempo delante de un ordenador o al teléfono son candidatos naturales para el trabajo a distancia.

Entre las ventajas personales del trabajo a distancia se incluyen la ausencia de las distracciones del centro de trabajo, menor tiempo y gasto de dinero en transporte, flexibilidad para programar la jornada laboral, la posibilidad de elegir el entorno de trabajo más adecuado, la disminución de los gastos por vestimenta, la oportunidad de dedicar más tiempo a la familia e incluso la posibilidad de cuidar de los hijos en casa. Además, no se necesita cumplir con determinados formalismos que deberían respetarse dentro de la empresa. La incidencia del trabajo a la hora de decidir la ubicación del domicilio es menor. Entre las ventajas para la empresa, se cuentan mejoras de la productividad, menores necesidades de espacio para oficinas, los empleados pueden estar más cerca de los consumidores, la oportunidad de contratar a empleados clave que trabajan desde una ciudad distante, una mayor lealtad de los empleados porque el empleador 'hizo el esfuerzo adicional' de configurar el sistema y la oportunidad de dar cabida a empleados con impedimentos o enfermedades crónicas²⁸. Algunos incluso se sienten inclinados a dedicar más tiempo y esfuerzo a cambio de la comodidad de trabajar en el hogar. También entraña ventajas para la sociedad, ya que se reduce el tráfico automovilístico y la contaminación y permite la contratación de personas que no pueden trabajar fuera de casa.

Sin embargo, el teletrabajo no elimina la necesidad del servicio de cuidado de los niños porque rara vez es posible simultanear las responsabilidades del trabajo y el cuidado de los más pequeños en casa. Para cumplir las fechas límite y llevar a cabo las tareas que no se pueden terminar durante la jornada de trabajo normal, algunos trabajan horas extras no pagadas. El aislamiento de los compañeros suele citarse como un coste significativo del teletrabajo. Como consecuencia del aislamiento físico, los trabajadores a distancia pueden sentirse sin contacto con sus redes sociales habituales, incapacitados para experimentar el estímulo intelectual de sus compañeros de trabajo, alejados de los canales de comunicaciones informales y aislados de muchas fuentes de apoyo social. Cuando los empleados están fuera de onda, pueden perder oportunidades de conseguir nuevos encargos, de competir por puestos de trabajo vacantes, de trabajar con otros compañeros y estar al día de los últimos avances. El teletrabajo también presenta carencias para las empresas, tales como: a) grandes desembolsos iniciales para adquirir los equipos que necesita el teletrabajador, b) inseguridad de las comunicaciones con el empleado, c) dificultades para controlar y supervisar su trabajo y d) responsabilidad de asegurar la salud y seguridad del lugar de trabajo de los empleados. Aunque la gerencia no puede vigilar constantemente a los empleados en sus casas, debe asegurarse de que comprendan cuáles son

²⁸ Goodrich, J.N. (1990): "Telecommuting in America", *Business Horizons*, 33(4), 31-37.

las técnicas apropiadas para usar los equipos. Además, si ocurren accidentes o lesiones, los empleados deben saber las reglas necesarias para informarles.

Cada vez se utiliza más un término relacionado con el teletrabajo, la oficina virtual, para describir a los empleados que trabajan desde su propia casa de forma permanente. Los trabajadores virtuales carecen de una ubicación física en las instalaciones de la empresa y desarrollan sus tareas sobre la base de unos objetivos propuestos, aunque bajo total libertad de organización personal.

Web

<http://www.rhh-web.com/formularios.html>. Formularios utilizados en la dirección de recursos humanos y, especialmente, en su planificación y en el diseño y análisis de puestos.

Ejercicios y cuestiones

1. Valore la importancia del análisis del puesto de trabajo dentro del proceso global de dirección de recursos humanos. Escriba un ensayo aportando razones para su respuesta.
2. Realice el análisis de un puesto de trabajo siguiendo como guía el cuestionario que se proporciona. Use el cuestionario para hacer la entrevista y determinar las principales responsabilidades de los puestos y los conocimientos y habilidades que este requiere, así como las características personales para su desempeño. Después de la entrevista, redacte la descripción del puesto de trabajo.

A. Responsabilidades y deberes del puesto

- 1.Nombre del puesto.
- 2.Nombre del departamento y sección.
- 3.Nombre del puesto del supervisor más inmediato.
- 4.Descripción de los deberes (describa los deberes con el suficiente detalle para proporcionar una exacta descripción del trabajo).
 - a) Proporcionar una descripción general de los propósitos del puesto.
 - b) ¿Cuáles son los principales resultados que se obtienen?
 - c) Describir las tareas y deberes que se realizan diaria, semanal y mensualmente.
 - d) Describir las tareas que se realizan irregularmente.
- 5.Relacione algunas máquinas, herramientas, instrumentos, equipamientos, materiales y otras ayudas que utilice el trabajo. Indicar el porcentaje de tiempo de uso.
- 6.Describa la naturaleza de las responsabilidades no relacionadas con personas: dinero, maquinaria, equipamiento, etc. ¿Qué pérdidas monetarias pueden ocasionarse en caso de error?
7. ¿Qué tipo de informes prepara como parte de su trabajo? ¿Cuándo los prepara?
8. ¿Cuál es la fuente de instrucciones en su trabajo, orales o escritas?
9. Describir la naturaleza y frecuencia de la supervisión recibida.

10. ¿Cómo se revisa, examina o verifica el trabajo?

B. Relaciones

1. ¿Cuántos empleados están directamente bajo su supervisión? ¿Cuáles son los nombres de los puestos supervisados?
2. ¿Tiene autoridad total para contratar, despedir, evaluar y transferir empleados bajo su supervisión? Explíquelo.
3. ¿Qué relaciones requiere con otros departamentos o personas para la realización de su trabajo? Describa la naturaleza y extensión de esos contactos.

C. Condiciones de trabajo

1. Describa las condiciones actuales de su trabajo en términos de su localización y temperatura, ruido, humos, polvo, etc. Indique el grado y frecuencia de exposición a las condiciones ambientales señaladas.
2. Describa algunos peligros o riesgos en su puesto de trabajo.

D. Cualificación del puesto

1. Describir los tipos de trabajos o experiencias previas necesarias para realizar satisfactoriamente el trabajo.
 2. ¿Cuánta experiencia previa se requiere?
 3. ¿Qué clase de conocimientos y habilidades son necesarios para realizar el trabajo?
 4. ¿Cuál es el nivel mínimo de formación que se necesita?
 5. ¿Hay alguna habilidad física especial o destreza humana que se requiera en el trabajo?
 6. ¿Requiere alguna licencia, permiso, registro, etc., especial para poder desempeñar el trabajo?
3. Una peluquería de una ciudad pequeña dispone de un personal formado por cinco personas: a) el propietario (también peluquero, que hace, a su vez, funciones comerciales) y b) cuatro personas más que trabajan en la peluquería. Últimamente se ha detectado una gran caída de la facturación mensual. Por ello el propietario planifica una reunión con todas las personas que integra la empresa para analizar los problemas a que se enfrentan. Llegan a la siguiente conclusión: a) a la gente le cuesta mucho pagar la peluquería, si bien a los clientes de los sábados no les importa; b) los que han dejado de venir quizás no lo hubieran hecho a un menor precio, pero tienen gran libertad; c) generalmente la gente sólo pide cortar, lavar y peinar; y d) la situación financiera es buena, pero, si se continúa así, se tomarán medidas drásticas, pues los gastos se han mantenido a pesar de la caída de los ingresos.

Teniendo en cuenta la situación, el propietario sugiere que debe aumentarse la presión comercial un 40% y tratar de introducir algún tipo de servicio adicional (del que, de momento, deberían ocuparse los trabajadores que ya están en la empresa), así como discriminar precios en función de los días.

Una vez establecida la estrategia, analice las cualidades, actitudes y aptitudes del personal con que trabaja y detecte los siguientes: a) cuenta con un trabajador con buenas habilidades sociales y relacionales; b) cuenta con dos trabajadores con buena disposición para el trabajo y productivos, uno de ellos con gran experiencia en el sector; y c) la otra persona no desarrolla sus tareas de forma eficiente, su absentismo es notablemente mayor que el de sus compañeros, pero su experiencia y conocimientos son muy distintos a los del resto del personal, además de muy valiosos para la empresa.

- a) Rediseñe los puestos de trabajo de la peluquería y asigne responsabilidades y objetivos específicos a cada una de las personas en función del análisis anterior.
- b) Establezca un plan de acción en relación con la planificación de los recursos humanos de la peluquería.
- c) Realice una programación a medio y largo plazo en relación con la planificación de los recursos humanos de la peluquería.