



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2012/2013

“EL CICLO DE VIDA DE UN TRABAJADOR EN LA EMPRESA”

“THE EMPLOYEE LIFE CYCLE ”

Realizado por el alumno Don Daniel García Gómez

Tutelado por el profesor Don Rodrigo Martín Rojas

Universidad de León, a 12 de Julio de 2013

Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

Fdo.: Rodrigo Martín Rojas
Rodrigo Martín
VoBo

En León, a 09 de Julio de 2013

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

El Profesor D. Rodrigo Martín Rojas, en su calidad de Tutor del Trabajo Fin de Grado titulado "El ciclo de vida de un trabajador en la empresa" realizado por D. Daniel García Gómez en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
universidad
de León



ÍNDICE

0. Resumen.....	pág.1
1. Introducción.....	pág.2
1.1 El ciclo de vida de la empresa.....	pág.2
1.2 El ciclo de vida en E-Leclerc.....	pág.3
1.3 Objetivos del trabajo.....	pág.3
1.4 Estructura del trabajo.....	pág.4
2. Análisis de la empresa.....	pág.5
2.1 Introducción.....	pág.5
2.2 Análisis del entorno general.....	pág.6
2.3 Análisis del entorno específico.....	pág.8
2.4 Oportunidades y amenazas de E-Leclerc.....	pág.11
3. Fases de la dirección de Recursos Humanos.....	pág.11
1. Reclutamiento.....	pág.11
1.1 Definición.....	pág.11
1.2 Políticas de reclutamiento.....	pág.12
1.2.1 Reclutamiento interno.....	pág.12
1.2.2 Reclutamiento externo.....	pág.14
1.3 Fuentes de reclutamiento.....	pág.15
1.4 Evaluación de los métodos.....	pág.17
1.5 Proposición 1; El reclutamiento en el E-Leclerc.....	pág.17
2. Selección.....	pág.18
2.1 Definición.....	pág.18
2.2 Fiabilidad y validez.....	pág.19
2.2.1 Concepto de fiabilidad.....	pág.19
2.2.2 Tipos de fiabilidad.....	pág.19
2.2.3 Concepto de validez.....	pág.21
2.2.4 Estrategias de validez.....	pág.21
2.2.5 Conclusión.....	pág.22
2.3 Métodos de selección.....	pág.22
2.4 Fases.....	pág.25
2.5 Proposición 2; La selección en el E-Leclerc.....	pág.26
3. Gestión del trabajador en la empresa.....	pág.26

3.1	Análisis de puestos.....	pág.27
3.1.1	Objetivos del análisis de puestos.....	pág.28
3.1.2	Relaciones e influencias sobre el análisis del puesto de trabajo.....	pág.29
3.1.3	Descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.....	pág.30
3.2	Formación y desarrollo profesional.....	pág.32
3.2.1	Objetivos.....	pág.33
3.2.2	Fines e importancia de la formación y desarrollo.....	pág.33
3.2.3	Tipos de formación.....	pág.34
3.3	Motivación.....	pág.36
3.3.1	Teoría de Maslow.....	pág.36
3.3.2	Limitaciones de la teoría de Maslow.....	pág.39
3.4	Liderazgo.....	pág.40
3.4.1	Liderazgo transaccional contra transformacional.....	pág.40
3.4.2	Dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional.....	pág.43
3.5	La gestión de la salud y de la higiene en el trabajo.....	pág.44
3.5.1	Los tipos de riesgos laboral.....	pág.45
3.5.2	La prevención de los accidentes y las enfermedades profesionales.....	pág.46
3.6	Gestión de la diversidad.....	pág.47
3.6.1	Importancia de gestionar la diversidad.....	pág.47
3.6.2	La diversidad como activo.....	pág.48
3.6.3	Los desafíos de la gestión de la diversidad de la fuerza del trabajo.....	pág.49
3.7	Evaluación y gestión del rendimiento.....	pág.51
3.7.1	Fines e importancia de la evaluación del rendimiento.....	pág.52
3.7.2	Instrumentos de medición.....	pág.53
3.7.3	Sesgos o errores de evaluación.....	pág.56
3.8	Gestión de la retribución.....	pág.59
3.8.1	Objetivos.....	pág.60
3.8.2	Composición de la retribución.....	pág.60
3.8.3	Equidad externa frente equidad interna.....	pág.62
3.9	Proposición 3; Gestión del trabajador en el E-Leclerc.....	pág.64

4. Ruptura laboral.....	pág.69
4.1 Rotación voluntaria.....	pág.69
4.1.1 Dimisiones.....	pág.70
4.1.2 Jubilaciones.....	pág.70
4.2 Rotación involuntaria.....	pág.71
4.2.1 Despidos.....	pág.71
4.2.2 Reducciones de plantilla.....	pág.72
4.3 Proposición 4; La ruptura laboral en el E-leclerc.....	pág.73
4. Metodología.....	pág.74
5. Resultados.....	pág.75
6. Conclusiones.....	pág.76
6.1 Conclusiones.....	pág.76
6.2 Limitaciones prácticas.....	pág.78
7. Bibliografía.....	pág.78
8. Anexos.....	pág.79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Ciclo de vida de un producto.....	pág.2
2. Análisis Porter.....	pág.8
3. Evaluación de los métodos de reclutamiento.....	pág.17
4. Fases de la selección de personal.....	pág.25
5. Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo.....	pág.27
6. Cuadro diferenciador entre formación y desarrollo.....	pág.32
7. Pirámide de Maslow.....	pág.37
8. Dimensiones del liderazgo.....	pág.43
9. Formatos de valoración.....	pág.53
10. Composición de la retribución.....	pág.61
11. Modelo del mercado laboral.....	pág.63
12. Ciclo de vida de un trabajador.....	pág.77

RESUMEN

Todo trabajador, a lo largo de su vida laboral, debe pasar por una serie de fases, en función de las cuales, su carrera profesional tomara una dirección u otra.

La vida laboral de un trabajador, comienza con el proceso de reclutamiento, mediante el cual, las empresas, obtienen un número suficiente de aspirantes para cubrir un determinado puesto de trabajo. Existen diferentes fuentes y formas de reclutamiento.

La siguiente fase de la vida laboral consiste en un proceso de selección, a través del cual, la empresa escogerá al candidato idóneo para el puesto de trabajo, en función de diversas pruebas.

Y por fin, una vez alcanzado, el ansiado puesto de trabajo, se desarrolla la gestión de la carrera profesional, donde la empresa desempeña un rol muy importante. Ya que mediante diversas políticas como; el análisis de puestos, la formación y desarrollo, motivación, liderazgo, gestión de la salud y de la higiene laboral, gestión de la diversidad, la evaluación y gestión del rendimiento y la retribución. Influirá en los resultados productivos del trabajador, así como en la duración de su carrera profesional. Que concluirá mediante la ruptura laboral de su contrato, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.

The employee life cycle identifies stages in employees' careers to help guide their management and optimize associated processes.

Every worker, throughout their working life, must go through a series of phases, depending on which its professional career will take one direction or another.

The working life of a worker begins with the recruitment process, whereby companies, obtain an adequate number of qualified candidates for a particular position. There are different sources and forms of recruitment.

The next phase for this cycle consists of a selection process; in order to do so, the enterprise will choose the best candidate for the job, using several tests as a tool for this particular task.

And finally, when a worker reaches the desired job, he will develop his career planning, where the company plays an important role. The corporation policies to take

into account for the employee development are: the job analysis, training, motivation, leadership, health management and occupational health, diversity management, evaluation and performance management and compensation. All these inputs influence the labor productivity as well as the length of its professional career by breaking up the employment contract, this specific process is somewhat dependent upon whether the departure is the result of resignation, firing or retirement.

INTRODUCCIÓN

De todos es conocido, que todo producto o servicio tiene su ciclo de vida dentro del mercado, y que en función de diferentes herramientas o políticas (las 4 P's), puede ser más largo, o más corto.

Basándome en estudios previos, y al igual que sucede con el ciclo de vida de un producto (Véase grafico 1), planteare una serie de etapas, por las que toda persona que desee desarrollar una carrera profesional, debe pasar de forma genérica.

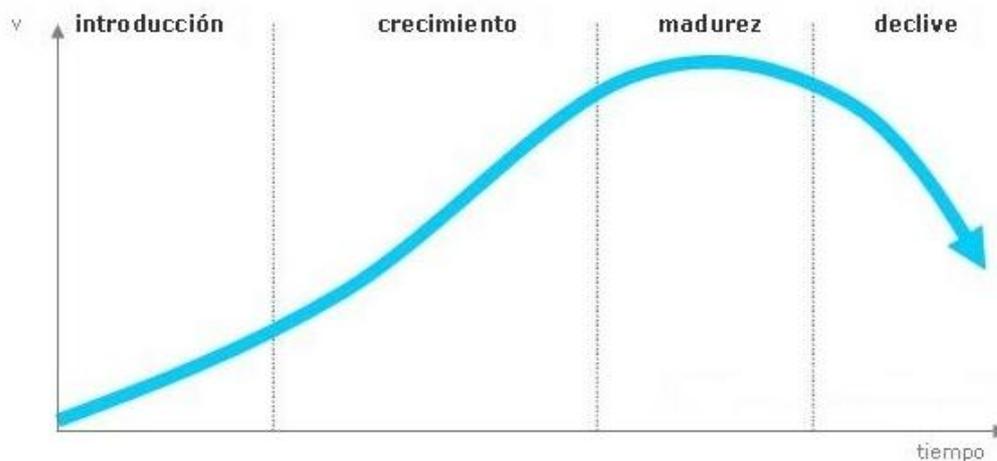


Gráfico 1.1 Ciclo de vida de un producto. Elaboración propia, basado en Kotler, Lane, Cámara, y Mollá. (2006, pág.126)

1.1 El ciclo de vida la empresa

Pero tan importante es el resultado, en este caso el producto, como lo es el proceso, dentro del cual desempeña un rol importante, por no decir fundamental, el capital humano.

Y en él (el capital humano), se centra este trabajo, porque más allá de las diferencias de cada trabajador, sus situaciones personales o al sector económico al que se dedique, todos tenemos las mismas necesidades como seres humanos, y por tanto todos a lo largo de nuestra vida laboral, pasamos por una serie de fases, con menor o mayor frecuencia, pero en definitiva, todos a lo largo de nuestra vida desarrollamos una carrera profesional.

Además hoy en día, donde la rotación de trabajadores suele ser muy alta, y quizás el capital humano sea el más fácil de prescindir. Es muy importante cuidar a los buenos trabajadores, y ayudarles a desarrollar y gestionar su carrera profesional.

1.2 El ciclo de vida en el E-Leclerc

El sujeto objeto del estudio, será la empresa E-Leclerc, una cadena francesa de supermercados, y específicamente su centro, en la localidad española de Salamanca.

Los motivos de la elección de la empresa E-Leclerc son principalmente tres;

- La proximidad geográfica, ya que hay un centro de la cadena, en mi lugar de residencia; Salamanca, y también lo hay en León, mi lugar de estudios.
- Por cercanía familiar, varios integrantes de mi familia, han trabajado o lo hacen actualmente para esta cadena de supermercados, por lo que me han facilitado mucho el trabajo, y han sido una gran fuente de información.
- Y por último, por las características de la empresa, que hacen que la rotación de trabajadores, sea bastante elevada, y por lo tanto sea más complejo identificar las diferentes fases y políticas

1.3 Objetivos

Al hablar del ciclo de vida de un trabajador se han seleccionado los procesos de dirección de recursos humanos que hemos considerado más pertinentes a la hora de realizar este trabajo, comenzando con la primera fase de este proceso de dirección de recursos humanos, que según la mayoría de los autores Dolan, Schuler y Valle, (1999), Gómez-Mejías, Balkin y Cardy, (2005) es la del reclutamiento; hasta llegar a la última fase que sólo algunos autores recogen Dolan, (2007), que es la gestión del despido, y es que no todas las empresas prestan atención a esta fase, quizás por ser la última del ciclo de vida de un trabajador en la empresa

En este sentido, en la práctica, este ciclo de vida ha sido aplicado a la empresa E-Leclerc por lo que lo estudiaremos específicamente en ella.

Por lo tanto, Entre los distintos objetivos que se nos han planteado inicialmente se destacan algunos de ellos, que son en los que nos hemos enfocado:

- El principal objetivo de este proyecto, es identificar y valorar, al igual que sucede con el producto, las diferentes fases por las que pasa un trabajador, a lo largo de su vida laboral.
- Así mismo se trata de conocer las herramientas o políticas, que como hemos dicho anteriormente influyen en la misma.
- Y por ultimo observar mediante un caso práctico, la semejanza de esta teoría con la vida real.

1.4 Estructura del trabajo

Para poder alcanzar los objetivos planteados este trabajo va a ser estructurado de la siguiente manera:

En primer lugar se va a realizar un análisis de la empresa E-Leclerc, donde se realizará una breve introducción de la situación de la empresa, con unos datos básicos sobre ella y se estudiará laxamente su entorno general y específico para conocer su situación.

A continuación nos enfocaremos más profundamente en el desarrollo de los recursos humanos de la empresa estudiando en primer lugar el reclutamiento, posteriormente la selección y la gestión del personal de la empresa, finalizando con la ruptura laboral

Posteriormente se describe la metodología utilizada en el trabajo.

Seguidamente se estudiarán conjuntamente los resultados de la empresa y las conclusiones alcanzadas a lo largo del trabajo.

Finalmente se ofrece una bibliografía con los autores estudiados y analizados a lo largo del texto.

2 ANALISIS DE LA EMPRESA

2.1 Introducción

E.Leclerc es una cadena francesa de supermercados creada en 1949 por Édouard Leclerc. Tras haber nacido en Francia, la cadena se ha extendido a otros países europeos como España, Portugal, Polonia, Eslovenia, Italia y Andorra. El crecimiento de la compañía ha sido tal que hoy en día son más de 500 los establecimientos E.Leclerc repartidos por toda Europa

Édouard Leclerc abre su primera tienda en Landerneau. Su objetivo; vender más barato. Su método; comprar lo más barato posible para vender lo más barato posible evitando a los intermediarios. En su casa de Landerneau, Bretaña, Édouard Leclerc abre su primera tienda en una habitación de 16 m². Tiene 23 años y un pequeño capital. Su apuesta: vender a precios de mayorista, mucho más barato que el comercio tradicional. El éxito de la firma desconcierta a competidores y proveedores y con el paso de los meses y años acompañado por un éxito constante, Édouard Leclerc amplía su gama de productos y establecimientos, llegando así en 1962 a 260 centros E.Leclerc repartidos por toda Francia. A partir de 1992, una vez habiendo establecido una fuerte posición en el mercado nacional, inicia su aventura de internacionalización, abriendo su primera tienda fuera de Francia, en Pamplona (España), tras el éxito rotundo de esta apertura, prosigue su expansión en otras ciudades españolas como Ciudad Real (1994), Soria (1996), León (1997), Madrid (1999), Salamanca (2001)...etc. y también en otras ciudad europeas como Varsovia, Lisboa, Roma...etc.

Merece la pena destacar la política comercial de la empresa, sus expertos en distribución trabajan diariamente para garantizarte los mejores precios en primeras marcas recompensando así su fidelidad. Además, la preocupación por la innovación de la empresa hace que dispongan ya de más de 3000 productos de marca propia: Marca Guía y Eco+ para productos de gran consumo y marca Tissaia y Petit Prix, en la sección de textil.

Todo ello se realiza sin olvidarnos de los pilares básicos y por tanto la misión de la compañía de “ofrecer una compra agradable caracterizada por el buen trato, la limpieza y luminosidad de las instalaciones así como la constante actualización y renovación de las mismas”.



2.2 Análisis del entorno general a través del análisis PEST:

“El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas”. (Guerras Martín y Navas López; 2007)

Este análisis recoge según Guerras Martín y Navas López (2007) los aspectos político-legales, económicos, socio-laborales y tecnológicos.

2.2.1 Análisis político-legal

“Integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar”. (Guerras Martín y Navas López; 2007)

- A partir del año 2008, debido a la crisis económica, el Gobierno ha ido tomando ciertas medidas que no han sido cogidas con agrado por la sociedad, una de éstas ha sido por ejemplo el aumento del IVA. La adopción de la moneda única en Europa.
- La UE, el Estado y las CCAA han aprobado una serie de leyes, las cuales se consideran restrictivas hacia el sector. En concreto, la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista vigente desde el 15 de julio de 2012. Dicha Ley limita los horarios de apertura de establecimientos, que es de 10 hasta las 22 horas. Lo que supone una amenaza para el sector de los hipermercados ya que restringe su actividad comercial.
- La legislación laboral aprobada en 2012, con despidos más baratos, contratos de formación y aprendizaje...

- Calidad y seguridad de los productos: Los hipermercados deben cumplir una serie de Leyes (europeas, estatales y autonómicas) de ayuda a la seguridad alimentaria, protección a la calidad, higiene y etiquetado de los productos que garantizan a los clientes el perfecto estado de los productos.

2.2.2 *Análisis económico*

“El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados”. (Guerras Martín y Navas López; 2007)

- Debido a la crisis, la situación económica en nuestro país ha cambiado en los últimos años y la renta disponible de las familias ha disminuido, por lo que han optado por dirigirse a los hipermercados por sus bajos precios. Bajada de precios debida a la comercialización de marcas blancas, y continuas ofertas (3x2, descuentos en combustibles por compras...)
- Disminución del PIB con respecto del año 2008 lo que lleva a que el bienestar y las condiciones de vida hayan empeorado.
- Aumento de la tasa de desempleo del 8% en 2007 al 26,6% en 2012.
- Recesión económica española.

2.2.3 *Análisis socio-laboral*

“El análisis socio-laboral constituye la regulación política de los conflictos sociales que se dan en el mercado de trabajo, esta abarca la gestión pública de temas tan variados como la salud, la educación, los servicios sociales, la vivienda y el trabajo” (Carmen Ruiz Viñal; 2004)

- Distintos niveles de poder adquisitivo en la sociedad.
- Comodidad que ven los clientes al disponer de todo lo que necesitan sin necesidad de salir del establecimiento, lo que también les conlleva a un ahorro del tiempo.
- Consumismo, sobre todo en ciertas épocas del año como navidades, que llevan a los clientes mucho más en regalos y alimentación que el resto del año.
- Aumento del uso de internet en los hogares.

2.2.4 *Análisis tecnológico*

“El análisis tecnológico consiste en realizar un examen crítico y minucioso de cada una de las partes de un todo. En tecnología, por lo tanto, aplicamos este método

cuando investigamos o trabajamos con cualquier objeto, sistema o situación”. (Guerras Martín y Navas López; 2007)

- Crecimiento del comercio a través de internet que aumenta la comodidad para los consumidores.
- Aparición de software especializado para los puntos de venta, de etiquetas, de identificación inteligentes vía radio frecuencia para registrar el movimiento de los productos y realizar el cobro más rápido

2.3 Análisis específico a través del análisis Porter

El análisis específico de una empresa normalmente vendrá determinado por el análisis de Porter o de las 5 fuerzas competitivas, por lo que vamos a estudiar los factores que afectan las fuerzas de Porter en la empresa.

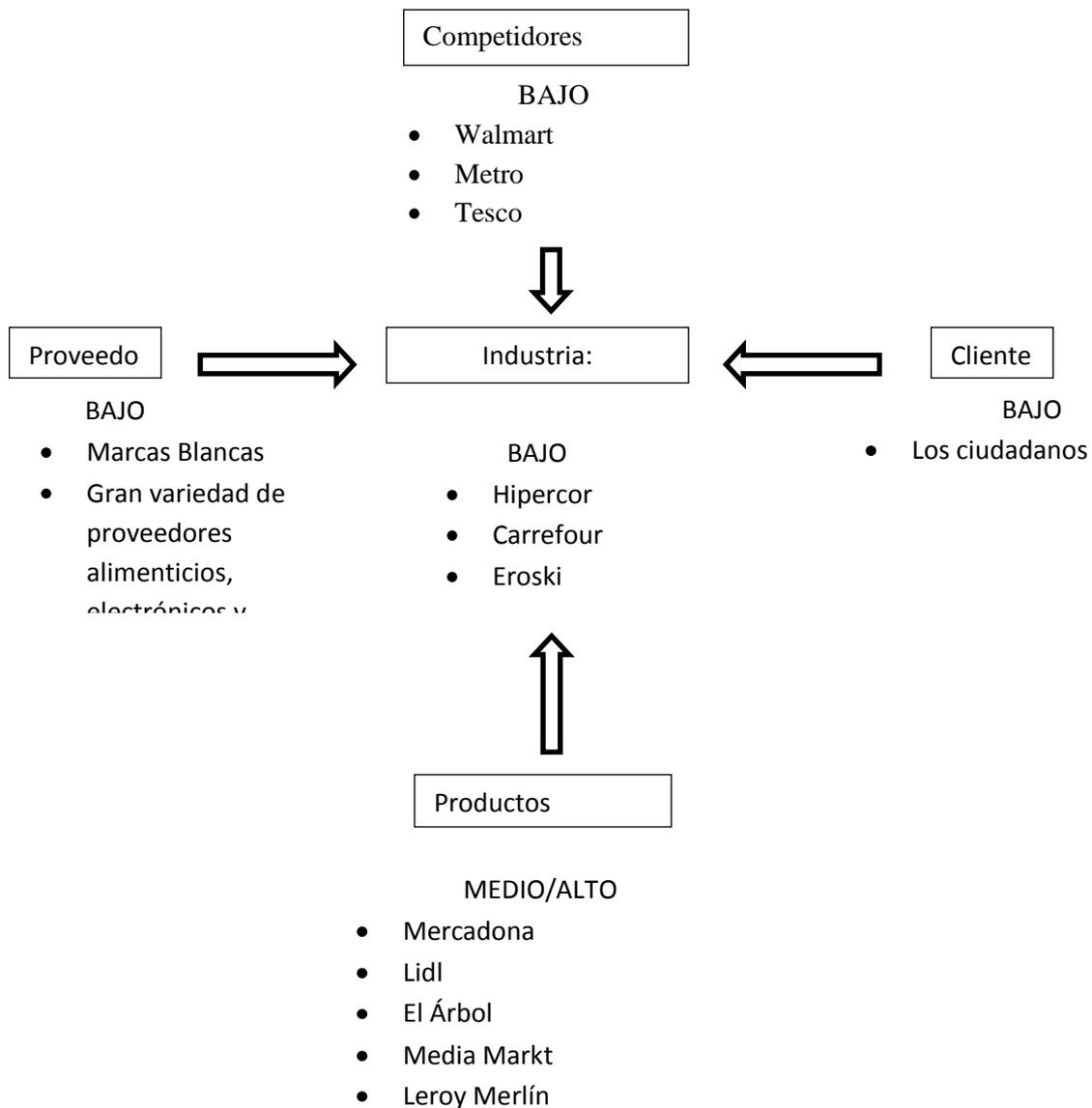


Gráfico 2.1 Análisis Porter (elaboración propia)

La amenaza de nuevos competidores es baja porque se enfrentan a grandes barreras en el mercado para competir. Actualmente se observa una gran influencia de los requisitos que se tienen que cumplir para lograr ingresar al mercado de las cadenas de Hipermercados en España, y a continuación se detallan los más relevantes:

- Los posibles entrantes al sector de Hipermercados deben considerar no solo la buena ubicación de los establecimientos que desean abrir (zona urbana, cerca de las vías principales, concurrida, accesible, menor impuesto, etc.) sino también, la necesidad de obtener la licencia urbanística municipal para la construcción o modificación del establecimiento y la puesta en práctica de la actividad comercial. Además, requieren la licencia de apertura de la Comunidad Autónoma dentro de la cual desean abrir un establecimiento.
- Este sector requiere una alta inversión en: infraestructura, compras, logística y publicidad. Las grandes superficies de más de 2500m² requieren de una fuerte inversión para la construcción o el remodelamiento del edificio. Además si se trata de la implantación de una cadena de hipermercados a nivel nacional se requiere un fuerte financiamiento, sobre todo, en los primeros años de ingreso - al mercado.
- El correcto funcionamiento de los procesos internos de un hipermercado es de especial importancia para el éxito de un centro comercial de este tipo. Se requiere invertir en el diseño, implantación y gestión adecuados de la logística interna, que incluye: control de stocks e inventarios, gestión de compras, lay-out, implantación de procedimientos de atención al cliente, gestión de calidad de productos, procedimientos concernientes al medio ambiente, etc. Debe considerarse que muchos de estos procesos cuentan con regulaciones del Estado y de las CCAA, con lo cual los establecimientos siempre deben estar alineados con esas directrices.
- El sector de los hipermercados plantea retos en la gestión de los procesos comerciales en cuanto al volumen de operaciones, de procedimientos, de establecimientos, de clientes, de productos, de proveedores, etc. En este sentido, el competidor más eficiente y efectivo en sus operaciones logrará fuertes ventajas competitivas frente a sus similares. Las claves para lograr ello serían: el

aprovechamiento de las economías de escala del sector (volumen de compras, distribución, almacenamiento, etc.) y el *know-how* o conocimiento del sector que tienen los directivos que lideran la organización por el tiempo de actuación en el mercado y en el sector. Ciertamente para obtener la eficiencia de las economías de escala que permitan mejorar los costes, se requiere invertir en el diseño e implantación de sistemas adecuados para la empresa.

- El sector cuenta con un alto nivel de diferenciación frente a sus competidores pues la fórmula ofrecida es prácticamente la misma. Por tanto, las empresas deben dirigir sus esfuerzos para mantener el prestigio y reconocimiento de la marca en todos los puntos de contacto con los clientes: calidad de productos y del servicio, compromiso social, atención del personal y del departamento de quejas, la página Web, etc.

El poder de negociación de los proveedores es bajo para la mayoría de ellos, porque son muchos y se ven beneficiados por estar en grandes superficies con grandes volúmenes de clientela, solo los proveedores de productos estrellas (el que más busca la gente) tiene más poder de negociación y se encuentra mejor situado en los estantes.

El poder de negociación de los clientes es también bajo. Son miles de ciudadanos los que pasan por estas grandes superficies cada día.

La amenaza de los productos sustitutivos es media/alta porque hay gran variedad. Amenaza alta por parte de supermercados como Mercadona, El Árbol, Lidl... grandes superficies de electrónica y electrodomésticos como Media Markt, de muebles como Leroy Merlin o IKEA, gasolineras como Repsol... y amenaza media por comercios de barrio como fruterías, panaderías, pescaderías, pequeñas tiendas de electrodomésticos, librerías, bazares... Las grandes superficies por ser más especializados e incluso a veces más baratos, y el resto por estar más cerca a los ciudadanos (dentro de las ciudades), no como las grandes superficies que se suelen encontrar en la periferia.

En cuanto a **la rivalidad competitiva**, el sector analizado en España se encuentra en un entorno concentrado, así la demanda se encuentra estancada, la estructura de la oferta sectorial se encuentra conformada por un oligopolio y no hay muchas diferencias en el servicio ofrecido por los competidores. Esta configuración ha determinado que los líderes consideren incorporar productos internacionales para

satisfacer las necesidades de la creciente población inmigrante y se observa que los grupos comerciales que tienen una presencia relevante en el sector, han buscado adquirir empresas en otros formatos de distribución comercial.

En conclusión es una industria atractiva para las empresas que están dentro porque generan grandes beneficios, pero no para las potenciales porque hay grandes barreras de entrada.

2.4 Oportunidades y amenazas que el entorno ofrece

Oportunidades:

- Legislación laboral de 2012
- Renta disponible disminuida de las familias debido a la crisis
- Aumento del uso de internet en los hogares; comercio electrónico
- Grandes barreras de entrada a posibles competidores
- Poco poder de negociación de proveedores y clientes
- Nuevas tecnologías
- Incremento de inmigrantes

Amenazas:

- Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista que restringe la actividad comercial de los hipermercados con el horario de apertura restringido de 10:00h a 22:00h.
- Aumento brusco de la tasa de paro.
- Gran variedad de productos sustitutivos bien percibidos por los clientes.
- Regulaciones del sector
- Bajo crecimiento demográfico

3 FASES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. RECLUTAMIENTO

1.1 Definición

El reclutamiento puede definirse como “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir el número suficiente de personas cualificadas, de forma

que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”. Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005)

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

Los fines de reclutamiento se pueden concretar en;

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir las probabilidades de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitara conflictos y el disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

1.2 Políticas de reclutamiento

El reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, la propia empresa, en externas o en ambas a la vez. A continuación describiremos los dos tipos de reclutamiento y sus ventajas e inconvenientes

1.2.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de esto (movimientos horizontales).

Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno.

Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con lo de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Además, la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación. Aprovecha las inversiones en formación realizada. Desarrolla un cierto grado de competencia interna, y resulta más barato que el reclutamiento externo, ya que no son necesarios entre otros, los gastos de publicidad.

Entre los inconvenientes de seguir una política de promoción o traslado interno está el de la dificultad de encontrar, en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida. Asimismo, puede dar lugar a luchas internas, generándose conflictos y falta de cooperación entre las personas, endogamia y se evita que personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización.

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse desde el tradicional “boca a boca”, hasta los archivos de personal, listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización.

El “aviso en el tablón de anuncios”, suele ser el medio de publicitar las ofertas más extendido internamente, dado las ventajas que presenta;

1. Da igualdad de oportunidades a todos los empleados
2. Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de las oportunidades ofertadas
3. Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado; nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención...etc.
4. Da la oportunidad a cada individuo de elegir por si mismo cual será el lugar en que mejor “encaje” en la estructura de puestos de trabajo de la organización

Si bien las oferta de puestos a cubrir suelen encontrarse en los tabloneros de anuncios, es cierto que hoy en día las tecnologías han sustituido a los medios clásicos, y muchas empresas utilizan plataformas virtuales o medios de comunicación a través de internet

Para comunicarse con sus empleados. Aunque en muchos casos se suelen utilizar medios como los boletines de empresas, las circulares o las reuniones.

1.2.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo

Algunas de las ventajas del reclutamiento externo son; La de traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización. Aprovechar las inversiones realizadas en otras empresas, a menudo resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.

Como inconvenientes más destacados se pueden apuntar;

- La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
- Su coste suele ser elevado.
- Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede originar frustración entre el personal de la organización, al ver que sus expectativas de carrera son cortadas
- Pueden afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos

1.3 Fuentes del reclutamiento

Existen numerosas fuentes del reclutamiento en función de los recursos disponibles y en función del público objetivo, a continuación comentaremos las más importantes. DOLAN, S (2007)

- *Los empleados actuales;* Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da los a empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.
- *Referencias de los actuales empleados;* Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a quedarse más tiempo en la organización. Sin embargo, los empleados actuales tienden a dar referencias de personas con características demográficas similares a las que ellos tienen, lo que puede crear problemas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.
- *Empleados anteriores;* Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podían ser trabajadores estacionales. El empresario ya tienen experiencia con estas personas.
- *Anuncios impresos;* Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internaciones (revistas profesionales).
- *Anuncios en internet y en páginas web especializadas;* Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y a menudo, pueden dar mejor resultados que los anuncios de periódicos. Además, el alcance de internet ha crecido drásticamente por que las empresas pueden conectar con personas de todo el mundo que buscan trabajo. La red no solo resulta un medio de reclutamiento económico y eficiente, sino que además es una herramienta útil para los que buscan trabajo.

Existen miles de páginas web especializadas en búsqueda de empleo, y la mayoría son gratis.

- *Agencias de contratación*; muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas. A menudo, buscan a candidatos que están empleados y no buscan un nuevo trabajo, lo que indica que el empresario está satisfecho con su rendimiento
- *Agencias de ayuda temporal*; un creciente número de organizaciones está acudiendo a trabajadores temporales como fuentes de trabajo. Los trabajadores temporales permiten a la organización superar los ciclos económicos sin tener que tomar decisiones de contratación permanente.

Además la flexibilidad que ofrecen en relación con las fluctuaciones de los ciclos económicos, el aumento del número de trabajadores temporales puede deberse también a que los empresarios lo están utilizando para evitar hacerse cargo de las prestaciones sociales. Es decir, recurrir a los trabajadores temporales para reducir los costes laborales y ganar más dinero.

- *Reclutamientos en centros de formación superior*; Los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios. Lo que facilita a los estudiantes su inserción en el mundo laboral. En países asiáticos, esta es una de las mayores fuentes de contratación, ya que permite atraer sangre nueva y renovarse a las empresas, a un bajo coste.
- *Clientes*; Una fuente innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de la empresa, que ya están familiarizados con la organización y con lo que esta ofrece. Estas personas, que por regla general deben estar contentas y satisfechas por la organización, tienen la ventaja que han sido receptores de los productos y servicios de la empresa, y por tanto, tienen ideas interesantes a la hora de realizar mejoras.

1.4 Evaluación de los métodos

De todos los métodos de reclutamiento que he descrito, ¿Cuál es el mejor? La respuesta, es en principio, sencilla, ya que la eficacia del método dependerá del tipo de puesto que se trata de cubrir. En cualquier caso, sería necesario efectuar un análisis del coste del método y los beneficios que produce.

Son muchos los factores que intervienen y hacen variar el coste de un proceso de reclutamiento. Unos son intrínsecos al propio proceso, como pueden ser el medio utilizado y otros son extrínsecos, ya que dependen de las características y nivel del puesto o de factores ambientales como la situación económica y del mercado de trabajo. Todo ello hace que no sea fácil estimar los costes del proceso de reclutamiento. No obstante, el coste del medio utilizado esta en relación directa con su rapidez de impacto e influencia. En este sentido se podría establecer una jerarquía como la siguiente:

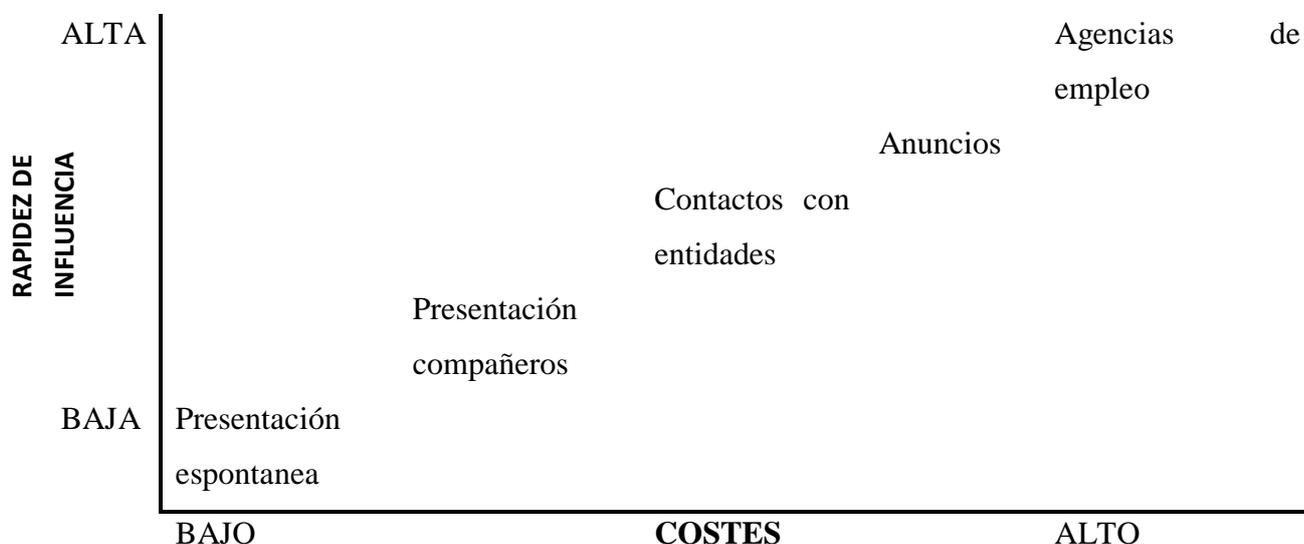


Gráfico 3.1 Evaluación de los métodos de reclutamiento. Bonache y Cabrera, (2004, pág.78)

1.5 Hipótesis 1; el reclutamiento en el E-leclerc

En este apartado se aplica toda la teoría estudiada del reclutamiento en el caso de la empresa E-leclerc.

En cuanto al reclutamiento, la empresa analizada basa su estrategia, en la combinación de los dos tipos de reclutamiento anteriormente explicados; Reclutamiento externo e Reclutamiento interno.

El reclutamiento externo se utiliza principalmente cuando se intenta cubrir un amplio número de plazas, como por ejemplo en la apertura o también para contrataciones estivales o por temporadas. Se realiza principalmente a través del apoyo de los organismos públicos, por las ventajas económicas que estos les aportan. Cabe destacar el Plan FIP, que consiste en unas acciones formativas del Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional, que tienen por objeto proporcionar a los/as trabajadores/as desempleados/as las cualificaciones necesarias para que se puedan insertar laboralmente. De este plan se benefician los/as desempleados/as e inscritos/as en las Oficinas del Servicio Público de Empleo.

Y por otro lado el reclutamiento interno, muy importante para esta empresa, sobre todo para la contratación de puestos importantes y de alta responsabilidad. Se suele materializar en forma de notas internas. También es fuente de reclutamiento interno para la empresa, los becarios o personal que han realizado prácticas en la empresa, beneficiándose de acuerdos con las universidades.

Otro aspecto que influye en el proceso de reclutamiento, son los acuerdos políticos que llevan a cabo la empresa con entidades locales, que por ejemplo hace que un determinado número de trabajadores, deba ser residente o nacido en el mismo área que en el que se encuentra el establecimiento.

También existe una serie de disposiciones legales, que afectan al proceso de reclutamiento, como por ejemplo que deba haber un porcentaje mínimo de personas con discapacidad en la plantilla de trabajadores.

2. SELECCIÓN

2.1 Definición

Dado el grupo de candidatos obtenido tras el esfuerzo de reclutamiento, la selección es el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la

información obtenida mediante instrumentos evaluativos”. Albizu Gallastegui, E. & Landeta Rodríguez, J. (2001)

De esta definición se desprenden tres aspectos;

1. Que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que, si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal.
2. Que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto.
3. Que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

Como el grado de acierto de la decisión de contratación depende de la fiabilidad y la validez del instrumental utilizado es conveniente revisar los datos actuales sobre la validez de las herramientas que utilizamos.

2.2 Fiabilidad y validez

2.2.1 Concepto fiabilidad

La fiabilidad hace referencia a la coherencia de las mediciones, es la regularidad o estabilidad del instrumento de selección (es decir, del predictor o del criterio). Esto supone que el instrumento que se utilice (ya sean los resultados de una prueba escrita o las impresiones obtenidas durante una entrevista) dará lugar a la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones. En la bibliografía sobre recursos humanos existen referencias a dos tipos de fiabilidad test-retest y consistencia interna.

2.2.2 Tipos de fiabilidad

- Fiabilidad test-retest

La forma más sencilla de evaluar la fiabilidad de un instrumento de medida es medir algo en dos momentos diferentes y comparar los resultados. Esto se conoce como fiabilidad test-retest. Por ejemplo, podemos administrar una prueba de inteligencia a un grupo de candidatos tres meses antes de su contratación y, de nuevo, a los tres meses de tomar la decisión. Posteriormente, se halla la correlación entre estos dos conjuntos de medidas, obteniéndose un coeficiente denominado “coeficiente de estabilidad o

coeficiente de correlación (ya que refleja la estabilidad de la prueba a lo largo del tiempo). Cuanto más alto sea el coeficiente de estabilidad, más fiable será la medida.

- *Fiabilidad por consistencia interna*

La consistencia interna se refiere al grado de homogeneidad del contenido del instrumento de selección. Está relacionado con el grado en que los diferentes elementos del instrumento miden la misma cosa. Debido a que las pruebas psicológicas se utilizan con gran profusión para tomar decisiones de selección, estudiaremos brevemente en este momento las diversas formas de evaluar la consistencia interna.

Un método habitual es el de las dos mitades. Al sacar la puntuación, se dividen o reparten en dos los elementos o las preguntas de la prueba, se calculan dos puntuaciones por cada persona y luego se establece su correlación. Si la prueba tiene una consistencia interna, el coeficiente de correlación será normalmente alto.

Una técnica estrechamente relacionada con esta para calcular la fiabilidad a través de la consistencia interna es el cálculo del “coeficiente alfa de Cronbach”. Desde el punto de vista conceptual, se considera que cada elemento de la prueba es en sí mismo una “mini prueba”, y se halla su correlación con la respuesta a cada uno de los demás elementos. Esto da lugar a una matriz de correlaciones entre elementos, y se halla una media para conseguir una medida compuesta de la semejanza de los elementos o de la homogeneidad de la prueba. Estos dos coeficientes de fiabilidad se emplean mucho en la investigación de recursos humanos.

Sin embargo, rara vez se consigue una fiabilidad total. Las mediciones, casi siempre, contienen errores y estos errores producen ruido o falta de fiabilidad. Cuanto mayor sea el ruido de una medición, más difícil es determinar la verdadera señal que está intentando detectar. Conceptualmente, la fiabilidad es la cantidad de ruido de una medición pero, desde un punto de vista funcional, la fiabilidad se valora en función del grado de similitud de las puntuaciones, a lo largo del tiempo y de cada entrevistador.

El error que se comete al medir algo puede dividirse en dos tipos:

- Error por defecto; se produce cuando un elemento del dominio que se está midiendo no está incluido en la medición.
- Error por exceso; se produce cuando una medición incluye influencias no deseadas.

2.2.3 *Concepto validez*

En cuanto a la validez, se puede definir como el grado en que una técnica mide el conocimiento, la cualificación o la capacidad y resulta esencial para la selección eficaz. Representa la buena adecuación de una técnica utilizada para evaluar a un candidato para un puesto con el rendimiento en ese puesto. De hecho, la documentación sobre la validez de una técnica de selección resulta esencial para defenderse legalmente de una demanda judicial. Cuando se acusa a una empresa de tener practicas de contratación discriminatoria, la evidencia será la relación con el puesto (validez) de la técnica de selección.

2.2.4 *Estrategias de validez*

Normalmente hay dos estrategias básicas para demostrar la validez de un método de selección: contenido y empírica.

Una estrategia de validez del contenido evalúa el grado en que el contenido del método de selección (digamos una entrevista o un examen) es representativo del contenido de un trabajo. Los exámenes de contenido suelen validarse utilizando una estrategia de validez del contenido, estos exámenes valoran hasta qué punto el candidato tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo correspondiente.

Una estrategia de validez empírica demuestra la relación entre el método de selección y el rendimiento en el trabajo. Las puntuaciones obtenidas en el método de selección, en la entrevista o en los exámenes, se comparan con la clasificación del rendimiento en el trabajo. Si los candidatos que obtienen las mejores puntuaciones en el método de selección también son los que más rinden, entonces se ha establecido la validez empírica.

Existen dos tipos de validez empírica:

1. Validez concurrente; indica el grado en que las puntuaciones en una medida de selección están relacionadas con el rendimiento en el trabajo, cuando ambas están medidas más o menos en el mismo momento.
2. Validez de predicción: indica el grado en que la puntuación en una medida de selección se correlaciona con el rendimiento futuro en el trabajo.

2.2.5 *Conclusión*

Antes de proceder a analizar los métodos de selección específicos, tenemos que destacar un punto importante relativo a la fiabilidad y la validez. Los métodos de selección pueden ser fiables pero no válidos; sin embargo, los métodos de selección que no son fiables no son válidos. Este hecho tiene una gran relevancia práctica. El que alguien tenga, o no tenga, un Máster en administración de empresas puede medirse con perfecta fiabilidad. Pero si tener un Máster en administración de empresas no significa que se vaya a rendir más en un trabajo, la obtención del mismo no constituye un criterio válido de selección para ese trabajo. Parece claro que unos candidatos más motivados serán unos empleados mejores pero si el método de selección utilizado para medir la motivación está lleno de errores (no es fiable), no podrá ser un indicador válido del rendimiento en el trabajo.

2.3 **Métodos de selección**

Una amplia variedad de instrumentos de selección están disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes.

Si bien un reciente estudio revela que el mayor o menor uso de determinadas técnicas de selección difiera de un país a otro, no obstante, voy a comentar aquellas que se consideran más utilizadas;

- *Cartas de recomendación*; por lo general, las cartas de recomendación no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas. Esto no significa que todas las cartas de recomendación sean un mal estimador del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse. La consideración del contenido de las cartas de recomendación, más que el grado en que son positivas, puede aumentar la validez de esta herramienta de selección. La valoración se hace en función de las características que la persona que ha escrito la carta atribuye al candidato.
- *Solicitudes de un puesto de trabajo*; a menudo, las organizaciones utilizan solicitudes como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y

el actual estatus laboral. Una variante reciente de la solicitud tradicional es el formulario de biodatos. Se trata de una versión más detallada de la solicitud, en la que los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias

- *Pruebas de habilidad*; Diversas pruebas miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa, hasta la rapidez de percepción.

Las pruebas de habilidad cognitiva miden el potencial de un candidato en ciertas áreas como las matemáticas, y son estimadores validos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo.

Las pruebas de habilidad física, muy utilizadas en puestos como policías o bomberos miden la fortaleza y resistencia física de los solicitantes. Los resultados de estas pruebas se consideran estimadores de la productividad y seguridad con que una determinada persona puede realizar las tareas físicas de un trabajo.

Las pruebas de práctica laboral, pide a los candidatos que realicen exactamente las mismas tareas que tendrán que realizar cuando obtengan el trabajo. Las pruebas de práctica laboral se consideran como medidas validas y justas del rendimiento en el trabajo siempre y cuando la practica laboral integre la variedad y complejidad de las tareas del puesto.

- *Pruebas de personalidad*; evalúan las características de cada trabajador que tienden a ser coherentes y duraderas. Las pruebas de personalidad se utilizaron ampliamente para tomar decisiones de selección de empleados durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, pero hoy en día se utilizan en contadas ocasiones para predecir el comportamiento laboral. Los argumentos en contra de estas pruebas giran en torno a cuestiones de fiabilidad y validez. Se ha afirmado que estas características son subjetivas y poco fiables, no están relacionadas con el rendimiento laboral y no son aceptables desde el punto de vista legal.

- *Pruebas psicológicas*; Las cadenas comerciales, los bancos y otras empresas del sector servicios, llevan tiempo utilizando pruebas psicológicas por escrito para identificar a candidatos que podrían terminar robando. Existen pruebas psicológicas más genéricas diseñadas para estimar, por ejemplo, si un candidato tienen una fuerte ética laboral o si

se verá motivado o derrotado por los desafíos inherentes a un puesto. Los empresarios tienen que utilizar este tipo de exámenes con cuidado. Las preguntas y los métodos de puntuación deben ser iguales para todos los candidatos y tienen que estar relacionados con el puesto de trabajo, en vez de ser preguntas genéricas sobre la vida personal de los empleados

- *Entrevistas*; es probablemente la herramienta de selección más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. Innumerables estudios han demostrado que los entrevistadores no están de acuerdo en sus valoraciones de los candidatos. Otras críticas incluyen las limitaciones del juicio humano y el sesgo de cada entrevistador. Otra crítica es que las entrevistas tradicionales se realizan de tal manera que la experiencia de la entrevista es muy diferente para cada entrevistado. Esta insatisfacción con la entrevista tradicional ha generado un planteamiento alternativo denominado entrevista estructurada.

- *Pruebas de Drogas*; el análisis de drogas previo al empleo normalmente consiste en pedir a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección. Los candidatos cuyos test dan positivo son eliminados de posteriores consideraciones. El objetivo de esos análisis de drogas es evitar la contratación de personas que pueden convertirse en trabajadores problemáticos.

- *Pruebas de honradez*; Antes, las empresas utilizaban pruebas de polígrafo como parte de su proceso de selección, pero la ley ya no permite este tipo de pruebas. Actualmente se utiliza una variante escrita, este tipo de test mide la actitud hacia la honradez, sobre todo si el candidato piensa que no ser honrado es un comportamiento normal y no delictivo.

- *Comprobación de referencias*; uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior. La comprobación de las referencias es la mejor táctica que puede utilizar un empresario para evitar demandas por negligencias en la contratación.

- *Análisis grafológico*; la grafología, el estudio de la grafía con el objetivo de evaluar la personalidad y otras características individuales, se utiliza de forma habitual en

Europa, origen de esta técnica, para seleccionar a los candidatos. El análisis puede implicar la valoración de aspectos de la escritura (desde la pendiente de las letras, la presión ejercida al escribir...etc.).

2.4 Fases

La información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes pasos o fases. A continuación se muestra un ejemplo de los pasos habituales que siguen los gerentes de recursos humanos en la selección. El orden refleja la práctica habitual (la norma), pero pueden variar según el tipo de puesto y el tipo de organización. No obstante, hay que señalar que muchas organizaciones deciden la secuencia en función de la comodidad de la búsqueda y del número de candidatos.



Gráfico 3.2 Fases de la selección de personal. Bonache y Cabrera. (2004, pág.78)

2.4 Hipótesis 2; el proceso de selección en E-Leclerc

En este apartado se va a comprobar cómo es el proceso de selección en la empresa E-Leclerc y si cumple con las expectativas de la teoría analizada hasta ahora.

El proceso de selección en E-Leclerc comienza con la recepción de las solicitudes mediante el proceso de reclutamiento y su agrupación en dos partes; Currículos con experiencia y currículos sin experiencia, ya que para determinados puestos, como son los de reponedor de productos, cajeras, mozos de almacén...etc. prefieren gente sin experiencia previa, y en cambio para puestos de más responsabilidad o repercusión, si que se valora más la experiencia del candidato.

Una vez clasificados los currículos y habiendo hecho una selección en función de diferentes parámetros, edad, cartas de recomendación, experiencia, sexo...etc. Con el fin de reducir en tiempo y costes el proceso de selección. Se procede a las entrevistas personales, que constan principalmente de un test psicológico, de cuyos resultados y posterior apreciación dependerá la elección de los trabajadores. Lógicamente este test psicológico tiene mucha más importancia para los trabajadores que solicitan puestos sin experiencia, ya que puede ser un factor clave para diferenciarlos, que para los trabajadores que solicitan puestos más diferenciados.

Además siguiendo esta línea de diferenciación entre unos puestos y otros, También para los puestos más importantes y altos de la organización, se realiza una comprobación de referencias e historiales laborales, con el fin de preservar la fiabilidad y validez del proceso de selección. Que se complementan con los análisis médicos que se realizan, en este a caso a la totalidad de los trabajadores, independientemente del tipo de puesto, antes de ser contratados.

3. GESTIÓN DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA

3.1 Análisis de puestos

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da a lugar a dos tareas

principales; la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

Como se muestra en el siguiente recuadro, el análisis de puestos de trabajo, además, de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones.

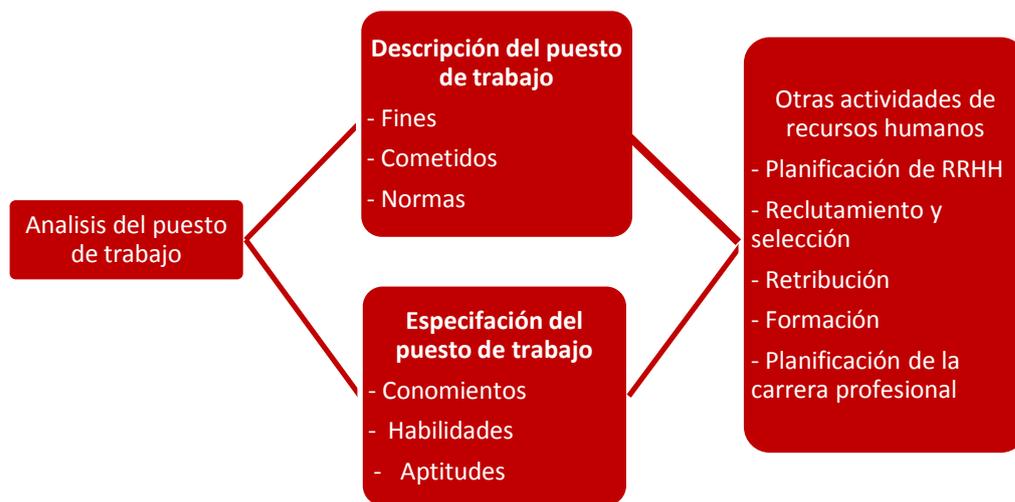


Gráfico 3.3 Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo. Dolan, Schuler y Valle, (1999, pág.57)

Como se muestra en el anterior recuadro, el análisis de puestos de trabajo, además, de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones.

El análisis de puesto del trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización.

- Estructura de la organización; ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.

- Estructura de los puestos de trabajo; ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad; ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- Alcance de control; ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos que están bajo las órdenes de uno de nivel superior.
- Criterios de rendimiento; debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse al rendimiento individual y de grupo.
- Redundancia de empleados; el análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- Consejo; Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

3.1.1 Objetivos del análisis de puestos

El objetivo fundamental del análisis de puestos es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo. Esto con el fin de que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente. O bien el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo en una organización. Podemos resumir los objetivos en;

- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los Recursos Humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Ayudar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Evitar que se dé la repetición de instrucciones.

3.1.2 *Relaciones e influencias sobre el análisis del puesto de trabajo*

Existen muchas relaciones entre el análisis del puesto de trabajo y otras actividades de recursos humanos, así como con las metas y características de la organización. A continuación esbozamos algunos de los aspectos más importantes.

- *Metas de la organización*; Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino también sus metas. De hecho, los puestos de trabajo son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido son los medios más adecuados para lograr sus metas
- *Tecnología*; el tipo de tecnología que emplee y tenga disponible una organización es también crucial, ya que determina el diseño de puestos que es posible realizar.
- *Planificación de recursos humanos*; el análisis del puesto de trabajo ayuda a decidir quiénes serán los sucesores en los diversos planes de carrera. El conocimiento de las competencias de un puesto nos permite determinar con que otros se complementa, tanto horizontalmente como verticalmente. Asimismo, permite determinar qué tipos de empleados se precisan cuando la empresa está pensando diversificar sus productos o servicios, o cambiar o transformar su tecnología.
- *Reclutamiento y selección*; Basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar. Sin el análisis del puesto de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipo de aspirantes se necesita, con que perfiles y, por tanto, donde buscarlas.
- *Evaluación del rendimiento y formación*; Para evaluar eficazmente el rendimiento de los empleados, el método que se emplee debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que han asignado al puesto de trabajo.
- *Retribución*; El análisis del puesto de trabajo desempeña un papel esencial en las actividades de retribución. El valor de un puesto de trabajo se determina en función

del análisis que de él se hace. Asimismo, mediante el análisis del puesto de trabajo se conoce si el nivel de sueldo es justo en relación con el de otros puestos de trabajo. Es decir, el análisis del puesto de trabajo ayuda a garantizar que los empleados que ocupan puestos con el mismo valor reciben los mismos salarios, manteniéndose el principio de equidad interna.

- *Gestión y planificación de la carrera profesional*; El análisis del puesto de trabajo sirve de guía a los empleados a la hora de establecer sus aspiraciones respecto de la carrera profesional. Las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo que se publican pueden ayudarlos a decidir sobre el tipo de formación y perfeccionamiento por los que deberían optar a fin de avanzar en su carrera.
- *Gestión de la salud e higiene en el trabajo*; Un análisis del puesto de trabajo mal hecho (o mal definido) puede contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario, un puesto de trabajo bien definido facilita información que puede utilizarse para aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y de su entorno.

3.1.3 Descripción y especificación del puesto de trabajo

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender. Por consiguiente, los documentos finales del análisis de del puesto de trabajo deberán incluir, al menos, los parámetros que enumeramos a continuación.

1. Denominaciones del trabajo; hace referencia y define a un grupo de puestos idénticos respecto de sus cometidos más importantes. Por el contrario, la descripción del puesto se refiere a un conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona.

2. Departamento y división donde se localiza el puesto de trabajo.
3. Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuando se hizo la última actualización y cuando deberá volver a actualizarse.
4. Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuando se hizo la última actualización y cuando deberá volver a actualizarse.
5. Resumen del puesto de trabajo u objetivo del puesto de trabajo. Se trata de un resumen del puesto de trabajo que puede utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales.
6. Supervisión que recibe y que ejerce. Establece las relaciones de dependencia. En el caso de que desempeñe tareas de supervisión, deberán detallarse los cometidos relacionados con esta en la descripción que se haga del puesto.
7. Cometidos y responsabilidades principales. Establece los cometidos y las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia
8. Requisitos del puesto de trabajo. Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. El conocimiento se refiere al cuerpo de información sobre un área temática concreta que, en caso de aplicarse, permitiría desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo.
9. Contexto del puesto de trabajo. Se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo.

Con interdependencia de lo que se incluya en la descripción del puesto de trabajo, es muy importante que se redacte correctamente. Muchos analistas sugieren que al hacer la descripción del puesto de trabajo

- Se utilice un estilo directo.
- Se emplee el presente.
- Cada frase empiece con un verbo activo.
- Cada frase refleje un objetivo, ya sea declarado explícitamente, ya sea implícitamente, de forma que sea evidente para el lector.

- Todas las palabras transmitan información necesaria; las que no, deberán omitirse. Habrá que tomar todas las preocupaciones posibles para emplear palabras que tengan una sola connotación posible, y que describan concretamente la forma en que se realiza el trabajo.
- La descripción de las tareas refleje el trabajo asignado que se realiza y los rasgos del trabajador.

3.2 Formación y desarrollo profesional

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados, las habilidades que necesitara en el futuro.

El siguiente cuadro resume las diferencias entre ambos términos.

	Formación	Desarrollo
Enfoque	Trabajo Actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

Tabla 3.4 Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo. Dolan, Schuler, y Valle, (1999, pág.167)

3.1.1 Objetivos

Normalmente, la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas

para el desempeño de futuro roles en la organización. Por ello, con frecuencia, el desarrollo también se vincula con la carrera de la persona. En cualquier caso, ambos enfoques tienen que ver con la mejora de la capacidad del empleado para rendir. Debido a que muchos programas sirven para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes, tanto para el trabajo actual como para el futuro.

Desde el punto de vista de la organización, la formación y desarrollo consisten en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. En un sentido amplio, incluyen experiencias cuyo propósito es;

- Suscitar nuevos conocimientos
- Actualizar las habilidades
- Preparar a la gente para cambios en su carrera
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización

3.2.2 Fines e importancia de la formación y el desarrollo

Como hemos señalado, un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que estén incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

La formación y desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en periodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y

racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.

La formación y el desarrollo comprenden una gran cantidad de procedimientos y procesos, relacionados con muchas otras actividades de recursos humanos, como la planificación, el análisis del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento, el reclutamiento y la selección, gestión y planificación de la carrera profesional y la retribución.

3.2.3 Tipos de formación

Como señalábamos anteriormente, existen muchos planteamientos de formación. Aquí nos centramos en los que se utilizan comúnmente en las organizaciones de hoy en día:

- *Formación de habilidades*; cuando pensamos en la formación, la mayoría probablemente piensa en un programa que se centra en determinadas necesidades, o déficits, de habilidades. Este tipo de formación es la más común en las organizaciones, ya que el proceso es bastante sencillo.
- *Formación de reciclaje*; un subconjunto de la formación de habilidades, la formación de reciclaje, se centra en dar a los empleados las habilidades que necesitan tener para mantenerse a la altura de los nuevos requisitos de sus trabajos.
- *Formación en distintas funciones*; tradicionalmente, las organizaciones han desarrollado funciones laborales especializadas y detalladas descripciones del trabajo. Sin embargo, las organizaciones de hoy en día están acentuando la versatilidad en vez de la especialización. La formación en distintas funciones implica que los empleados se forman para realizar operaciones en áreas distintas a las de su puesto.
- *Formación en equipo*; muchas organizaciones están agrupando los trabajos a realizar en equipos. Las empresas se están dando cuenta de que los equipos ofrecen mayor productividad, eficacia y eficiencia. La formación de equipos puede dividirse en dos áreas, en función de las dos operaciones básicas de un equipo: contenido de tareas y procesos en grupo. El contenido de tareas está directamente relacionado con los objetivos del equipo. Los procesos de grupo hacen referencia al modo en que los

miembros del equipo funcionan como equipo. A diferencia de la formación tradicional de individuos, la formación en equipo va más allá de las habilidades, e incluye los procesos de grupo.

- *Formación en creatividad*; como medio para destapar el potencial innovador de sus trabajadores, muchas organizaciones han estado acudiendo a la formación de la creatividad. La formación en creatividad parte del supuesto de que se puede aprender a ser creativo. Existen distintos planteamientos para enseñar creatividad. Un planteamiento común es la utilización de tormenta de ideas. Normalmente, se considera que la creatividad se produce en dos etapas: una imaginativa y otra práctica. Las tormentas de ideas seguidas de una consideración racional de las opciones alcanzadas satisfacen estas dos etapas.
- *Formación en alfabetización*; Las habilidades para escribir, hablar y trabajar con otras personas son esenciales en el actual entorno empresarial. Por desgracia, muchos trabajadores no satisfacen los requisitos de los empresarios en estas áreas, (entendiendo por alfabetización el nivel de habilidad de una persona en una determinada área de conocimiento).
- *Formación en la diversidad*; es vital para el éxito de la organización garantizar que los diversos grupos de personas que trabajan en la empresa se lleven bien y colaboren. Los programas de formación en diversidad están diseñados para enseñar a los empleados las diferencias culturales y de género específicas y como hay que reaccionar antes ellas en el mundo laboral. La formación en diversidad es particularmente importante cuando se utilizan estructuras de equipo.
- *Formación sobre situaciones de crisis*; por desgracia los accidentes, los desastres y la violencia forman parte de la vida. Los acontecimientos como los accidentes aéreos, los vertidos químicos y la violencia laboral, pueden sembrar la confusión en una organización. Además de la gestión de las crisis posteriores al acontecimiento, la formación en crisis puede centrarse en la prevención.
- *Formación para la atención al cliente*; las organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia de satisfacer las expectativas de los consumidores, fundamentalmente aquellas empresas que se centran en la calidad. Además de crear

una filosofía, unos estándares y unos sistemas que respalden el servicio al consumidor, estas empresas suelen ofrecer formación para la atención al cliente con el fin de dotar a los empleados de las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.

3.3 Motivación

“La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de los recursos humanos, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.” Bonache y Cabrera, (2004, pág.68).

La teoría de la motivación intenta explicar porque los empleados están más motivados y más satisfechos por un tipo de trabajo que por otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o un servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación.

3.3.1 Teoría de Maslow

Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía se ordena desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos.

Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, que las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está, organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo- , entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Estás necesidades se representan en forma de “La Pirámide de Maslow”



Gráfico 3.5 Pirámide de Maslow. Valle Cabrera, (2003, pág.86)

- *Necesidades fisiológicas*

Se refieren a las necesidades verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada.

No todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras.

Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

- *Necesidades de Seguridad y protección.*

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de, sentirse seguro, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo.

Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad” lo que se ve en las necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro.

- *Necesidades de Afiliación*

Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social.

Cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

- *Necesidades de reconocimiento*

Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas. Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas.

Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

- *Necesidades de autorrealización*

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

3.3.2 *Limitaciones de la teoría de Maslow*

Si bien Maslow postula que su modelo es válido para todos los seres humanos, sus estudios los realizó sobre individuos occidentales del siglo XX, por lo que proposiciones serían válidas solamente para la sociedad occidental de nuestro siglo.

Si bien Maslow subrayó la idea de la preponderancia, investigaciones más recientes han cuestionado su validez. Además, las personas tal vez no tengan cinco necesidades exactamente; el orden puede diferir del propuesto por Maslow o tal vez tengan varias necesidades preponderantes en lugar de sólo una.

Es más, esta teoría no se puede generalizar a otras culturas u otros países. El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas.

3.4 Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de Habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

3.4.1 Liderazgo transaccional contra transformacional

- Liderazgo Transaccional

Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación

de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales.

- *Liderazgo Transformacional*

Este tipo de liderazgo es completamente opuesto al Transaccional y opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización.

Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores. Un líder transformacional entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Las personas con este estilo de liderazgo son los verdaderos líderes que inspiran a sus equipos constantemente con una visión compartida del futuro. Aunque el entusiasmo de este líder se transfiere a menudo al equipo, debe ser siempre apoyado por otros mandos enfocados en el detalle o trabajo rutinario. Es por eso que, en muchas organizaciones, son necesarios tanto el liderazgo de transacciones como el liderazgo transformacional. Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que el trabajo de rutina se lleve a cabo de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan las iniciativas nuevas que agreguen valor.

3.4.2 Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional

Transaccional	Refuerzo contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
	Dirección por excepción	<p>Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica, constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos.</p> <p>Dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. - Pasiva: El líder interviene sólo si es Necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.

Transformacional	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y Compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y Personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.

	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos

Tabla 3.6 Cuadro diferenciador entre formación y desarrollo (elaboración propia,)

3.5 La gestión de la salud y de la higiene en el trabajo

Hoy en día, la gestión de la salud e higiene en el trabajo es una actividad compleja que necesita de la cooperación de varios expertos y especialistas provenientes de diferentes disciplinas tales como la ergonomía, la medicina del trabajo, la psicología, las ciencias empresariales y otras. La seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de trabajo proporcionado por la organización en la que desarrollan su actividad.

Los empleadores están muy concienciados del coste de la no salud y de los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. La Unión Europea y sus respectivos gobiernos, a través de un tejido complejo de leyes y regulaciones, también está potenciando y obligando a los empleadores a que presten un mayor interés por la salud del empleado y su seguridad. Aunque la preocupación actual de los gobiernos esta principalmente centrada en los accidentes laborales y las enfermedades (ambos aspectos del ambiente físico), empiezan a verse señales de que se está prestando atención también a los factores de riesgo social y psicológico. Las organizaciones también pueden escoger involucrarse en programas que afronten estos factores de riesgo psicosocial. Programas eficaces dirigidos a paliar ambos entornos pueden mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización.

Cuando se considera la adopción de programas de mejora, la implicación del empleado no solo es una idea buena sino que con toda probabilidad será aceptada por los propios individuos. Pueden hacerse muchas cosas para mejorar ambos entornos de trabajo (físico y psicológico), cada uno de los cuales tiene sus propios y únicos componentes. Algunas estrategias de mejora pueden ir bien para un determinado componente pero no para otros.

3.5.1 Los tipos de riesgos laborales

- Los riesgos psicosociales en el trabajo

Las lesiones físicas que los empleados sufren en el trabajo pueden ser más fáciles de contar y cuantificar que las lesiones psicológicas, pero la salud mental es tan importante como la salud física. Para algunos empleados, el lugar de trabajo es una fuente de tensión mental considerable.

Los riesgos o factores de riesgo psicosociales se han definido por la OIT (Organización Internacional de trabajo) como las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro, más ligados al objetivo de los trabajadores de alcanzar un bienestar personal y social y una calidad en el trabajo que a la clásica perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo de evitar los accidentes y las enfermedades profesionales.

En un reciente artículo publicado por el Comisionado Europeo para el empleo y los asuntos sociales, basado en datos de un estudio de ámbito europeo, el autor afirma que “los trabajadores están bajo tensión severa”. Las autoridades en seguridad y salud de los países miembros han identificado “la tensión o estrés” como uno de los riesgos emergentes más importantes.

- Accidentes y enfermedades profesionales

Algunos expertos señalan al propio empleado como la causa donde gravitan los accidentes. Estos dependen de la conducta de la persona, del grado de riesgo en el ambiente de trabajo y del puro azar. El grado en que una persona contribuye a un accidente puede ser un indicio de la propensión del individuo, hacía ellos; no obstante,

no se ha hallado ningún conjunto regular de características personales que pueda afirmarse que siempre contribuye a los accidentes. Aunque si existen muchas condiciones psicológicas relacionadas con la propensión a los accidentes, por ejemplo; la hostilidad y la inmadurez emocional.

Las enfermedades transmisibles. Las enfermedades infecciosas tienen muchas más importancia para el personal de los servicios de sanidad que para cualquier otra categoría profesional. En las últimas décadas el empleo ha aumentado rápidamente en los servicios médicos y de sanidad, y hoy en día las personas expuestas a riesgos en esos lugares de trabajo suponen una notable proporción de la población activa nacional. Ahora bien, a pesar del alto contingente de personal sanitario y de las posibilidades de contraer enfermedades profesionales, el número de accidentes de este tipo es muy bajo.

3.5.2 *La prevención de los accidentes y las enfermedades profesionales*

Las políticas de seguridad y la prevención de riesgos deben ir estrechamente ligadas. Frente a la alternativa de incrementar los incentivos en función de la evolución de los siniestros, los directivos de los recursos humanos, con el apoyo de la alta dirección, tienen la obligación de desarrollar políticas y prácticas preventivas. El establecimiento de medidas preventivas incluye numerosas etapas, entre las cuales la evaluación de los factores que condicionan los riesgos laborales se sitúa en primer lugar.

Las características de tales medidas preventivas serán, a su vez, fruto de una deseable y constante tarea de investigación y variaran según los sectores de actividad.

Además de los requisitos legales, un programa inteligente para reducir la proporción de accidentes y enfermedades profesionales puede incluir todos o algunos de los elementos siguientes;

- *Diseñar el entorno de trabajo*; el adecuado diseño del entorno de trabajo es quizás la mejor manera de prevenir accidentes y aumentar la seguridad. Pero depende además del buen uso y de la aceptación por parte del empleado de las políticas y procedimientos de la compañía. Ej.; gafas protectoras

- *Ergonomía*; otra manera de mejorar la seguridad es hacer el propio trabajo más cómodo y menos cansado, a través de la ergonomía. La ergonomía toma en

consideración los cambios en el ambiente del junto con las capacidades físicas y fisiológicas y las limitaciones de los empleados. Ej.: sillones más confortables.

- *Los comités de seguridad*; el departamento de RRHH puede actuar como coordinador de un comité compuesto de varios representantes de los empleados. Cuando existen sindicatos, el comité debe tener también representantes sindicales. Muy a menudo, las organizaciones acostumbran a tener varios comités de seguridad para la aplicación y administración, y un comité más amplio a nivel de toda la organización para la formulación de las políticas.

- *Modificación de conducta*; reforzar conductas que reducen la probabilidad de accidentes puede ser muy exitoso. Los refuerzos pueden ir desde los premios monetarios, a los premios de actividad, premios materiales, hasta los premios financieros. El enfoque conductual mide la actuación antes y después de la intervención, especificando y comunicando la conducta deseada a los empleados, supervisándola a intervalos, varias veces por semana, y reforzándola gracias a la retroalimentación del desempeño.

3.6 Gestión de la diversidad

Aunque las definiciones pueden variar, la diversidad se refiere a las características humanas que hacen que la gente sea distinta entre sí. Las fuentes de la heterogeneidad son complejas, pero normalmente pueden agruparse en dos categorías: aquellas sobre las cuales la gente tiene poco/ningún control frente a aquellas sobre las que tiene cierto control. En la primera categoría se incluyen características determinadas de forma biológica, como nace. Estos factores ejercen una gran influencia sobre la identidad individual y sobre la forma de relacionarse una persona con los demás.

En la segunda categoría se incluyen características que las personas pueden adoptar, abandonar o modificar a lo largo de sus vidas a través de una elección consciente y esfuerzos deliberados.

3.6.1 Importancia de gestionar la diversidad

A no ser que se gestione adecuadamente, la presencia de diversidad entre los empleados puede crear malentendidos como consecuencias negativas sobre la productividad y el trabajo en equipo. También puede derivar en una discriminación

abierta o sutil por parte de aquellos que controlan los recursos de la organización y en contra de quien no se ajusta al grupo dominante.

Impedir que determinadas personas participen en la organización por pertenecer a un grupo, además de ser ilegal, es contraproducente porque no permite que puedan contribuir o quedarse en la organización.

Para sobrevivir y prosperar en una sociedad cada vez más heterogénea, las organizaciones deben gestionar la diversidad de sus empleados como una fuente de ventaja competitiva.

3.6.2 *La diversidad como activo*

Hubo un tiempo en que se pensó que la diversidad de la fuerza de trabajo entorpecería las comunicaciones, generaría conflictos y, por lo tanto, haría del trabajo un lugar poco agradable. Hoy en día, muchas empresas se han dado cuenta que la diversidad es un elemento que puede, de hecho, contribuir a la eficacia de las organizaciones. La diversidad de los empleados puede mejorar el funcionamiento de las empresas al fomentar una mayor creatividad, una mejor resolución de los problemas y una mayor flexibilidad de los sistemas. Amén de otras series de ventajas:

- *Mayor creatividad*; la diversidad de los empleados puede estimular la consideración de alternativas menos evidentes.
- *Mejor resolución de problemas*; en los grupos homogéneos es habitual un fenómeno denominado pensamiento de grupo, en el que todos los miembros convergen rápidamente hacia una solución equivocada porque tienen la misma mentalidad y ven el problema desde la misma óptica. En un grupo heterogéneo, con experiencias y perspectivas culturales diferentes, la posibilidad de que se produzca un pensamiento de grupo es menor.
- *Mayor flexibilidad del sistema*; en los entornos empresariales cambiantes como los de hoy en día, la flexibilidad es una característica importante de las empresas de éxito. Si está bien gestionada, la diversidad de los empleados puede dotar de más flexibilidad a la empresa. En general, la existencia de diversidad en los distintos niveles favorece una mayor apertura a nuevas ideas y una mayor tolerancia hacia distintas formas de hacer las cosas.

- *Cuestiones de marketing*; las empresas de más éxito son conscientes de que la gestión eficaz de una fuerza de trabajo diversa puede conducir a mejores estrategias de marketing para una población multiétnica y multicultural.

3.6.3 *Los desafíos de la gestión de la diversidad de la fuerza del trabajo*

Aunque la diversidad ofrece oportunidades que pueden contribuir a mejorar el rendimiento de la organización, también plantea un nuevo conjunto de retos para los directivos. Entre ellos, podemos incluir;

- *Valoración de la diversidad de los empleados*; de alguna manera, la idea de que la diversidad es buena va en contra de la tradición según la cual los individuos deberían fundirse en la corriente estadounidense y que hace que algunas personas se sientan incómodas ante las diferencias.
- *Justicia individual frente a justicias de grupo*; una cuestión sumamente compleja es la relativa al grado en que debería sustituirse el concepto universal de dirección, según el cual existen prácticas directivas estandarizadas, por un concepto de dirección relativa en función de la cultura, que sugiere que se deben moldear las prácticas directivas en función de los distintos conjuntos de valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento. Los defensores de la dirección universal creen que el ajuste de las prácticas directivas a una fuerza de trabajo diversa planta la semilla de un choque cultural permanente en el que las injusticias percibidas provocarían un importante conflicto en el trabajo.
- *Resistencia al cambio*; Aunque la diversidad de los empleados es un hecho, los grupos dominantes en las organizaciones siguen estando compuestos por hombres blancos. Algunos afirman que una cultura corporativa sólidamente establecida es muy resistente al cambio y que esta resistencia es un gran obstáculo para las mujeres y las minorías que quieren sobrevivir y prosperar en una empresa.
- *Coherencia del grupo y conflicto entre personas*; aunque la diversidad de los empleados puede contribuir a una mayor creatividad y una mejor resolución de los problemas, también puede provocar un conflicto abierto si hay desconfianza y falta de respeto entre los grupos. Esto significa que, a medida que las organizaciones van

siendo más diversas, se enfrentan a situaciones de mayor riesgo por el hecho de que los empleados no trabajen bien juntos. Los roces entre las personas, en vez de la cooperación podrían ser la norma.

- *Redes de comunicación fragmentada*; las experiencias compartidas pueden verse en gran medida reforzadas o destruidas por canales de comunicación fragmentados en el lugar de trabajo. Un estudio descubrió que la mayor parte de la comunicación dentro de las organizaciones se produce entre miembros de la misma raza y sexo. La existencia de una comunicación fragmentada plantea tres problemas principales a las empresas. En primer lugar, la organización no puede explotara las ventajas que ofrece la diversidad si los empleados permanecen confinados en sus propios grupos. Segundos, la comunicación fragmentada dificulta el establecimiento de puntos comunes entre los distintos grupos. Por último, las minorías a menudo pierden oportunidades o se ven penalizadas involuntariamente al no formar parte de las redes de comunicación principales.
- Resentimiento; Aunque la discriminación positiva existe desde hace décadas, sigue envuelta en una gran controversia. En el centro de este debate se encuentra el hecho de que la igualdad de oportunidades en el empleo fue impuesto por el gobierno, en vez de ser por iniciativa propia. En la gran mayoría de las organizaciones fue un cambio, forzado, no voluntario y la respuesta a este cambio fue, en muchos casos, su cumplimiento a regañadientes.
- Reacciones; Algunas personas consideran que se les ha convertido en la cabeza de turco de las enfermedades de la sociedad y que tienen que defenderse de los abusos de aquellos que utilizan su género o etnia para reclamar recursos de la organización.
- Retención; la principal queja entre las mujeres y las minorías es que carecen de oportunidades de promoción profesional. La percepción de que su ascenso está limitado es muy fuerte en los niveles superiores, a medida que las minorías chocan con una barrera intangible en la organización que les impide ascender a cualquier posición superior, la barrera de cristal. La menor satisfacción laboral se traduce en mayores tasas de dimisión, con la consiguiente pérdida de talentos e incrementos de los costes de formación resultado de la mayor rotación de los trabajadores.

- Competencia por las oportunidades; a medida que las minorías crezcan, tanto proporcionalmente como en términos absolutos, la competencia por las oportunidades y los puestos de trabajo probablemente será mucho más fuerte. Ya que se producirán importantes tensiones entre las minorías que intenta progresar. Los empresarios se encuentran en una posición incómoda al tener que elegir la minoría a favorecer.

3.7 Evaluación y gestión del rendimiento

A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El sistema de evaluación del rendimiento engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento de medición y evaluación del rendimiento.

Las formas o métodos empleados para recabar los datos de evaluación son;

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijara la norma que se utilizara para estudiar los datos de rendimiento.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que esta utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.

La evaluación del rendimiento de las personas identifica cuales son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos

un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.

3.7.1 Fines e importancia de la evaluación del rendimiento

La mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarla a través de la mejora del rendimiento de sus recursos humanos.

El análisis del rendimiento del empleado implica prestar atención a los resultados obtenidos (cantidad y calidad de los frutos del trabajo), el comportamiento desarrollado (nivel de asistencia y trato dado a los clientes, sean estos internos o externos) y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo. Todos estos elementos pueden medirse y evaluarse de diversas formas. No obstante, la elección del procedimiento tiene un efecto profundo sobre el grado de eficacia de la evaluación

Además de las repercusiones sobre la productividad, un procedimiento de evaluación del rendimiento actúa como contrato ente la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes

- Perfeccionamiento de la gerencia; proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- Medición del rendimiento; establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- Retroalimentación; proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados
- Planificación de los recursos humanos; permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Cumplimiento de la normativa; ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento.

- Comunicación; permite estructurar el dialogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor; fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

3.7.2 Instrumentos de medición

A lo largo de los años se han desarrollado numerosas técnicas para medir el rendimiento. Hoy en día, los directivos disponen de una amplia gama de formularios de valoración entre los que elegir. Estos formatos pueden catalogarse de dos formas; por el tipo de juicio que se requiere (relativo o absoluto) y en que se centra la medición (características, comportamientos o resultados).

Formatos de valoración	
Clasificado por...	Ejemplo
El tipo de juicio que se requiere	Relativo o absoluto
En que se centra la mediación	Características, comportamientos, o resultados

Tabla 3.7 Formatos de valoración. Gómez-Mejia, Balkin y Cardy, (2005, pág.247)

- *Juicios absolutos o relativos*

La medición del rendimiento de los empleados se puede catalogar en función del tipo de juicio que hay que realizar, relativo o absoluto.

Los sistemas de valoración que parten de un juicio relativo piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas. La creación de un orden de clasificación de los trabajadores, del mejor al peor, es un ejemplo de planteamiento relativo. Otro tipo de formato de juicio relativo clasifica a los empleados en distintos grupos, como los mejores, los medios y los peores. Los sistemas de clasificación relativa tienen la ventaja de obligar a los supervisores a distinguir entre los distintos trabajadores. En ausencia de este sistema, muchos supervisores tienen la tendencia a clasificar por igual a todos, lo que destruye el valor del sistema de evaluación.

La mayoría de especialistas de Recursos Humanos piensa que las desventajas del sistema de clasificación relativa superan a sus ventajas por diversas razones;

- Los juicios relativos no dejan claro el grado de amplitud de la diferencia entre empleados.
- Estos sistemas no ofrecen ninguna información, por lo que los directivos no pueden saber lo bueno o lo malo que son los empleados que se sitúan en los extremos de la clasificación.
- Los sistemas de clasificación relativa obligan a los directivos a identificar diferencias entre trabajadores cuando realmente puede no existir ninguna. Lo cual puede crear conflictos entre trabajadores si se revela la clasificación de cada uno.
- Los sistemas relativos normalmente exigen una valoración del rendimiento global

Por todas estas razones existe una creciente tendencia a utilizar sistemas de clasificación relativa solo cuando existe una necesidad administrativa (por ejemplo, para tomar decisiones en cuanto a promociones, subidas salariales o despidos).

A diferencia de los formatos de valoración mediante juicios relativos, los formatos de juicios absolutos piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento. No se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. Normalmente, las dimensiones del rendimiento consideradas relevantes para el trabajo aparecen en una lista en el formulario de clasificación y el directivo tiene que clasificar al empleado en cada dimensión.

En teoría, los formatos absolutos permiten a los empleados de distintos grupos de trabajo, y calificados por distintos directivos, ser comparados unos con otros. Si todos los empleados son excelentes trabajadores, todos pueden recibir una calificación excelente. Además, puesto que las calificaciones se realizan respecto a distintas dimensiones del rendimiento, la información que recibe el empleado puede ser más específica y valiosa.

Aunque a menudo, los sistemas de calificación absoluta son preferibles a los sistemas relativos, estos sistemas tienen sus inconvenientes;

- Todos los trabajadores de un grupo pueden recibir la misma evaluación si el supervisor no quiere diferenciar entre trabajadores
- Los supervisores pueden tener estándares de evaluación significativamente distintos.

No obstante, los sistemas absolutos tienen una ventaja distintiva; ya que evitan crear conflictos entre los trabajadores. Esto, además del hecho de que los sistemas relativos son más difíciles de defender cuando existen demandas judiciales, puede explicar la relevancia de los sistemas absolutos en las organizaciones.

- *Datos de características, comportamientos y resultados*

Además de los juicios relativos y absolutos, los sistemas que miden el rendimiento pueden clasificarse en función del tipo de datos de rendimiento sobre los que se centran: datos de características, datos de comportamiento y datos de resultados.

Los instrumentos de valoración de las características exigen que el supervisor juzgue las características del trabajador que son duraderas y consistentes. Aunque existen, las organizaciones que utilizaban las calificaciones sobre características, la tendencia actual es desfavorable. Las calificaciones de las características han sido criticadas por ser demasiado ambiguas y porque dejan abierta la puerta a sesgos conscientes o inconscientes. Además, las calificaciones de las características son menos defendibles en un tribunal, que otro tipo de calificaciones.

La valoración de características también se fija en la persona más que en el rendimiento, lo que puede hacer que el empleado se ponga a la defensiva. La calificación de las características implica que el mal rendimiento se debe a la personalidad del individuo, lo que es equivalente a calificar la validez de la persona en sí misma.

Los instrumentos de valoración del comportamiento se centran en valorar el comportamiento de los trabajadores, es decir, en lugar de calificar la capacidad de liderazgo, el evaluador tiene que valorar si el empleado muestra ciertos comportamientos (por ejemplo, si trabaja bien con sus compañeros, si es puntual...etc.). Con un determinado instrumento de valoración del comportamiento, los supervisores registran la frecuencia con que se producen diversos comportamientos que aparecen en el formulario de valoración. Sin embargo, las calificaciones que cuantifican el valor y

no la frecuencia de determinados comportamientos, se utilizan más comúnmente en las organizaciones.

La principal ventaja del planteamiento sobre el comportamiento es que los estándares de rendimiento son concretos. A diferencia de las características personales, que pueden tener muchas facetas, la escala de comportamiento incluye directamente toda la gama de comportamientos de una dimensión. Esta precisión hace que el BARS, y otros instrumentos de valoración del comportamiento, sean más defendibles jurídicamente que las escalas de características. Las escalas de comportamiento también ofrecen a los empleados ejemplos específicos del tipo de comportamientos a realizar si quieren progresar en la organización.

Los instrumentos de valoración de resultados piden a los directivos que valoren los resultados conseguidos por los trabajadores, como las ventas totales o el número de productos fabricados. El planteamiento dominante en cuanto a la valoración de resultados es el de dirección por objetivos o management by objectives (MBO) y la medición del resultado normal obtenido. El mbo es un planteamiento de objetivos, en el que los trabajadores, y sus supervisores, establecen juntos los objetivos para el periodo de evaluación. La calificación se produce a continuación decidiendo hasta qué punto se ha cumplido.

El planteamiento de los resultados ofrece criterios claros y sin ambigüedad por los que se pueda juzgar el rendimiento del trabajador. También suprime la subjetividad y el potencial de errores y sesgos. Además, el planteamiento de resultados ofrece una mayor flexibilidad.

3.7.3 Sesgos o errores de la evaluación

A pesar del grado de difusión de los sistemas de evaluación del rendimiento, hay muchas personas que están descontentas con ellos. Tres son las razones fundamentales;

- La existencia de una gran cantidad de problemas en la organización.
- A las características inherentes a los procedimientos de evaluación, así como a la vulnerabilidad de estas medidas a sufrir sesgos intencionales o imprevistos por parte de los evaluadores y los sujetos evaluados.

- Las expectativas y supuestos erróneos en relación al proceso de evaluación del rendimiento.

El proceso de evaluación se ha vuelto más complejo, debido a que requiere la condensación y el análisis de grandes cantidades de información. Por lo que surgen muchos problemas de la organización que suponen un obstáculo para la implantación eficiente de los sistemas de evaluación del rendimiento.

El primer obstáculo de la organización tiene relación con los conflictos que surgen entre los diferentes fines a los que sirve la evaluación del rendimiento, lo que a menudo da lugar a que algunos empleados queden descontentos con ella. Así pues, los supervisores se ven a menudo en la difícil situación de decidir qué información incluir o excluir, dependiendo de las posibles consecuencias de esta. Si la organización quiere evitar estos conflictos, teóricamente deberá plantearse efectuar tantas evaluaciones del rendimiento como objetivos traten de cubrir con ellas.

Básicamente, pueden surgir cuatro problemas con el superior, el primero consiste en que es posible que este no sepa que es lo que hace el empleado, o que no entienda suficientemente bien su trabajo de forma que pueda valorarlo imparcialmente. El segundo problema es que, incluso cuando el superior comprende y sabe todo lo que trabaja el subordinado, puede que no disponga de medidas de rendimiento para evaluar dicho trabajo. Debido a la variabilidad resultante de medidas y calificaciones, los subordinados pueden recibir una evaluación indebida. Esta injusticia puede ser particularmente evidente cuando se comparan las evaluaciones de los subordinados que trabajan para diferentes superiores. El tercer problema consiste en que es posible que los superiores utilicen medidas inadecuadas; pueden dejar que sus valores, necesidades e inclinaciones personales sustituyan a los valores y normas de la organización. EL último problema fundamental es el relativo al efecto halo y los de lenidad; a los superiores no les gusta, y cuando pueden se resisten, hacer evaluaciones, especialmente aquellos que tienen que defenderse o justificarse por escrito. Los superiores pueden considerar que la evaluación del rendimiento requiere demasiado tiempo. También puede darse el caso de que no vean de que forma la evaluación del rendimiento pone de manifiesto información significativa sobre el comportamiento de la gente en la organización.

Cuando no se han especificado claramente los criterios y no existen incentivos para llevar a cabo con precisión la evaluación, pueden producirse diversos errores durante el desarrollo de la misma. Algunos de los errores más habituales y más investigados son los siguientes;

- *Efectos halo y eco*; el error más habitual que cometen los evaluadores se produce cuando los superiores tienen que calificar a un empleado o a un grupo de subordinados en varias dimensiones de rendimiento. Con frecuencia, un superior evalúa de forma parecida a un subordinado en todas las dimensiones de rendimiento en función solamente de la evaluación recibida en una de ellas, la que quizá se perciba como más importante. Este efecto se denomina halo. Lo opuesto al efecto halo es el efecto eco, que se produce cuando una mala calificación en una área afecta indebidamente a las calificaciones en otras áreas de rendimiento, lo que da lugar a una evaluación general deficiente.
- *Error de lenidad*; un segundo error habitual, y a veces intencionado, es el denominado de lenidad o indulgencia. Para evitar posibles conflictos con los subordinados, el gerente califica a todos los empleados de un grupo de trabajo concreto por encima de la calificación que debieran haber recibido objetivamente. Esto es especialmente probable que suceda cuando no existen sanciones en la organización por dar calificaciones altas, cuando las recompensas no forman parte de un fondo común fijo y limitado, y cuando no se requiere calificar diferentes dimensiones.
- *Error de severidad*; en el extremo opuesto se encuentra el error de severidad, según el cual los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento. Los evaluadores que no tienen experiencia, los que tienen una baja autoestima, los superiores nuevos que quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida o quienes utilizan la evaluación del rendimiento para liquidar cuentas es más probable que califiquen de modo más estricto.
- *Sesgo de tendencia central*; en lugar de utilizar los extremos al puntuar, existe la tendencia en los evaluadores a jugar seguros, a dar valores medios del rendimiento de los sujetos evaluados, incluso cuando realmente el rendimiento varía.

- *Efectos de primacía y de recencia*; debido a que la evaluación cubre un periodo de seis meses a un año, resulta bastante difícil retener en la memoria todos los comportamientos relacionados con el trabajo del titular el puesto. Como atajo cognitivo, los evaluadores pueden ser víctimas del efecto de primacía y del efecto de recencia. Se servirán de la primera información que reciban para categorizar al sujeto evaluado como una persona que rinde bien o mal. Posteriormente, acumularán la información que apoye el juicio inicial y harán caso omiso de la opuesta, debido a que se presta primacía. Por el contrario, un evaluador puede que no preste atención al rendimiento del empleado durante el periodo de evaluación. A medida que se acerca la entrevista de evaluación, busca información sobre el valor del rendimiento. Desafortunadamente, las conductas o resultados más recientes son los que destacan, el resultado es de recencia, este sesgo puede tener consecuencias graves para un sujeto que haya rendido adecuadamente durante todo el periodo, y en las últimas semanas previas a la evaluación cometa un error.

- *Efectos de contraste*; el efecto de contraste se produce cuando la evaluación o la observación del rendimiento de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.

- *Efecto de contagio*; el efecto de contagio se produce cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente.

- *Error de semejanza*; un error de semejanza tienen lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen más a él.

3.8 Gestión de la retribución

El sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, conservar y motivar a empleados competentes y que rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización. También tiene una relación directa sobre el grado en que los costes laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa y su rentabilidad empresarial.

3.8.1 *Objetivos*

El diseño correcto de un sistema retributivo se considera importante como consecuencia del papel que juega y los objetivos que con él se persiguen. Los principales objetivos a alcanzar son:

- *Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo.* El programa de retribuciones debe permitir asegurar que el sueldo ofertado sea el suficiente, de forma que atraiga a las personas adecuadas, en el momento oportuno, para los puestos de trabajo pertinentes. Así pues, el sistema de retribuciones influye en las actividades de reclutamiento y selección
- *Retener a los buenos empleados.* A no ser que se perciba que el programa de retribuciones cumple el principio de equidad interna y es competitivo desde el punto de vista externo, los buenos empleados probablemente abandonarían la organización en cuanto se les presente una oportunidad.
- *Motivar a los empleados.* La retribución total puede contribuir a la motivación del individuo al vincular las recompensas al rendimiento; esta es la esencia de la retribución basada en el rendimiento.
- *Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal.* Puesto que existen disposiciones legales relativas a la retribución, las organizaciones deben conocerlas y evitar que sus programas retributivos las infrinjan.

3.8.2 *Composición de la retribución*

La retribución total de un empleado tiene tres elementos. La proporción relativa de cada uno de ellos (lo que se conoce como pay mix o conjunto de los componentes salariales) varía mucho en función de la empresa.

El primer elemento, y el más importante en la mayoría de las empresas, es el salario base, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario (por ejemplo, un pago semanal o mensual) o como retribución por hora.

El segundo elemento de la retribución total está formado por los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden adoptar muchas formas (incluyendo primas y participación en los beneficios de la empresa).

El último elemento de la retribución total está formado por las prestaciones, a veces denominada retribuciones indirectas. Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas (por ejemplos seguros médicos, vacaciones o subsidio de desempleo). Una categoría especial de prestaciones es la denominada retribuciones en especies, reservadas a empleados con un estatus especial en la organización, normalmente los altos cargos directivos. Entre los extras más comunes se encuentran el coche de empresa, una plaza de aparcamiento en el garaje de la empresa y el pago de la cuota de socio de un club.

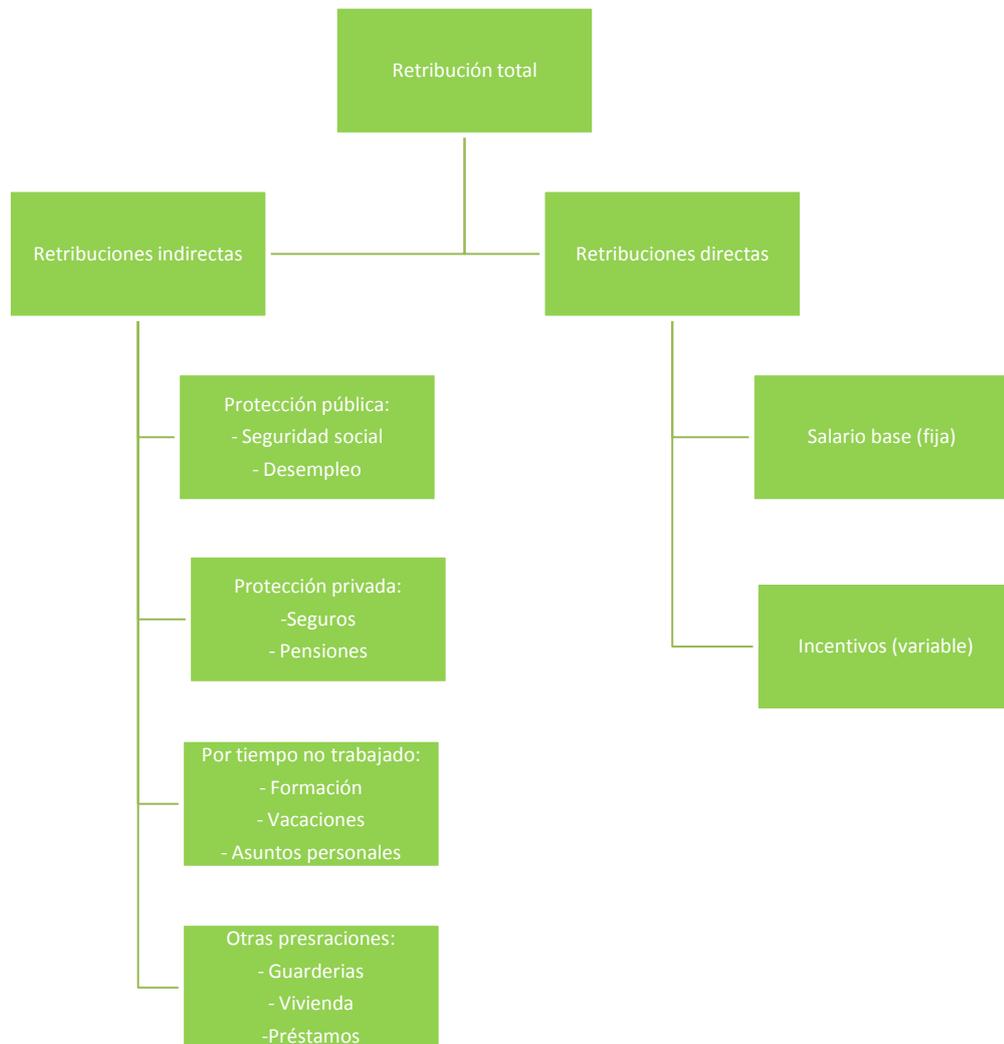


Gráfico 3.8 Composición de la retribución. Dolan, (2007, pág.271)

3.8.3 Equidad externa frente a equidad interna

La mayoría de los empleados consideran que un salario justo es equitativo. Existen dos tipos de equidad salarial. La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de una empresa. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

Al analizar la equidad externa frente a la equidad interna, los directivos pueden utilizar dos modelos básicos; el modelo de justicia distributiva y el modelo de mercado laboral.

- El modelo de justicia distributiva

El modelo de justicia distributiva de la equidad salarial sostiene que los empleados aportan a la empresa cualidades, esfuerzos, tiempo, etc., a cambio de unos resultados. El salario es uno de los resultados más importantes que esperan obtener, pero las recompensas no pecuniarias pueden también ser significativas. Esta perspectiva socio-psicológica sugiere que los empleados están continuamente;

- Comparando lo que dan a la empresa con lo que reciben a cambio

- Comparando su relación contribuciones/resultados con la de otros empleados de la empresa.

Los empleados pensarán que se les está pagando justamente cuando la relación de sus contribuciones y resultados sea equivalente a la de otros empleados cuyos puestos de trabajo exijan de ellos tanto como los suyos. Algunos empleados comparan su relación contribuciones/resultados con la de los empleados de otras empresas, pero la mayoría se compara con sus colegas en su propia organización.

Desde otra perspectiva, la tarea clave del sistema de retribución consiste en garantizar que los sueldos y salarios se establezcan de forma que los empleados perciban que la relación entre lo que aportan y lo que reciben está equilibrada dentro de la empresa y, en menor grado, fuera de ella.

- El modelo del mercado laboral

Según el modelo del mercado laboral para la equidad salarial, el salario de cualquier puesto se establece en el punto en el que la oferta de trabajo es igual a la demanda de trabajo en el mercado.

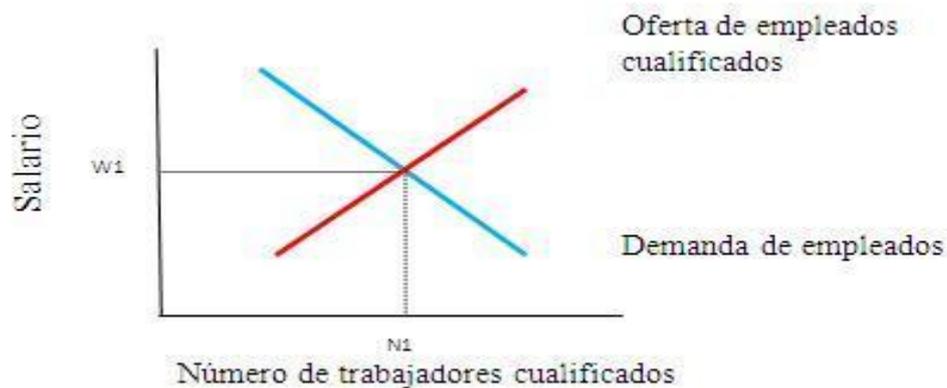


Gráfico 3.9 Modelo del mercado laboral. Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2005, pág.355)

Por lo general, cuanto menos quieran pagar los empresarios (baja demanda de trabajo) y cuanto menor sea el salario que los trabajadores están dispuestos a aceptar (alta oferta de trabajo), menor sea el salario de ese trabajo.

La situación real es, sin embargo, mucho más complicada que lo que sugiere este modelo básico. La gente decide sobre el trabajo que quiere desempeñar a partir de otros muchos más factores y no solo del salario. Por otra parte, el salario que un empresario ofrece se basa en otros muchos factores además del número de personas disponibles con los conocimientos y habilidades necesarias para realizar dicho trabajo.

Sin embargo, el punto esencial del modelo del mercado laboral es que la equidad externa se logra cuando la empresa paga a sus empleados el sueldo habitual para el tipo de trabajo que realizan. No puede existir una desviación muy severa, ya que si ofrece una retribución muy inferior a la del mercado puede mostrarse incapaz de atraer y retener trabajadores cualificados. Si paga muy por encima de lo que se ofrece en el mercado puede verse incapaz de cobrar precios competitivos por sus productos porque sus costes laborales serán demasiado elevados.

Lo ideal es que una empresa trate de establecer tanto una equidad salarial tanto interna como externa, pero estos objetivos suelen estar enfrentados. Además de intentar equilibrar la equidad interna y externa, muchas empresas tienen que decidir a qué grupos de empleados se les va a subir el sueldo para ajustarlo al mercado, y que grupos de trabajadores van a tener un ajuste salarial a un nivel similar o por debajo del que marca el mercado. Esta decisión suele hacerse a partir de la importancia relativa de cada grupo para la empresa.

Por lo general, se suele dar más importancia a la equidad externa en empresas más nuevas, más pequeñas y que se mueven en un mercado que cambia rápidamente. Estas empresas suelen tener una gran necesidad de innovar para seguir siendo competitivas y depende de individuos clave para alcanzar sus objetivos empresariales.

3.9 Hipótesis 3; la gestión de la carrera profesional en el E-Leclerc

Con este apartado se comprobará que los apartados estudiados se dan de una forma mejor o peor en la empresa E-Leclerc.

- Análisis de puestos

La empresa E-Leclerc realizó un análisis de puestos exhaustivo, antes de la apertura del mercado, principalmente con el fin de realizar un proceso de contratación adecuado y que se ajustara a los requerimientos de la organización. Posteriormente no se realiza análisis de puestos de forma periódica sino que son los propios jefes de sección, los que ajustan sus equipos de trabajo en función de las necesidades.

- Formación y desarrollo

Una parte importante de la formación del trabajador, se le aporta justo antes de incorporarse a la organización, mediante unos cursos de formación específicos para cada puesto, que se complementan o bien con un periodo de pruebas dentro de la misma organización o bien mediante la observación en otras empresas similares.

La formación no solo se realiza a priori, sino que periódicamente se realizan cursos de reciclaje o actualización organizados por los proveedores principalmente, con el fin de que conozcan mejor los productos con los que trabajan.

También la aseguradora realiza cursos de formación sobre los riesgos laborales para informar y preparar a los trabajadores en caso de situaciones de crisis.

Y por supuesto la empresa, varias veces al año, realiza cursos de técnicas de ventas, coaching...etc. Para que los trabajadores adquieran y desarrollen nuevas habilidades. En muchas ocasiones estos cursos están subvencionados por entes públicos.

También existe un programa de intercambios con otras empresas de la misma cadena, tanto a nivel nacional como internacional (especialmente en Francia) que se incluyen dentro de los planes de formación y desarrollo interno que tiene la empresa, para formar a sus puestos altos, promocionándolos desde la base.

- *Liderazgo*

E-Leclerc cuenta con un organigrama bastante definido y jerárquico, no así en cuanto al tipo de liderazgo, ya que no existe unanimidad en todas partes de la empresa. Como es lógico, e igual que en toda empresa, el objetivo primordial, es maximizar el beneficio, por lo que desde la propiedad y alta dirección prima el liderazgo transaccional. Pero los que realmente organizan y lideran los equipos de trabajo, son los jefes de sección, y al no existir un tipo de liderazgo preestablecido, cada uno lo ejerce, en función de su personalidad o carácter. Dando lugar a varios tipos de liderazgo

- *Motivación*

En el caso particular de esta empresa, no se cumple el orden de las necesidades establecidas por la teoría de Maslow, sino que prima la retribución económica como principal elemento motivador. Aunque es verdad que siguiendo la línea del apartado anterior, el liderazgo, según el tipo de liderazgo que ejercía cada jefe de sección, aportaba diferentes factores motivantes, como la iniciativa, la flexibilidad laboral...etc.

Existen una serie de actividades de carácter anual, como por ejemplo una excursión o viaje que suele coincidir con el aniversario de apertura de la empresa, la tradicional cena de navidad, que no solo es para los trabajadores, sino que también se invitan a las familias, y son financiadas por la empresa.

Además se suelen realizar meriendas, de acuerdo con diferentes festividades, como navidad, lunes de aguas, pascua...etc. En las que se suelen degustar los platos típicos de esas fechas. Y También con motivos de celebración de buenos resultados empresariales.

- *Gestión de la salud y de la higiene*

Factor importante dentro de cualquier empresa, y especialmente en una dedicada al sector de la alimentación, en el cual la higiene y la salud de los trabajadores es indispensable y factor diferenciador.

Por lo cual, la primera piedra para construir una buena gestión de la salud y de la higiene, es disponer de un buen equipo y material de trabajo, el cual por convenio laboral se debe entregar al menos dos veces por año. Además dicho material y equipo seta sujeto a actualizaciones, en función de las necesidades, ya sean por demanda de los trabajadores, mediante sus sugerencias, o bien por la solicitud de los propios jefes de sección.

Además los trabajadores debe tener en cuenta una serie de directrices internas, referentes a la imagen y la higiene corporal, tales como prohibición de tatuajes, piercings, pelo largo para los hombres...etc. Que son de obligado cumplimiento.

Una vez que los trabajadores disponen del material adecuado para ejercer su trabajo, la empresa debe formar a los trabajadores para que hagan un correcto uso de las instalaciones y materiales, y así prevenir accidentes laborales, para ello se realizan cursos específicos sobre riesgos laborales y actuación en caso de accidentes, que muchas veces son financiados por organismos públicos o la propia aseguradora que trabaja con la empresa, con el fin de evitar esos accidentes.

Pero no solo basta con una buena formación de prevención, sino que la empresa señala o identifica los principales riesgos, mediante la colocación de carteles, para avisar y recordar sobre la peligrosidad de los mismos.

Además, de acuerdo con El Reglamento de los Servicios de Prevención, R.D. 39/97, establece la obligación de los empresarios de someter su sistema de prevención al control de una auditoría externa. Por lo que con cierta periodicidad, y sin previo aviso, una empresa de auditoría externa de riesgos laborales, contratada por E-Leclerc lleva a

cabo una serie de análisis o evaluaciones para comprobar el correcto funcionamiento de la organización respecto a este tema. No olvidemos que una empresa que se dedica a la manipulación de alimentos, los controles y las leyes públicas, son mucho más estrictas.

También es de obligado cumplimiento, la presencia de personal sanitario, en las instalaciones, cuyo número de trabajadores sea mayor de 300.

- *Gestión de la diversidad*

En España no existe ninguna ley o decreto que obligue a contratar personas de fuera de nuestro país. Y desde la empresa tampoco existe ninguna directriz respecto al tema.

Por lo que la empresa, no dispone de un plan de gestión de la diversidad, más allá del que surge de forma espontánea.

A lo que si obliga la ley es a la inserción de personas con discapacidad de acuerdo con el artículo 38 de la Ley 13/1982 de Integración Social de Minusválidos- LISMI)

Las empresas públicas y privadas que empleen un número de trabajadores fijos que exceda de 50 estarán obligadas a emplear un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2 %, salvo convenio colectivo o voluntad del empresario siempre que se apliquen medidas alternativas.

Otro punto muy característico de esta empresa, es que no se permite la contratación de familiares directos, debido a extrapolación de los conflictos personales al trabajo, o viceversa.

- *Evaluación y gestión del rendimiento*

El sistema de evaluación preferido por el E-Leclerc, es la entrevista personal, que se realiza con una frecuencia semestral, son entrevistas individuales, realizadas por el director de recursos humanos de la empresa y el jefe de sección. La entrevista consta de tres partes; una primera de evaluación del trabajador, que se califica con una nota, una segunda parte de sugerencias del trabajador hacia la empresa, y la tercera y última parte de consejos y recomendaciones de la empresa hacia al trabajador. El objetivo

principal de estas evaluaciones, es mejorar el rendimiento del trabajador. Y servir como base para la retribución variable del trabajador.

El problema de este sistema de evaluación, es la existencia de sesgos o errores de valoración, tales como; sesgo de tendencia central, error de semejanza o estima.

No es el único sistema de evaluación de la empresa;

- Existe un buzón de sugerencias, Tanto a disposición del consumidor como del empleado. Pero este último, es poco utilizado por miedo a represalias de la empresa, a pesar de ser anónimo.
- Existen paneles de control, y encuestas, que realizan estudiantes de la universidad, como practica, dentro de un convenio entre la universidad y la organización.
- Existe el denominado “cliente misterioso”, que consiste en la contratación de un auditor externo, que se hace pasar por cliente, y evalúa desde dentro, diferentes aspectos, como el trato del trabajador con el cliente, la disponibilidad del trabajador...etc.
- Y por último, la entrevista personal con el director, que quizás es el menos utilizado por las repercusiones que puede tener.

- *Gestión de la retribución*

La gestión de la retribución en el E-Leclerc se compone de tres elementos como hemos comentado anteriormente.

El primero de ellos es el salario base, que es diferente para cada tipo de puesto e incluso para mismos puestos, pero entre diferentes secciones, y que es de carácter mensual. El segundo elemento de la retribución de la empresa es la parte formada por los incentivos salariales o parte variable, que está en función de dos parámetros, los beneficios de la empresa, y los beneficios de la sección. Esta parte se consideran la correspondiente a las retribuciones directas.

El tercer elemento, son las prestaciones o retribuciones indirectas, que consisten principalmente en descuentos en todos los productos y servicios que ofrece la empresa (entorno a un 7%), o también en forma de bonos o cheques de compras (como por ejemplo como regalo de navidad, sustituyendo a la tradicional cesta).

Además este último elemento, juega un papel importante, sobre todo en los contratos de prácticas o formación, incluidos dentro de los convenios con las universidades.

Una vez conocido la composición de la retribución, podemos llegar a la conclusión, comparándolo con los mismos puestos en otras organizaciones (Carrefour), que no existe equidad externa.

E incluso que no existe equidad interna, ya que aun teniendo el mismo puesto de trabajo, dependiendo de la sección en la que se trabaje, la retribución varía.

4 RETENCIÓN Y RUPTURA LABORAL

La ruptura laboral se produce cuando un empleado deja de pertenecer a una organización. La tasa de rotación de los trabajadores es la medida de la tasa a la que los empleados dejan la empresa. Las empresas intentan hacer un seguimiento y llevar el control de su tasa de rotación de forma que puedan, a su vez, controlar los costes de sustitución de los empleados. La ruptura laboral puede y debe ser gestionada.

4.1 Rotación Voluntaria

Las rupturas laborales voluntarias se producen cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. Alternativamente, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones laborales, a un salario bajo, a que recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con un superior, etc. En la mayoría de los casos, la decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual puesto de trabajo.

Las rupturas voluntarias pueden evitarse o ser inevitables. Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario, como la decisión de la esposa de desplazarse a otro lugar que exige que el empleado busque otro puesto. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el 80% de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación. Al invertir en una

Gestión de recursos humanos de calidad, en el reclutamiento, la selección, la formación, y los programas de desarrollo, las empresas pueden evitar muchos errores que implican un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

Existen dos tipos de rupturas laborales voluntarias; las dimisiones y las jubilaciones

3.1.2 Dimisiones

La decisión de dimitir de la empresa depende de; el grado de insatisfacción del empleado en su puesto de trabajo y del número de alternativas atractivas que tiene el empleado fuera de la organización. El empleado puede estar insatisfecho con el propio puesto de trabajo, con el entorno laboral o con ambos.

En los últimos años, algunos empresarios han estado utilizando incentivos pecuniarios para animar a los empleados a irse voluntariamente. Los empresarios que utilizan planes de ceses voluntarios o bajas voluntarias, para reducir el tamaño de su fuerza laboral evitan al mismo tiempo los factores negativos asociados a un despido.

3.1.3 Jubilaciones

Como las dimisiones, las jubilaciones son iniciadas por el empleado. Sin embargo, una jubilación difiere de una dimisión voluntaria en una serie de aspectos. En primer lugar, la jubilación suele producirse al final de la carrera de un empleado. La dimisión puede producirse en cualquier momento. Segundo, las jubilaciones suelen tener como resultado el que la persona reciba prestaciones de la organización. Entre estas prestaciones pueden incluirse pagos por jubilación que complementan sus ahorros personales y las prestaciones de la seguridad social. La gente que dimite de un trabajo no recibe estas prestaciones. Por último, la organización normalmente planifica las jubilaciones con antelación. El personal de recursos humanos puede ayudar a los empleados a planificar su jubilación, y los directivos pueden planificar con antelación si sustituyen a los jubilados de entre los empleados o si contratan a otros nuevos.

La mayoría de empleados pospone su jubilación hasta que se acercan a los 65 años de edad, porque esta es la edad en la que pueden recibir todas las prestaciones medicas y de la seguridad social del gobierno.

Muchas empresas consideran que los incentivos a la jubilación anticipada son una forma eficaz de reducir su fuerza laboral. Estos incentivos hacen que la jubilación anticipada sea financieramente atractiva para los empleados más antiguos que quieren jubilarse anticipadamente. Junto con los planes de cese voluntario, se utilizan como alternativas a los despidos porque se consideran una forma más suave para reducir el tamaño empresarial.

3.2 Rotación involuntaria

Una ruptura laboral involuntaria se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por; necesidad económica o un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles y dolorosas, que tienen un profundo impacto sobre todo para la organización y especialmente para el empleado, ya que pierde su puesto de trabajo.

Aunque son los directivos los que aplican la decisión de despedir a un empleado, el personal de Recursos Humanos tiene que asegurarse de que el empleado despedido recibe el proceso debido y que el despido se realiza cumpliendo la letra y el espíritu de la política de empleo de empresa. La cooperación y el trabajo de equipo entre directivos y personal de RRHH son esenciales para gestionar eficazmente el proceso de despido. El personal de RRHH puede actuar como asesores válidos para los directivos en este campo, ayudándoles a evitar errores que pueden provocar demandas judiciales por despido improcedente. También pueden ayudar a proteger a los empleados cuyos derechos han sido violados por los directivos. Existen dos tipos de ruptura laboral involuntaria: despidos y reducciones de plantilla.

3.2.1 Despidos

Un despido se produce cuando la dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización. El despido es el resultado, o bien de un mal rendimiento laboral, o bien del fracaso del empleado a la hora de cambiar un comportamiento inaceptable que la dirección ha tratado de corregir en repetidas ocasiones. Algunas veces, los empleados tienen una seria mala conducta, como un robo o una falta de honradez, que puede derivar en un despido inmediato.

Los directivos que deciden despedir a un empleado tienen que asegurarse de que siguen los procedimientos disciplinarios establecidos por la empresa. La mayoría de las empresas sin un sindicato, y todas las empresas que tienen un sindicato propio, disponen de un procedimiento disciplinario progresivo que otorga a los empleados la oportunidad de corregir su comportamiento antes de ser penalizados seriamente. Los directivos tienen que documentar las incidencias de violación, u ofrecer pruebas de que el empleado conocía la norma y que había sido advertido de que su violación podría provocar su despido. Así, los directivos pueden demostrar que el empleado fue despedido por causa justa.

3.2.2 *Reducciones de plantilla*

Una reducción de plantilla difiere de un despido de diversas maneras. En una reducción de plantilla, los empleados pierden su trabajo debido a un cambio del entorno de la empresa, o de la estrategia, que fuerza la reducción del personal laboral. La competencia global, las reducciones de la demanda del producto, las cambiantes tecnologías que reducen la necesidad de trabajadores, y las funciones y adquisiciones son los factores principales subyacentes a la mayoría de las reducciones de plantilla. Por el contrario, las acciones de la mayoría de los empleados despedidos han sido habitualmente la causa directa de su ruptura laboral.

Las reducciones de plantilla tienen un fuerte impacto sobre la organización. Pueden afectar a la moral de los empleados que se quedan en la organización, que pueden temer perder sus trabajos en el futuro. Además, las reducciones de plantilla pueden afectar a la vitalidad económica de su región, incluyendo a los comerciantes que depende del patrocinio de los trabajadores que respaldan sus negocios. Cuando se producen reducciones de plantilla, toda la comunidad puede padecer la reducción.

Los inversores también se pueden ver afectados por las reducciones de plantilla. La comunidad inversora puede interpretar una reducción de plantilla como un indicador de que la empresa está atravesando serios problemas. Esto, a su vez, puede reducir el precio de las acciones de la empresa en los mercados de valores. Finalmente las reducciones de plantilla pueden cambiar la imagen de la empresa. Pueden dañar la consideración de que la empresa es un buen lugar para trabajar, y hacer que sea más

difícil reclutar empleados muy cualificados que pueden elegir entre numerosos empresarios.

Resulta adecuado en este punto clarificar las diferencias entre reducción de plantilla y otros dos conceptos que frecuentemente se asocian con esta reducción; la reducción de tamaño empresarial y el ajuste del tamaño empresarial. Una empresa que adopta una estrategia de reducción del tamaño empresarial (downsizing) reduce la escala (tamaño) y el alcance de su negocio para mejorar su rentabilidad financiera. Cuando una empresa decide reducir su tamaño empresarial, puede elegir la reducción de plantilla como uno de los diversos medios de reducir costes o mejorar su rentabilidad.

El ajuste del tamaño empresarial (rightsizing) implica reorganizar a los empleados de la empresa para mejorar su eficiencia. Una organización tiene que ajustar su tamaño empresarial cuando se ve obstaculizada por demasiados niveles de dirección o por demasiados procesos burocráticos que no añaden valor a su producto o servicio. El resultado puede ser una reducción de plantilla, pero no siempre es necesario recurrir a esta técnica. Al igual que en la estrategia de reducción de tamaño empresarial, la dirección puede disponer de diversas alternativas a la reducción de plantilla para ajustar su personal como son las jubilaciones anticipadas.

3.3 Hipótesis 4; La ruptura laboral en el E-Leclerc

En este apartado se ve como se da la ruptura laboral en la empresa estudiada E-Leclerc.

En el E-leclerc la principal causa de ruptura laboral, suele estar relacionado con la rotación voluntaria, principalmente por dos motivos;

- La dimisión, Al no existir equidad externa e interna, cuando el empleado recibe una mejor oferta, por parte de la competencia, lo habitual es que rompa su contrato, en busca de mejores condiciones laborales.
- El segundo motivo, y el más habitual en cuanto al número de rupturas laborales, son la finalización de los contratos definidos, al ser este tipo de contratación, el más habitual en este tipo de empresa, por la temporalidad de la demanda.

En cuanto a la rotación involuntaria, quizás la menor en cuanto frecuencia, pero con importante repercusión sobre la organización y el entorno. Destaca la ruptura

laboral en forma de despido, normalmente está asociada, a una mala praxis o a un mal desarrollo de sus funciones laborales. En el caso particular del E-Leclerc, la mayoría de despidos, en su corta historia, se han realizado por motivos como robos por parte de los trabajadores o por mala presentación física o de imagen e higiene.

La otra forma de ruptura laboral involuntaria más habitual, es la reducción de plantilla, que suele ir acompañada de situaciones económicas o financieras delicadas, ya sea de la empresa, o de los clientes. En el caso de E-Leclerc, en casos como en la situación actual de crisis económica mundial, la dirección llegó a un acuerdo con los trabajadores, de reducción de la jornada laboral y por tanto del salario, para poder mantener a toda la plantilla y de trabajadores, y no tener que recurrir a una reducción de plantilla,

4 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para realizar este trabajo, ha sido una metodología descriptiva y para ello me he basado en diferentes bases de datos.

En primer lugar, he complementado mis conocimientos sobre recursos humanos, además de con las enseñanzas obtenidas en el curso de adaptación al grado en Administración y Dirección de empresas, cursado en esta universidad, especialmente en la asignatura de gestión de Recursos Humanos, con los diferentes manuales consultados, que posteriormente podrán verse citados en la bibliografía. Y a través de los cuales he formulado y fundamentado la parte teórica de este trabajo.

A continuación, a parte del desarrollo teórico de los aspectos resaltados, he realizado personalmente una entrevista con la empresa objeto del trabajo, aplicando a su información, toda la teoría descrita en este proyecto.

Una vez comparada y sacadas las conclusiones, he procedido a su redacción, para comprobar de qué manera se han desarrollado los diferentes procesos de dirección de recursos humanos en la empresa, la cual aparece a final de cada respectivo apartado de teoría.

En resumen, con la información obtenida se ha podido hacer una comparación entre la teoría y la práctica y una comprobación de los aspectos analizados.

5 Resultados

A lo largo del análisis realizado de la empresa E-leclerc se han podido comprobar todas las hipótesis que se han planteado inicialmente; cumpliéndose de esta manera el análisis de los objetivos que inicialmente se planteaban en el trabajo.

En el caso de la **hipótesis 1** se ha demostrado que en E-leclerc el proceso de reclutamiento, combina las dos técnicas de reclutamiento, externo e interno. Que el hecho de apoyarse en los organismos públicos, es beneficioso en términos económicos para la empresa. Y que la promoción interna, para acceder a puestos altos, es muy satisfactoria para los empleados, y para la cultura empresarial.

La **hipótesis 2** ha demostrado que en E-leclerc, el proceso de selección, cumple con las fases propuestas, y que existe una correcta organización, basada en la diferenciación de puestos que requieren conocimientos o habilidades previas, y puestos sin necesidad de experiencia o conocimientos. En función de la importancia de cada puesto, se realizaran pruebas más detalladas, que para puestos con menos importancia. No existe un proceso de fiabilidad o validez preestablecido, más allá de la semana de prueba estipulada, y de las valoraciones de los respectivos encargados.

El caso de la **hipótesis 3** es más complejo y demuestra la importancia del papel de la empresa, en la gestión de la carrera profesional del trabajador.

- En primer lugar no existe un proceso de análisis de puestos de forma periódica, sino que toda la responsabilidad, recae sobre los jefes de sección, los cuales ajustan sus equipos de trabajo, en función de las necesidades o demandas, de cada momento temporal.
- Por el contrario, la empresa, si que muestra un importante interés, sobre la formación y desarrollo de sus trabajadores, apoyándose en los proveedores y organismos públicos, realiza planes de formación de carácter anual, incluyendo en ellos, intercambios en otras empresas, no solo a nivel nacional, sino también internacional.
- En cuando al liderazgo y motivación, no existen planes establecidos, más allá del organigrama de la empresa, y de las diferentes actividades culturales que realiza la

empresa de forma periódica, de cómo llevarlos a cabo, sino que surgen de forma espontánea, en función de la responsabilidad de los trabajadores.

- Tampoco existe ningún plan de gestión de la diversidad, tan solo, de acuerdo con las disposiciones legales, existe un número de trabajadores con discapacidad.
- En cambio, para la gestión de la salud y de la higiene laboral, si que existen una serie de planes preestablecidos, algo de mucha importancia para esta empresa, dado el sector económico al que se dedica, el de la alimentación.
- También, la empresa dispone de un sistema de evaluación del rendimiento, bastante detallado, utilizando entre otros instrumentos, entrevistas personales de carácter semestral, encuestas de calidad, paneles de información...etc.
- Quizás, el aspecto más deficiente de la empresa, es el que hace referencia a la gestión de la retribución, aunque si es verdad que la composición salarial, es bastante adecuada, no existe equidad salarial ni interna ni externa.

Finalmente la **hipótesis 4** demuestra que al no cumplirse, varios de los factores relacionados con la gestión de la carrera profesional, tales como motivación, liderazgo, gestión de la diversidad y sobre todo gestión de la retribución, la rotación voluntaria de trabajadores es bastante elevada. Es verdad que también existe rotación involuntaria, aunque con mucha menor frecuencia y normalmente relacionada con casos puntuales de robos o hurtos, o falta de higiene personal.

Una vez analizada toda la empresa habría que destacar que la empresa analizada realiza de forma correcta los procesos de reclutamiento, selección y ruptura laboral. Sin embargo debe mejorar el proceso de la gestión del trabajador en la empresa.

6 CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones

Como principales conclusiones del trabajo se puede establecer que;

- Existen una serie de fases, por las cuales toda persona que quiere desarrollar una carrera profesional, debe pasar. En el caso de este trabajo hemos seleccionado como son reclutamiento, selección, gestión del trabajador en la empresa y ruptura laboral.

Los tres primeros aspectos han sido desarrollados por ser fases ampliamente estudiadas en la literatura de los recursos humanos (Gallastegi y Rodríguez, 2001; Bonache y Cabrera, 2004, Guerras Martín y Navas López, 2007).

Sin embargo el cuarto proceso o ruptura laboral ha sido estudiado precisamente por su escaso desarrollo en la literatura y de esta manera aportar un ejemplo práctico a los autores que lo han estudiado (Guerras Martín y Navas López, 2007)

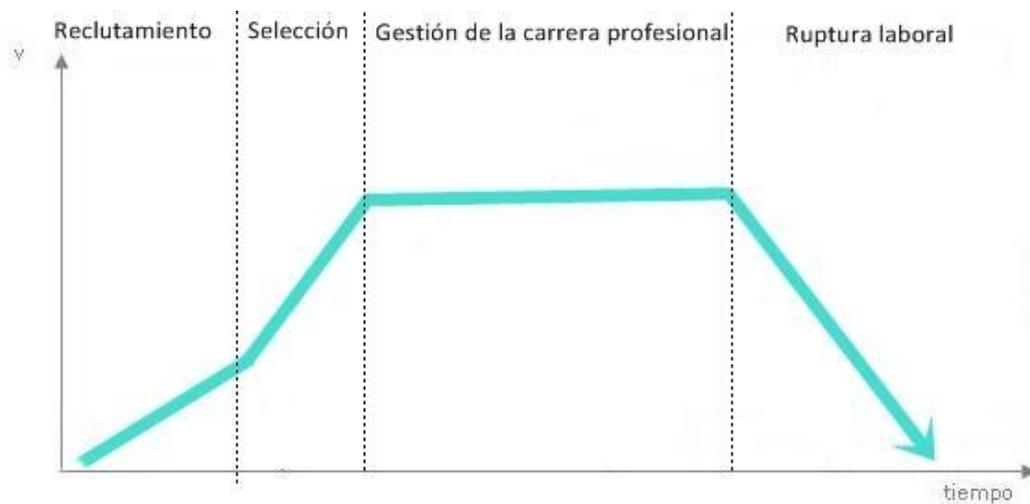


Gráfico 5.1 El ciclo de vida de un trabajador en la empresa (elaboración propia)

- La frecuencia y duración de estas fases, es diferente para cada persona.
- La empresa desempeña un papel muy importante en la gestión de la carrera profesional, ya que en función de las políticas y estrategias aplicadas, el rendimiento del trabajador y su bienestar, será mayor o menor.
- La empresa debe prestar atención a una serie de factores, como son; el análisis de puestos, la formación y desarrollo, motivación, liderazgo, gestión de la salud y de la higiene laboral, gestión de la diversidad, la evaluación y gestión del rendimiento y la retribución.
- De la combinación de estos factores, dependerá en gran medida los resultados productivos del trabajador en la empresa, así como la duración de su estancia en la misma.

- La cual finalizara, mediante una ruptura laboral, de forma voluntaria (dimisión-jubilación) o involuntaria (despido-reducción de plantilla).

6.1.1 *Limitaciones*

Este estudio contiene una serie de limitaciones. Entre ellas cabe destacar que es un estudio meramente teórico en el que no se ha realizado análisis estadístico que pueda analizar la fiabilidad y/o validez de nuestro análisis.

Así mismo, solamente han sido estudiadas una serie de procesos de la gestión de recursos humanos. Otros aspectos tales como la innovación o la creatividad, o la subcontratación podrían haber sido tratados o ser tratados en posteriores análisis si llegasen a realizarse.

También existe como limitación, la reticencia de la empresa, por dar a conocer ciertos aspectos o políticas de la empresa.

Y por último, la clara limitación de tiempo y espacio. Poder compaginar la realización de un proyecto ambicioso, con la obtención de una titulación universitaria.

7 BIBLIOGRAFIA

ALBIZU GALLASTEGI, E. & LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2001), Dirección estratégica de los recursos humanos, Pirámide, Madrid.

BONACHE, J. & CABRERA, A. (DIR.) (2004), Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el s. XXI, prentice-Hall, Madrid

DAVID, F. (2003) Conceptos de Administración estratégica, Prentice-Hall, Mexico, 9º edición.

DOLAN, S. (2007), La gestión de los Recursos Humanos, McGraw Hill, Madrid

DOLAN, S.; SCHULER, R. S. & VALLE, R. (1999), La gestión de los Recursos Humanos, McGraw Hill, Madrid.

GOMEZ MEJIAS,L., BALKIN, D., & CARDY, R. (2005). Gestión de Recursos Humanos. Pearson-Prentice Hall: Madrid.

GUERRAS MARTIN, L.A.; NAVAS LOPEZ, J.E; (2007): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (4ª Edición). Thomson-Civitas, Madrid.

KOTLER, P.; LANE, K.; CÁMARA, D. y MOLLÁ, A. (2006), Dirección de Marketing, Pearson Prentice-Hall, Madrid

VALLE CABRERA, R. (coord.) (2003), La gestión estratégica de los Recursos Humanos, Prentice-Hall, Madrid, 2ª edición.

Páginas web consultadas

Página oficial de la empresa E-Leclerc <http://www.e-leclerc.es/> Accedida el día 11 de mayo del 2013

Web oficial del servicio público de empleo estatal <http://www.sepe.es/> Accedida el día 28 de mayo de 2013

Real Academia Española <http://www.rae.es/rae.html> Accedida el día 4 de junio de 2013

Organización de Consumidores y Usuarios <http://www.ocu.org/> Accedida el día 7 de junio de 2013

Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados <http://www.asedas.es/> Accedida el día 14 de junio de 2013

8 ANEXO





ANEXO 2

NORMAS BÁSICAS DE ACTUACIÓN EN CASO DE

EMERGENCIAS



EN CASO DE INCENDIO

Si detecta un incendio:

P Comunique la emergencia:

- v Por teléfono.
- v Llame a los bomberos.

P Si se encuentra capacitado y la intervención no entraña peligro intentar extinguir el fuego. Si no desaloje la zona, cerrando puertas y las ventanas si la magnitud del fuego lo permite.

Si se encuentra atrapado por el fuego:

P Gatee, retenga la respiración y cierre los ojos cuando pueda.

P Ponga puertas cerradas entre usted y el humo. Tape las ranuras alrededor de las puertas y aberturas, valiéndose de trapos y alfombras. Mójelas si tiene agua cercana.

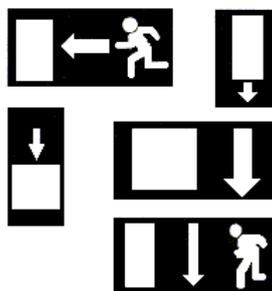
P Busque un cuarto con ventana al exterior. Si puede ábrala levemente.

P Señale su ubicación desde la ventana, si encuentra un teléfono llame a los bomberos y dígalos donde se encuentra.

EN CASO DE EVACUACIÓN

En caso de activarse la señal de evacuación:

- P Desaloje inmediatamente las instalaciones.
- P Mantenga la calma y no se detenga en las salidas.
- P Utilice las vías de evacuación establecidas al respecto.
- P Si se encuentra rodeado por el humo agáchese y gatee.
- P Cierre las puertas que vaya atravesando.
- P Atienda las instrucciones del personal designado para emergencias.



Vía / Salida de socorro



Teléfono de salvamento

EN CASO DE ACCIDENTE

En caso de producirse un accidente grave

- P Permanezca sereno.
- P Solicite ayuda sanitaria. En el reverso tiene teléfonos al respecto.
- P Observe la situación antes de actuar.
- P Examine bien al herido sin tocarle innecesariamente.
- P Actúe prontamente pero sin precipitación.
- P No mover un accidentado sin saber antes lo que tiene.
- P Jamás dar de beber a quien este sin conocimiento.
- P No permitir que se enfríe.

Instrucciones particulares :**Accidentado en llamas:**

- v Cubrir con una manta o chaqueta.
- v Enfriar con agua. No retirar ropa.
- v Traslado urgente.

Envenenamiento por ácidos / álcalis:

- v No provocar el vómito. Dar de beber agua.
- v Traslado urgente.

Quemaduras químicas:

- v Quitar ropa. Disolver en agua zona afectada (ducha / lavajos).
- v Solicitar asistencia sanitaria.

PREVENCIÓN DE INCENDIOS

P Cuidado con los artículos de fumador. No arrojar cerillas ni colillas encendidas al suelo basura, etc. Utilizar ceniceros adecuados.

P No sobrecargar las líneas eléctricas.

P No manipular indebidamente líneas eléctricas ni improvisar fusibles.

P No realizar conexiones ni adaptaciones eléctricas inadecuadas.

P Evitar el uso de enchufes múltiples.

P No situar materiales combustibles próximos a las fuentes de alumbrado, calefacción, etc.

P Cuidado con la manipulación de productos inflamables. Almacenarlos en un recinto aislado, ventilado y separado, utilizando únicamente las cantidades imprescindibles.

P Cuidado con los procesos que originen llamas, chispas, etc. Estudiar previamente el momento y lugar en donde éstos se vayan a realizar.

DIRECTORIO DE EMERGENCIAS**TELÉFONOS DE UTILIDAD:**

P Bomberos:	080
P Policía Local:	092
P Policía:	091
P Ambulancias:	112
P Información toxicología:	915.62.04.20
P Guardia Civil:	062
P Protección Civil:	112
P FREMAP:	900 610061

P UNICO DE EMERGENCIAS 112

En caso de emergencia y evacuación del centro el punto de encuentro para las personas evacuadas será la parada de autobús situada en la rotonda superior del centro, lugar en el que deberán permanecer hasta que el jefe de emergencia o la autoridad competente suspenda la alerta.

NOMBRE:**FECHA:**