

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



TESIS DOCTORAL

**La dirección de personal en la empresa española**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR

**Eduardo Matute Butragueño**

Madrid, 2015

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**LA DIRECCION DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

**T E S I S**

PARA ASPIRAR AL GRADO DE  
**DOCTOR EN CIENCIAS ECONOMICAS**  
POR

**EDUARDO MATUTE BUTRAGUEÑO**

Madrid, Enero de 1975

*«A Josefina, mi mujer  
y a mis cinco hijas.»*

## PROLOGO

*Noş cabe hoy la satisfacción de tomar la pluma para prologar una obra que nos atrevemos a calificar de nueva, y no precisamente en razón de su aparición, sino por su concepción y enfoque, actual y riguroso, de unos problemas viejos como son los del factor humano en la producción.*

*En este libro se revisa un importante ámbito de la economía de la Empresa, pero, y aquí está la originalidad, centrándolo en torno al hombre, a la gestión humana. El libro del profesor Matute Butragueño tiene, pues, a nuestro juicio, un contenido mucho más amplio y profundo que el que parece desprenderse de su título.*

*Partiendo del concepto de empresario como protagonista de la función empresarial, resulta inmediata la proyección que éste ha de tener precisamente en la gestión del personal de la empresa, en la elección de sus hombres, en su adaptación y perfeccionamiento. Las tareas se hacen por los hombres y estos hombres en la empresa constituyen una auténtica estructura sociológica con toda su peculiar problemática que dimana de la proyección que esos hombres tienen en la empresa, pero también de la influencia que la empresa y sus circunstancias ejercen sobre los mismos. Si el problema de la adaptación del hombre al trabajo es un capítulo importante de la psicología económica, más interesante resultará, sin duda alguna, el tratamiento más amplio de la cuestión considerando al hombre como centro del sistema microeconómico, y éste es, a nuestro juicio, el mensaje del libro del profesor Matute Butragueño.*

*El autor realiza en los sucesivos capítulos de su libro un análisis riguroso y serio del factor humano en la empresa y justifica la necesidad de una política de personal, con sus objetivos específicos, pero que el profesor Matute Butragueño encasilla en el contexto general del acontecer económico de la empresa y relaciona con las demás manifestaciones de funcionalidad de la misma.*

*El autor evidencia en este libro cómo el desarrollo de la empresa va unido a la formación y perfeccionamiento de su personal; cómo los estímulos de todo orden contribuyen a la adhesión y vinculación del factor humano a la empresa y cómo también, como todo cuerpo vivo, pueden surgir en relación con el personal situaciones patológicas que han de ser resueltas. Matute Butragueño termina el libro subrayando los aspectos económicos que la política de personal tiene y cómo la misma ha de quedar enmarcada dentro del sistema general microeconómico.*

*Pero no crea el lector que el libro que tiene ante sí es una exposición teórica ajena a la realidad del empresario. Al contrario, la experiencia profesional del autor se proyecta en la obra, y de esta manera no solamente se limita a un planteamiento de problemas, sino que da soluciones y expone técnicas de realización. El libro, por esta razón, tiene un doble interés, ya que es útil tanto para el estudioso como para el hombre de empresa.*

*En este orden técnico de la obra resalta el autor los instrumentos que el empresario ha de poner en juego para hacer eficaz la política de personal programada, desde la información a los asalariados, valoración de méritos en orden a la promoción, formación de mandos en la empresa, elaboración de plantillas de personal, Seguridad y Asistencia Sociales, etc., pero en todo caso con un fondo económico que da sentido y unidad a este libro.*

*Por último, Matute Butragueño recoge unas interesantes informaciones estadísticas sobre cuestiones de interés inmediato en la política de personal de la empresa que son otros tantos condicionantes de la misma, desde el punto de vista general o del sistema, tales como la movilidad laboral, tendencias al aumento de las rentas salariales, etc. Las alusiones a nuestras empresas y la descripción de otras experiencias, así como referencias bibliográficas, completan el contenido de esta obra que Matute Butragueño ha elaborado sobre la base de su Tesis Doctoral presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.*

JOSÉ MARÍA FERNÁNDEZ PIRLA  
Catedrático de «Economía de la  
Empresa» Universidad Complu-  
tense. Madrid

## INTRODUCCION E HIPOTESIS DE TRABAJO

Como economista, nacido a la profesión en las primeras promociones de la Facultad, siempre nos llamó profundamente la atención el mundo apasionante de la empresa española. Esta llamada vocacional fue la motivación más importante que nos llevó a cursar los estudios de Ciencias Económicas. Nos atraía la empresa, como comunidad humana en la que se daban un conjunto de fenómenos económico-sociales y nuestros primeros pasos en la vida laboral y profesional los dimos en la empresa privada.

Desde 1951, en que terminamos los estudios de licenciatura, nos hemos consagrado, en gran parte, a los problemas de la Dirección de Personal en la empresa española. Desde aquella época al día de hoy, más de veinte años de experiencia profesional en este campo, hemos asistido a una evolución en el campo de la Dirección de Personal que podemos calificar de «histórica» y que, por nuestro papel activo en este desarrollo, nos permite hacer un análisis crítico de los problemas y plantear y analizar soluciones, muchas de las cuales hemos experimentado como asesor de empresas. Este trabajo desea aportar soluciones a los complejos problemas de la Dirección de Personal en la empresa española.

Nuestra labor docente, alternada con la práctica, nos ha llevado a una actividad paralela de estudio e investigación que incluso ha dado como fruto la publicación de varios trabajos, que como punto de apoyo citaremos en éste, y que nos ha hecho mantener una postura de actitud expectante y atención ante la evolución de este campo de la empresa, al mismo tiempo que nos ayudaba a no ahogarnos en los problemas prácticos y rutinarios.

Contacto con colegas internacionales a través de nuestros viajes profesionales (Estados Unidos, Francia, Italia, Inglaterra, Países Escandinavos, Alemania y Suiza) han enriquecido nuestra experien-

cia que hemos contrastado continuamente en visitas, reuniones y coloquios.

Nunca veíamos el momento de abordar la redacción de este trabajo, unas veces por falta material de tiempo, otras por un sincero deseo de completar nuestra formación y presentar un trabajo digno y que aportase puntos de vista nuevos sobre la cuestión.

El desarrollo económico-social de España, que está en un punto álgido, los profundos cambios sociológicos que se están produciendo en nuestro pueblo y el aldabonazo que supusieron para Europa los sucesos de mayo de 1968 en Francia, nos impulsaron a poner manos a la obra y redactar este trabajo, con la máxima ilusión, y con el deseo de lograr un resultado serio.

El fin de esta obra es presentar no sólo una evolución, sino pensar en el mañana y aportar soluciones para los complejísimos problemas de las relaciones mano de obra-capital en el marco de la empresa española.

No tratamos de analizar aquí unas técnicas, sino de criticarlas constructivamente sacando de ellas, por adaptación que no por adopción, unas conclusiones válidas para la empresa española de hoy y para la del mañana.

Por ello, técnicas como por ejemplo, la de valoración de puestos de trabajo, sistemas de selección o métodos de investigación social, que han sido parangonadas como «soluciones dogmáticas» las enjuiciaremos como meros instrumentos de política de personal.

Es por lo que, conscientes de lo que debe de ser una tesis doctoral, no nos hemos limitado a transcribir monográficamente métodos, sino a señalar el alcance de los mismos en determinadas condiciones.

Vamos a abordar, en el terreno de la Economía de la Empresa, un trabajo sobre el factor humano. En un momento en que la Empresa es una de las protagonistas principales del desarrollo económico, queremos con ello prestar un servicio a nuestra patria, con la modesta aportación de este trabajo.

El trabajo lo hemos dividido en una Introducción y seis Capítulos, finalizando, como es clásico, con un apartado de resumen y conclusiones. Los seis capítulos coinciden con las seis hipótesis que tratamos de sostener en este trabajo.

El enunciado de estas hipótesis es el siguiente:

1) La Dirección de Personal ha irrumpido en nuestro tiempo con personalidad propia dentro de la Empresa como función espe-

cializada dentro de la gestión empresarial. Puede ser perfectamente enmarcada dentro de la Economía de la Empresa como estudio especializado del factor humano, si bien ha de apoyarse firmemente en otras ramas especializadas de las ciencias sociales.

Esta función crea un rol muy caracterizado dentro de la empresa cual es el del Director de Personal, con un profesiograma y unas funciones muy concretas.

2) Al igual que cualquier política empresarial, la política de personal ha de tener marcados unos objetivos fijados por el empresario para lograr los cuales hay que poner en juego una estrategia de medios. Esta gestión de los recursos humanos, admitido que los tiempos exigen psicocolektivamente una participación y que la empiria empresarial recomienda la dirección participativa por objetivos, debe ser enmarcado en este estilo de Dirección.

3) La Empresa para cumplir sus objetivos específicos requiere como base fundamental la colaboración del elemento humano enmarcado en una organización. La Dirección de Personal cumple un papel fundamental en la planificación, diseño y control de esta organización.

4) Otra hipótesis de nuestro trabajo es que, como órgano funcional, la Dirección de Personal puede colaborar en la función que la economía de la empresa asigna al Director General, reforzando su personalidad y proporcionándole los medios para conseguir sus objetivos sin intervenir en la decisión de los mismos. Por ello el Director de Personal debe manejar todas las técnicas de su profesión y en especial las de Selección, Formación, Calificación y Promoción, Información, Seguridad, Servicios Sociales, etc.

5) La posición del Director de Personal se encuentra en una situación dialéctica difícil, porque tiene que superar la contradicción que en la práctica supone el hecho de que el factor humano es a la vez coste y fuente de ingreso y está implícito en los procesos de cooperación, competencia y conflicto.

Como consecuencia de lo cual, las políticas de personal y las políticas económicas de las empresas pueden entrar en conflicto. Considerando que las salidas normales del conflicto son el arbitraje, la conciliación y la transacción, las técnicas a aplicar en cada caso obligan a prevenir problemas y a positivarlos frecuentemente con las técnicas específicas.

Los hechos históricos del siglo XX están demostrando la fuerte motivación que por la participación en la empresa tienen los hombres que trabajan en ella. Esta participación se irá consolidando paulatinamente en todos los países dando lugar a una diferente con-

cepción de la estructura de la Empresa, que desembocará en un ablandamiento de las tensiones.

6) La política de personal en los aspectos económicos y retributivos está absolutamente vinculada por un lado a la política económica de la empresa en general y a su financiación, y por otro, a la tecnificación de los procedimientos y cualificaciones del rol del Director de Personal.

¿Cuál es nuestra aportación en esta obra?

En el capítulo primero aportamos todo un esquema de lo que es la disciplina «Dirección de Personal» dentro del cuadro de la gestión empresarial, apoyándonos en la arquitectura empresarial española para deducir un rol que ya es aceptado por todas las empresas: el del Director de Personal, del que trazamos un perfil actualizado en el momento actual.

En el capítulo segundo trazamos un esquema original de la Dirección de Personal generando una política y unos instrumentos para la misma dentro del esquema de la Dirección participativa por objetivos. Creemos aportar con ello una visión, que no hemos visto recogida en ninguno de los clásicos manuales de Dirección de Personal y que hace de la Política de Personal un sistema abierto y dinámico.

La aportación más original del capítulo tercero la constituye el esquema que presentamos de planificación y control de plantillas, con un enfoque que ha merecido ya su recogida parcial por disposiciones del Ministerio de Trabajo y que sitúa la labor de la Dirección de Personal en un plano de colaboración muy cercano a las tareas de organización de la empresa.

Al plantear en el capítulo cuarto una hipótesis de colaboración en las tareas humanas de la Dirección de la Empresa, nuestra aportación es la de presentar unos esquemas doctrinales adaptados al caso especial de las políticas de selección, promoción, información, seguridad, etc. Asimismo presentamos una visión al día de las llamadas «obras sociales» de la empresa, cuyos puntos de vista hemos defendido recientemente en público y que constituye un cerrojazo a muchos conceptos ya caducos de la empresa, pero que no acaban de desaparecer. Está, pues, este capítulo muy pensado para los profesionales de la Dirección de la Empresa, dando una visión actualizada y con vistas al futuro de las principales políticas de personal.

En el capítulo quinto planteamos las tensiones clásicas de la empresa motivadas por defectos de estructura y por la falta de coincidencia de los fines de la empresa con los fines del individuo.

Nuestra principal aportación al mismo, aparte de ordenar un tema disperso y sistematizarlo, es dar unos pronósticos realistas y prudentes del futuro de las relaciones industriales y ponernos de espectadores ante el fenómeno de la participación.

Nuestra aportación, por último, al capítulo sexto es establecer unos criterios claros de política salarial para la empresa española de hoy dentro del esquema de nuestro derecho laboral. No nos ha importado, a fuer de sinceros, adoptar una postura escéptica y razonada ante la aplicación de las técnicas de la valoración de tareas y sistemas de «merit rating», vista la experiencia española, tratando en unos de los apartados del capítulo de poner las cosas en su verdadero sitio.

En resumen, creemos que nuestra aportación es actual, original en muchos de sus planteamientos, y puede ayudar a nuestros Directores de Empresas a *adelantarse* a unos hechos humanos que vienen arrollando y que quedarse ante ellos en una actitud de espera puede ser en muchos casos gravísimo error, con muy malas soluciones.

*El autor.*

## CAPÍTULO I

### LA DIRECCION DE PERSONAL Y EL ROL DEL DIRECTOR DE PERSONAL (HIPOTESIS 1.º)

- 1.1. El factor humano en la Economía de la Empresa.
- 1.2. Encuadre de la función de personal en el marco de la empresa.
- 1.3. Doctrina española.
- 1.4. Evolución histórica de la función de personal en España.
  - a) Etapa de control.
  - b) Etapa eminentemente jurídica.
  - c) Etapa técnica.
  - d) Etapa de integración.
  - e) Futuro de la Dirección de Personal.
- 1.5. La enseñanza de la Dirección de Personal en España.
  - a) Etapa de introducción.
  - b) Etapa de sistematización.
- 1.6. Materias ligadas a la Dirección de Personal. Delimitación de campos. Cuadro de necesidades reales.
- 1.7. Métodos de investigación en esta materia.
- 1.8. Dirección General. Funciones humanas. La Dirección de Personal como órgano empresarial.
- 1.9. Dirección de Personal y Derecho laboral.
- 1.10. El rol del Jefe o Director de Personal. Delimitación del tema en relación a la política de personal desde el punto de vista técnico.

## 1.1. EL FACTOR HUMANO EN LA ECONOMIA DE LA EMPRESA

En cualquier definición de empresa que citemos, siempre aparece como factor común un empresario que dirige y maneja hacia un fin unos factores de producción. La empresa es una unidad económica, pero al mismo tiempo es una unidad social. Como afirma Fernández Pirla (1): «Pero la empresa tiene un significado social. La empresa crea empleo, canaliza la renta y, consiguientemente, constituye un instrumento de distribución de la renta nacional. En la empresa se viven diariamente los problemas que plantean las relaciones entre capital y trabajo en un orden de colaboración y tarea común. La enumeración de estas cuestiones pone de manifiesto la importancia social de la empresa, que ha justificado la atención de políticos, sociólogos y moralistas.»

Siguiendo al mismo autor, enumera entre los elementos económico-sociales de la empresa:

1. El empresario como protagonista de la gestión empresarial.
2. El factor humano interno que obtiene de la empresa su medio de subsistencia.
3. El conjunto de bienes o capital instrumental que constituye su patrimonio.
4. Sus relaciones públicas con el mercado.
5. La propia organización.
6. El entorno socio-jurídico en que desenvuelve sus actividades.
7. El beneficio y los problemas de su distribución entre los partícipes de su gestión.

Ninguno de estos problemas se escapa a un minucioso estudio social de la empresa y, en mayor o menor medida, vamos a abordarlos en este trabajo, si bien centrándolos en las hipótesis de trabajo que hemos establecido.

Tomando el esquema anterior, vamos a glosar brevemente cada uno de estos puntos.

### 1.1.1. *El empresario como protagonista de la gestión empresarial*

Vamos a abordar en varias hipótesis de este trabajo la labor del empresario como director de hombres, con todas las tensiones que lleva implícita esta dirección, los conflictos que pueden surgir entre el fin económico de la empresa como generadora de beneficios y los problemas de retribución del equipo humano, y, en defi-

nitiva, vamos a presentar a la Dirección de Personal como un instrumento al servicio de la gestión empresarial con un sentido socio-económico.

### 1.1.2. *El factor humano*

Como factor primordial de la producción, va a ser un protagonista básico a lo largo de las páginas de este trabajo. La evolución en todo el mundo de las reivindicaciones del mundo del trabajo ya no es un tema meramente obrerista, sino que comprende prácticamente a todos los grupos de la empresa. Los «cuadros» franceses reunidos en su «Confederación General de Cuadros» recientemente en París, en el llamado «mitin de la cólera», es un botón de muestra de la dificultad que en la empresa europea del futuro van a adquirir las llamadas «relaciones industriales».

El factor humano es una pieza esencial de la empresa, y el juego de las relaciones con el empresario es actividad esencial de la gestión empresarial. Hay que tratar el tema con mentalidad abierta, en un nuevo estilo de dirección que debe contar cada vez más con este factor si quiere llevar adelante su empresa.

### 1.1.3. *El capital*

No parecería tema de nuestro trabajo el abordar temas puramente patrimoniales. Y, efectivamente, en un trabajo puramente social no vamos a abordar técnicamente estos problemas. Sin embargo, está surgiendo una corriente, que patrocina Rensis Lickert (2), en el sentido de que las empresas tienen también un patrimonio humano, por lo que podríamos crear un sistema de contabilidad capaz de ser aplicable a los recursos humanos y a sus fluctuaciones de valor en el tiempo.

Un programa de investigación, en este sentido, ha sido lanzado en octubre de 1966, bajo la dirección de Williams C. Pyle, de la Universidad de Michigan, y un grupo de directivos de la R. G. Banning Corporation, de U. S. A. (emplea 1.300 personas en cinco centros de trabajo y se dedica a la producción de calzado y ropa de deporte).

Desde el 1 de enero de 1968, la R. G. ha instituido un sistema de contabilidad industrial que permite establecer el valor del activo representado por la dirección de la empresa.

#### 1.1.4. *El mercado*

Con toda la carga sociológica y psicológica que tiene el mercado, no vamos a hacerlo, sin embargo, objeto de nuestro trabajo.

#### 1.1.5. *La propia organización*

Si organización es (3) «sistema de actividades humanas orientadas a conseguir actividades específicas», vamos a tratar de demostrar en una de nuestras hipótesis que los problemas humanos y los problemas de organización están íntimamente ligados en la empresa, de tal modo que muchas veces los llamados problemas laborales son consecuencias de problemas derivados de mala organización. Sin querer quitar su verdadera importancia a la tecnología y al propio entorno social que condiciona la organización, centraremos nuestro estudio en el terreno concreto de la colaboración que en la gestión empresarial pueden aportar a la gestión organizativa los Departamentos de Personal de las empresas.

#### 1.1.6. *El entorno socio-jurídico, ¿influye en la empresa, o es la empresa o es la empresa la que influye en el entorno socio-jurídico?*

La empresa no es, para nosotros, una valva cerrada sobre sí misma, sino que su dinámica sale al exterior. Acaso la entrada de jóvenes empleados, ¿no está influyendo en el estilo de mando de la empresa? La empresa es un ajuste permanente de fuerzas internas y externas y nada de lo exterior le es ajeno.

En el mundo de la Dirección de Personal esto es algo que no podemos ignorar. La propia evolución del estilo de llevar la gestión de personal en el futuro de la empresa, como más adelante veremos, está fuertemente condicionada por este entorno.

En el cuadro concreto de nuestro trabajo, el marco del Derecho laboral, al que haremos referencia a menudo, está, por un lado, influyendo en la empresa, mientras que él se enriquece de la propia dinámica empresarial, que aporta figuras jurídicas nuevas, que después regulará el Derecho positivo.

#### 1.1.7. *El beneficio de la empresa*

Desde el punto de vista social, en cuanto engendre problemas derivados de su distribución, sería tener tema más que suficiente para abordarlo como eje de un solo trabajo. A través del tema de

la retribución y del tema de la participación, tendremos ocasión de referirnos a él en diferentes ocasiones.

La importancia y complejidad de los problemas humanos de la empresa justifica plenamente el que materias especializadas de su problemática hayan sido incluidas en cualquier plan de estudios de las Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias Empresariales y recientemente incorporadas a las españolas.

Es por lo que, conscientes de que estamos abordando una temática típica de los estudios económico-empresariales, hemos abordado la redacción de este trabajo, enmarcándola dentro de la disciplina de Economía de la Empresa.

## 1.2. ENCUADRE DE LA FUNCION DE PERSONAL EN EL MARCO DE LA EMPRESA

Sin entrar a fondo doctrinalmente en la finalidad de la empresa, ya que existen muchas obras especializadas que lo han tratado (4), evidentemente, la finalidad de la empresa es económico-social, y Gelinier (5) dice que el papel de la empresa es «crear riqueza, asegurando la satisfacción de las necesidades de los hombres».

Hoy nadie que mire con realismo el problema de la empresa aseguraría que su problemática es puramente económica, y asomándonos a inquietudes demostradas en jornadas, seminarios y coloquios en los que insistentemente se habla de la «reforma de la empresa», en todos ellos late como preocupación permanente una mayor atención y participación del hombre, que es alma y vida de la propia empresa y su capital más importante.

Si dirigir es «obtener un resultado de otros y ser responsable de lo que otros han hecho» (6), ¿no es cierto que la conducción y dirección de hombres es una de las tareas más importantes de la Dirección General de una empresa?

Si pudiéramos hacer una encuesta entre los hombres de la Dirección y les preguntásemos cuántas horas dedican a resolver problemas humanos, ¿acaso no llegaríamos a la conclusión de que la mayor parte del tiempo lo dedican precisamente a esto?

En el esquema de la problemática humana de la empresa siempre nos encontramos con la trilogía «sepan, quieran, puedan»; hombres que sepan ejecutar su trabajo, que quieran ejecutarlo y que puedan hacerlo. ¿Acaso es tarea fácil hacer cumplir esta trilogía?

Nos encontramos con una realidad evidente: la empresa es una comunidad económico-social en la cual el elemento esencial es el

hombre. De aquí se derivan problemas del hombre como individuo, del hombre integrado en un grupo y de relaciones de individuos y de grupos.

Aunque se ponen por delante muchas veces los llamados problemas «laborales» (salarios, promoción, disciplina, etc.), hay muchos problemas que se derivan de la misma organización.

- Problemas de falta de información o de información defectuosa dentro de la estructura de la empresa.
- Problemas derivados de falta de conocimiento y control de los subordinados por parte del mando, excesivamente recargado de funciones y con demasiada gente dependiendo directamente de él.
- Problemas derivados de falta de atribuciones del mando, al que se exige responsabilidad, pero no se le delega autoridad para tomar decisiones.
- Problemas derivados de la falta de delimitación de funciones y responsabilidades. Muchos invaden el terreno de los demás.
- Problemas derivados de la duplicidad de cometidos y funciones.
- Problemas derivados de que no se sigue la línea jerárquica en las relaciones entre el elemento humano.
- Problemas derivados del divorcio entre jefe y subordinados en la toma de decisiones. Muchas veces no existe espíritu de equipo ni participación del subordinado en la vida departamental y, por supuesto, en la empresarial.

Toda esta problemática, que no parece «laboral» y que, sin embargo, es clave en el ambiente, lo que podríamos llamar «clima» de una empresa, pone de manifiesto que la función de personal llevada a sus verdaderos términos no es una función de mera vigilancia o de administración de salarios, sino algo mucho más profundo, que llega a la esencia de la organización y que requiere toda la estrategia de una planificación, porque, en definitiva, la función de personal requiere establecer una política, como veremos más adelante.

Durante mucho tiempo, los responsables de la función de personal vivieron de espaldas a la realidad de la empresa. Se consideró a este departamento, si acaso, como un departamento de administración de nóminas y seguridad social, un sitio de «papeleo» y poco más. Desconocían frecuentemente la marcha económica de la empresa, las actividades de los demás departamentos, y subsi-

diariamente ejercían una función de «paragolpes» en las posibles reclamaciones. Con este enfoque, ¿es posible hablar de función de personal?

De estos viejos conceptos ha nacido la mala prensa y el «humor negro» que sobre la figura del Jefe de Personal se ha forjado por caricaturistas y humoristas. Y la verdad es que durante muchos años las empresas con esta concepción y los hombres «duros» que ejercieron este cargo, se ganaron a pulso esta imagen.

La función de personal es una función más de las que en la empresa se ejercen, y hoy está adquiriendo carta de naturaleza. No hay más que echar una ojeada a los anuncios de la prensa y veremos cómo continuamente aparecen anuncios demandando directores de personal, con ofertas de sueldos cada vez más aceptables. ¿Por qué?

Las razones ya las analizaremos en el punto correspondiente a la evolución histórica; pero esencialmente porque además el número de conflictos colectivos está subiendo en España, y unos por prever y otros porque ya tienen el principio del malestar o el propio conflicto, empiezan a darse cuenta de que es necesario crear un buen departamento de personal que se anticipe a la problemática laboral. En casi todos los países del mundo, la negociación colectiva, con la que aquí sólo llevamos funcionando desde 1958, es el mecanismo normal de fijar las condiciones de trabajo bilateralmente, por lo que ya en muchos países, y aun ya en España, es normal que dentro de la Dirección de Personal exista un Departamento de Relaciones Industriales, cuyo cometido casi exclusivo es la negociación de condiciones de trabajo y el llevar las relaciones con los representantes sindicales del personal.

¿Cómo encuadrar, por tanto, la Dirección de Personal en el marco de la empresa?

Para nosotros no nos cabe la menor duda: dentro del marco de la gestión empresarial que encarna la figura del empresario. Es una faceta más de esta gestión empresarial, y el Director de Personal (que mejor se llamaría Asesor de Personal), con su equipo de colaboradores, asume un rol de directivo del equipo que dirige la empresa, poniendo a disposición de la gerencia una información y unos medios de solución de los problemas humanos con los que ésta tiene que enfrentarse a diario.

Este servicio de «staff» o de «estado mayor» que asume la Dirección de personal no quita que en la práctica el empresario delegue en los miembros activos de este departamento ciertas facetas como son las de «relaciones industriales», de tal modo que es

frecuente (será discutible o no su conveniencia) que el Director de Personal asuma la representación de la empresa en los Jurados de Empresa (actuando como presidente), o en los Convenios Colectivos (asumiendo el papel de negociador), o en los conflictos colectivos (dialogando y negociando en nombre de la empresa). Somos abiertamente partidarios, por esta razón, de que se separe dentro de la función de personal lo que es puramente «Dirección de Personal» de lo que es negociación y que hoy se llaman «Relaciones Industriales».

El deber de lealtad a la Dirección hará que el buen Director de Personal presente la realidad de los problemas a su Dirección con toda su crudeza; su sentido social, que no debe ser incompatible con la finalidad de la empresa, podrá dar cabida a que efectúe una labor auténtica de promoción social entre el equipo humano de la empresa; su sentido de la realidad y de conocimiento del entorno socio-jurídico le podrá llevar a proponer continuamente a la Dirección una política de anticipación a las futuras reivindicaciones; sus propias cualidades de negociador y hombre abierto podrán acarrearle incluso una buena aceptación por parte del factor humano de la empresa. Pero quererle presentar como un departamento situado «entre» el empresario y el factor humano, como un departamento «independiente» o como una especie de «árbitro o mediador» en los problemas humanos es desconocer su verdadera función, que debe ser social, pues social debe ser la empresa, pero es empresarial.

Mientras la estructura de la empresa no cambie, pretender que cualquier unidad orgánica de la empresa es «independiente» es sacar las cosas de su sitio, ya que la empresa sin el principio de unidad de mando no puede caminar.

### 1.3. DOCTRINA ESPAÑOLA

¿Qué se entendía por Dirección de Personal en España hace menos de quince años? Como veremos en el punto próximo (evolución histórica) y como veremos más adelante, no existían ideas demasiado claras al respecto. Los aspectos instrumentales estaban desarrollados y, por supuesto, el marco jurídico del Derecho laboral, la psicología, rama cultivada entonces por minorías, empezó a darse a conocer aplicada a problemas industriales. El nacimiento de la Escuela de Psicología y Psicotecnia dentro de la Universidad de Madrid (año de 1956) abría con su sección industrial una

esperanza. Asimismo la Medicina de empresa se abría campo con la legislación de 1956 sobre médicos de empresa; la aparición de la primera Escuela de Asistentes Sociales, obra personal de una mujer excepcional: María Sabaté; los graduados sociales, con sus escuelas por entonces muy enfocadas hacia los problemas jurídico-laborales y administrativos; la Escuela de Organización Industrial, que desde el primer momento dedicó atención a los problemas de relaciones humanas.

Sería injusto no reconocer que la Dirección de Personal sin estos y otros puntos de apoyo no habría adquirido en España el desarrollo y auge que hoy tiene y que le ha permitido apoyarse en instrumentos científicos bien desarrollados.

Pero ¿qué bibliografía española sobre problemas de Dirección de Personal hay actualmente? Poca, muy poca, y si se nos apura podríamos recitar de memoria los escasos libros que existen de autores españoles. Es verdad que el futuro es prometedor y que cada día aparecen más artículos y algún que otro libro sobre esta materia. Con este modesto trabajo pretendemos poner un grano de arena más a esta tarea.

#### 1.4. EVOLUCION HISTORICA DE LA FUNCION DE PERSONAL EN ESPAÑA

Nos vamos a referir a la evolución de esta función en España. Podríamos dividir esta evolución en cuatro etapas, que vamos a llamar:

A) *Etapa de control*: En ella apareció el «Jefe de Personal» como persona de confianza de la Dirección y con una misión muy concreta: hacer cumplir los reglamentos y normas de la empresa.

Asimismo, el Jefe de Personal y sus colaboradores se encargaron de llevar la administración de nóminas, ficheros, liquidaciones de seguros sociales, impuestos, etc. Era, y aún es hoy, muy frecuente que dentro de estas unidades orgánicas se les encomendase una serie de funciones generales (vehículos, guardería, gestiones-etcétera). Se daba frecuentemente dentro de esta concepción:

1. Que la administración de la disciplina la llevase directamente el Jefe de Personal, con total o parcial inhibición de la línea de mando.
2. Que la última decisión en materia de aumentos de salario

o de ascensos estuviese en sus manos, con débil intervención de la línea de mando, que a veces se enteraba de estas decisiones después que su subordinado.

3. Que tuviese en sus manos la concesión de anticipos o préstamos, quemando gran parte de sus jornadas en recibir visitas individuales relacionadas con estos asuntos.
4. Que actuase de «paragolpes» en los conflictos, tratando de encontrar soluciones a corto plazo para «no crear problemas a su Dirección», llevando los conflictos a largo plazo con difíciles salidas.
5. Que se encarnase la función en «hombres duros».

B) *Etapa eminentemente jurídica*: Es una etapa que, lógicamente, se desarrolla a partir de la década de 1940, en la que comenzó la avalancha de la legislación social o laboral. Se vio la necesidad de que una persona, generalmente abogado, se ocupase de llevar ordenadamente y de acuerdo con el Derecho laboral los contratos de trabajo, horarios, reglamentos propios y todo lo concerniente a la seguridad social, a la par que esta persona se ocupase de llevar todo lo relativo a la presentación y preparación de escritos para organismos oficiales, sindicatos, Ministerio de Trabajo; llevar la defensa de la empresa en los asuntos contencioso-laborales ante las Magistraturas de Trabajo, atender las visitas de la Inspección de Trabajo, etc.

Consideramos necesario, aun hoy, el atender a estos problemas con atención especial; pero esta problemática es parcial, ya que la gama de los problemas humanos de la empresa es mucho más amplia. Esta etapa histórica la consideramos típicamente «defensiva», siendo las posteriores más positivas y creadoras.

En esta etapa, el Jefe de Personal-jurista alterna la función mediadora en su despacho con la de, vestido de toga, asumir la función de defensa de la empresa ante la Magistratura. Esta imagen del Jefe de Personal en el foro, defendiendo a la empresa con el brillante lenguaje de estas ocasiones, convierte al Jefe de Personal ante los trabajadores en «el abogado de la parte contraria».

Durante esta etapa se desarrolla en las empresas un gran número de «servicios sociales» con un marcado tinte paternalista.

C) *Etapa técnica*: Podemos fecharla en su iniciación alrededor de 1955, y su duración se solapa con la última etapa, que luego describiremos.

Durante ella ocurren hechos muy significativos que la impulsan y aceleran.

1. La aparición de la Ley de Convenios Colectivos en 1958.
2. La simplificación de los trámites para el despido.
3. La ordenación de la política salarial y los conceptos de absorción y compensación (Decreto de 21-2-57 y Decreto 323/1962).
4. El establecimiento en España de un gran número de consultores y asociaciones que en reñida lucha competitiva ofrecen cursos y asesoramiento sobre selección, técnicas de formación, valoración de puestos y todo lo que puede colaborar al «milagro» de las relaciones humanas».
5. Aparecen frecuentemente conflictos colectivos que sacuden a la opinión pública y hacen pensar a la Dirección de las empresas.
6. La apertura de España hacia Europa facilita los intercambios de experiencias con otros países.
7. Se crean los primeros centros para la enseñanza de la Dirección de Personal (1963 ESADE, de Barcelona; 1965 ICADE, de Madrid).

Se caracteriza esta etapa por:

1. La configuración del departamento de personal como un «staff» de la dirección de la empresa.
2. La dotación de este puesto por hombres de prestigio y preparación que en muchos casos se reclutan del exterior de la empresa.
3. Se introducen con gran celeridad en la empresa las modernas técnicas de la psicología industrial.
4. Las «relaciones industriales» cristalizadas en Jurados de Empresa y Convenios Colectivos acercan a la Dirección a los problemas laborales. La dirección de las empresas participa directamente en los Convenios Colectivos y preside personalmente en muchos casos el Jurado de Empresa.
5. Pierde fuerza la figura del «jefe de personal» y se habla más del Departamento de Personal que frecuentemente tiene rango de Dirección dentro de la empresa.
6. El establecimiento en España de capital extranjero procedente de grandes grupos internacionales, enriquece la experiencia de los Departamentos de Personal de empresas de capital mixto que se benefician de la normativa de estos grupos.
7. Se introduce la colaboración de especialistas en el Departa-

mento de Personal: asistentes sociales, psicólogos, sociólogos, etc.

D) *Etapa de integración*: Es la etapa que estamos empezando a vivir y que para nosotros está muy ligada al moderno concepto de la dirección participativa por objetivos. En esta etapa, que en España está comenzando, la dirección de personal ya no aparece como un quehacer independiente de unos técnicos, sino que se integra en los objetivos de la empresa de una forma plena.

En este esfuerzo por la integración humana de la empresa, se empiezan a perfilar las siguientes tendencias y características:

1. La responsabilidad de los problemas humanos se integra en la línea de mando. Como consecuencia de ello se pone de relieve la necesidad de que el mando esté muy preparado en materias específicas de relaciones humanas.
2. La problemática de personal se recoge en los objetivos funcionales y operativos de la línea.
3. Como consecuencia de ello, el Departamento de Personal necesita adquirir gran prestigio para que su normativa sea aceptada por la línea. Se hace preciso contar con los mandos en la elaboración de la política de personal.
4. Se destaca el valor del hombre en la estructura participativa de los objetivos de la empresa.
5. Se jerarquizan los incentivos, pasando a primer plano objetivos de previsión social, prestigio y promoción.
6. Las tensiones laborales aumentan, por lo que el Departamento de Personal tiene que mirar más al mañana que al problema de hoy. Las «relaciones industriales» aparecen en el primer plano de los problemas de personal.
7. Las condiciones laborales se negocian bilateralmente, ampliándose el campo de esta negociación que hasta ahora estaba limitado a los salarios.

No cabe duda que la Dirección de Personal ante esta avalancha ha cambiado ya y tendrá mucho que cambiar todavía.

Partiendo de la hipótesis actual, ya que sería imprevisible el giro que tomaría ante una transformación estructural de la empresa, creemos que las notas características destacadas de la Dirección de Personal en el futuro deberán ser:

a) *Mejor conocimiento de los hechos humanos de la empresa y de la evolución sociológica general*

La complicación de la estructura social y psicológica del grupo obligará a la Dirección de Personal a un estudio más técnico y real de la estructura de su campo de actuación.

Técnicas como las del diagnóstico social, dinámica de grupos y, en general, las técnicas sociométricas, tan poco usadas hasta ahora en el seno de la empresa española, tendrán que ser utilizadas cada vez más como herramienta de conocimiento de la realidad social, que nos permitan alcanzar una política de personal a medida de las motivaciones humanas, compatibles con las finalidades económicas de la empresa.

b) *Sentido de anticipación*

La problemática laboral «a remolque» deriva siempre en conflicto. Sólo la empresa que se anticipa y no siempre, evita el conflicto. No es que creamos, esto sería una visión muy pobre, que con sólo evitar el conflicto está todo resuelto. Pero lo que no cabe duda es que, no hace falta ser muy profeta para ver que la evolución social postula nuevas formas de dirección social para los hechos que se avecinan. La diferencia está en que unos serán arrollados por los acontecimientos y el que se anticipa se adaptará perfectamente. Esto no es un problema del Director de Personal, sino de la Dirección de la Empresa en general.

c) *Imaginación*

Las técnicas y las fórmulas envejecen y quedan inadaptadas por la dinámica de la evolución social. En nuestra materia no está todo inventado porque los inventos envejecen rápidamente. El futuro directivo de personal deberá tener imaginación para adaptar lo actual y descubrir nuevas fórmulas ante la avalancha de reivindicaciones que van a conocer. Ya no podrá gobernar los temas sólo acudiendo al derecho positivo. Tendrá que buscar, cada vez más, sus propias soluciones. Tampoco será él el único inventor, puesto que los propios usuarios, los trabajadores, también aportarán a través de su nivel de aspiración, fórmulas que tendrán que ser estudiadas atentamente.

d) *Sentido empresarial de conjunto*

La Dirección de Personal ya no es, ni lo será, el arrinconado lugar de la problemática laboral. La problemática laboral es cosa de todos, y tan suicida será la Dirección de Personal que dé espaldas a los demás problemas de la empresa, como la Dirección que «no tenga tiempo» de ocuparse de esta problemática. En el futuro el trabajador querrá dialogar directamente con el empresario y ya no valdrá enviar hombres al diálogo sin poder de decisión. Si el Director de Personal es este interlocutor, tendrá que ir revestido de un poder de decisión y estar integrado con todos los mandos de la empresa.

e) *Separación en la gran empresa del técnico de personal del negociador*

Ya lo expusimos en alguno de los puntos anteriores. La tensión permanente que exige el diálogo no dejará tiempo al hombre de personal para la labor de administración y de investigación de la realidad social que los tiempos exigen. Por ello, se ve cada vez más la necesidad, al menos en la gran Compañía, del desdoblamiento de la función de relaciones industriales con la labor de administración (entendida en sentido amplio) de la función de personal.

f) *Trabajo por objetivos*

Ante tan seria problemática laboral no se podrá en el futuro seguir trabajando desordenadamente. Será urgencia de cada momento el ir obteniendo cronológicamente metas reales que tendrán que ser comprobadas a través de un auténtico control de gestión.

g) *Servicio sobre pedido*

Los servicios de la Dirección de Personal (Selección, Asesoramiento Jurídico, Formación, Valoración, Servicio Médico), deberán ser en el futuro consecuencia de un auténtico pedido de la línea, que es preciso «sienta la necesidad» de utilizarlos». Sólo en la medida que estos servicios sean de calidad y basados en el prestigio de los especialistas que los manejen serán aceptados por la línea. El sistema «impuesto» en un primer estadio deberá convertirse en un sistema «aceptado».

#### h) *Dirección de Personal y Especialistas de Personal*

Consecuencia de esta evolución social y para acometer ésta cada vez más delicada y al tiempo apasionante labor, será necesario el contar con hombres preparados y con vocación que puedan aceptar la carga con holgura.

Sería materia suficiente para otro epígrafe el intentar trazar los perfiles profesiográficos de los especialistas de Personal y de la figura del Director de Personal. Bástenos con afirmar ante la pregunta que hace poco nos hacían: «¿El futuro hombre de Personal deberá ser un "humanista" o un "técnico"?».

Nosotros contestamos entonces sin pestañear: Debe ser un técnico-humanista. Pero un hombre de carne y hueso y que debe poder encontrarse. Sería absurdo pretender que nuestra función requiera a hombres fuera de serie, pues idénticas afirmaciones podrían hacer los que buscan hombres para las demás funciones de la empresa.

Si deseamos que cada vez accedan a esta función hombres mejores porque la labor merece la pena, el cargo de Director de Personal debe dejar de ser compadecido para convertirse en un cargo más de la complicada empresa de hoy. Porque hay que dejar de cargar sobre sus hombros, en exclusiva, toda la problemática humana de la empresa, que es cosa de todos.

### 1.5. LA ENSEÑANZA DE LA DIRECCION DE PERSONAL EN ESPAÑA

Ha coincidido el nacimiento de enseñanzas específicas para la Dirección de Personal en España con el nacimiento de los estudios de Ciencias Empresariales. Tenemos a la vista el documentado estudio sobre la «Formación Universitaria para la Empresa» que ha publicado nuestro entrañable amigo Juan Martín de Nicolás Cabo (7), y allí se ve cómo todas las escuelas integradas en la FLECE (Federación Libre de Escuelas de Ciencias Empresariales) han introducido en sus programas materias relacionadas con la Dirección de Personal.

Haciendo historia podríamos decir que hay dos etapas perfectamente definidas:

a) *Etapa de introducción:* Esta etapa comienza alrededor de los años 1950-1955 en que aparecen los primeros cursos de «Relaciones Humanas» y cursos especializados sobre salarios, selección, valoración de tareas, etc.

Destacaron en esta primera etapa como organizadores de los mismos:

El Ministerio de Industria (Comisión Nacional de Productividad).

Acción Social Empresarial.

La Asociación Española para el Progreso de la Dirección.

Consultores privados.

Especial mención merecen todas estas entidades, pues fueron pioneros de la Dirección de Personal en España, y nos dieron ocasión a los profesionales que entonces empezábamos a velar nuestras primeras armas en el estudio de la moderna problemática laboral.

La aparición de la obra de Cuñat (8) «Productividad y mando de hombres en la empresa española» como tesis doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas, abrió los ojos a muchos profesionales sobre el amplio campo que se abría a nuestras posibilidades.

En esta etapa merecen especial mención los nombres de los profesores Mariano Yela Granizo, José Luis Pinillos y Miguel Siguán, catedráticos de nuestra Universidad, maestros de varias generaciones de Jefes de Personal cuya labor infatigable abrió brecha y a cuyo esfuerzo se debió la creación hacia 1959 de la Escuela de Psicología y Psicotecnia de la Universidad de Madrid, luego doblada en Barcelona.

En mayo de 1957, Acción Social Empresarial, montaba el I Curso de Secretarios Sociales, esfuerzo sistematizado de formación para los hombres de personal, en el que durante tres meses y con la colaboración de los mejores nombres del momento iniciaron a muchos hombres, que hoy ocupan puntos destacadísimos en grandes empresas. Dirigió este primer curso Don Fernando Guerrero, actual secretario técnico de dicha Acción Social Empresarial. Estos cursos que continuaron durante varios años repitiéndose en toda España, supusieron un despertar de estas enseñanzas y ejemplo y modelo de otros cursos que luego se institucionalizarían.

b) *Etapa de sistematización:* Como ya dijimos, la aparición de la carrera de Ciencias Empresariales dio base y consistencia a los estudios de la Dirección de Personal en España. Sin embargo, en estos cursos, las enseñanzas de estas materias se reducen como es natural a un número limitado de horas.

Fue la Escuela Superior de Dirección de Empresas de Barcelona (ESADE), la primera que creó el «Instituto de Formación de Directivos de Personal» (IFDP) que montó un curso sistemático de un año (Curso extenso de Dirección de Personal) seguido de un curso de «Ampliación y Perfeccionamiento en la función de Personal.» (follow-up) allá por el año 1965. Es miembro del «Institute of Personnel Management» de Gran Bretaña.

Su ejemplo fue seguido el año 1966 por el ICADE de Madrid y nos cupo el honor de ser fundador y primer director del curso de Graduados en Dirección de Personal que con un programa de nueve meses continúa funcionando.

El curso 1968-1969 el Centro de Estudios Universitarios (CEU) ha montado otro curso de parecidas características, que continúa con excelente tónica. Sería injusto omitir la Escuela Social de Galicia que se montó con gran mérito y calidad en Santiago de Compostela, allá por el año 1964. Para los que tuvimos el honor de conocer su nacimiento y primeros pasos, y colaborar en algún modesto quehacer, nos queda la satisfacción de reconocer este ejemplo de ideas claras con un mínimo de medios materiales.

En esta etapa de sistematización de estudios están integradas con mayor antigüedad pero con campos específicos y concretos las Escuelas de Psicología y Psicotecnia (rama de Psicología Industrial) y las Escuelas de Graduados Sociales del Ministerio de Trabajo.

Por supuesto, en esta etapa coexisten una gran cantidad de cursos y seminarios organizados sobre materias específicas de la Dirección de Personal por entidades privadas, públicas y consultores.

La Escuela de Organización Industrial, dependiente de los Ministerios de Industria y Educación y Ciencia, ha introducido en sus programas desde el curso 1968-1969 el curso de «Perfeccionamiento de Personal» con dos fases, una fase general y una fase especial.

Como se ve, de casi nada, hemos pasado a tener mucho y bueno. Esto no es más que un fenómeno que responde a una demanda y de cuyos resultados no tenemos motivos más que para llenarnos de esperanza.

Como dice Juan Martín de Nicolás (9), al referirse a los cursos de Dirección de Personal: «Hace unos años, apenas veinte, la función de personal en la mayor parte de las empresas españolas tenía un rango meramente administrativo, de carácter ejecutivo. Alguien ha tratado de definir esta etapa de la función de personal, con rea-

lismo no exento de ironía y de exageración con la frase del «listero ilustrado».

En estos últimos años, por obra de diversos factores de índole muy compleja, se ha transformado bastante a este respecto la mentalidad de la Dirección de la Empresa».

Después de un análisis de las causas que han motivado esta evolución, añade: «Hoy se plantea como finalidad esencial de la dirección de personal el estudio y confrontación de las exigencias de orden humano tal como las ven, las viven y las sienten los propios trabajadores, en relación a las de orden técnico y económico, para concluir en la mayor convergencia posible de expectativas e interés de los diferentes grupos que comprenden la empresa».

#### 1.6. MATERIAS LIGADAS A LA DIRECCION DE PERSONAL. DELIMITACION DE CAMPOS. CUADRO DE NECESIDADES REALES

Psicología Industrial, Sociología Industrial, Dirección de Personal, Técnicas de Personal y Relaciones Humanas, por ser todas ellas ramas relacionadas con la industria y con los problemas humanos, frecuentemente son presentadas en sus programas de enseñanza con rúbricas y enfoques muy parecidos y a veces coincidentes.

Por esto, parece conveniente repasar el campo de cada una de estas materias.

En primer lugar, la Psicología Industrial es la ciencia que estudia LA CONDUCTA DEL HOMBRE EN EL TRABAJO (como rama especializada de la Psicología), definición que puede encontrar el lector en cualquier manual de Psicología. Por lo tanto, en el estudio de la Psicología Industrial, entra todo lo referente al estudio del individuo, sus aptitudes y su personalidad, sus motivaciones e incentivos y, en definitiva, todo el estudio de los porqués de los actos y reacciones del individuo en el trabajo, y los instrumentos para lograr su adaptación al trabajo, la adaptación de éste a sus características y con ello lograr la integración del mismo a la empresa.

El llamar a este conjunto de temas Relaciones Humanas o Psicología Industrial es cuestión de nombre. Quizás únicamente podemos encontrar como factor común a lo que suelen llamarse Relaciones Humanas, el centrar más la cuestión en los aspectos dinámicos de la conducta, mientras que quizá se han cargado más

las tintas en los cursos de Psicología Industrial en los estudios del individuo y de las estructuras motivacionales.

Otra cuestión dentro de la Psicología Industrial como rama de la misma, es el estudio de sus técnicas. Las técnicas de la Psicología Industrial, Psicotecnia, abarcarían el estudio de los instrumentos prácticos de medida de aspectos humanos de la conducta o del trabajo en relación con el hombre. Aquí entrarían, el estudio de la selección psicotécnica, calificación por el mérito, valoración de puestos de trabajo, técnicas de información, entrevistas, etc. Nos parece imprescindible para el que manejase estas técnicas, si quiere saber interpretarlas, el conocer fundamentalmente la Psicología Industrial como tal ciencia.

Y nos queda el estudio de la Dirección o Política de Personal (nos gusta más el nombre de Dirección de Personal).

Entendemos que esta disciplina, abarca el estudio teórico y práctico de la función de personal en la empresa.

Trata de dar las normas de política de personal y de aplicaciones prácticas que apoyadas en las anteriores disciplinas, hayan de verse en la realidad concreta de la empresa.

Esta materia, por tanto, toca aspectos administrativos, jurídicos, asistenciales y técnicos aplicados a una casuística concreta. Es decir, que así como la Psicología Industrial da la base formativa y dentro de ella la Psicotecnia facilita instrumentos de actuación, la Dirección de Personal sería «el arte de aplicar lo anterior al caso concreto, dada una estructura jurídica y económica empresarial».

La Dirección de Personal está enraizada en la Economía de la Empresa y apoyada en la Organización de Empresas, en el Derecho Laboral, en la Psicología y Sociología Industrial y en la Psicotecnia.

Para nosotros la Dirección de Personal es «un conjunto de acciones dirigidas a la consecución de unos objetivos humanos, coordinados con los objetivos empresariales, cuyas acciones basadas en métodos y técnicas consagradas por las distintas ciencias humanas (Psicología Industrial, Sociología, métodos de investigación social, etc.) deben estar permanentemente planificados y controlados en relación con los objetivos citados, midiendo su proporcionalidad, oportunidad y eficacia».

Concretando lo expuesto en el esbozo de definición que hemos dado, la realización de la Dirección de Personal que se cristaliza en el establecimiento de una política de personal, requerirá:

a) *Una fijación de objetivos*

Unos objetivos de política de personal habrán de estar entroncados en unos fines superiores empresariales, o dicho de otro modo, los objetivos de la política de personal estarán íntimamente ligados a los objetivos generales de la Empresa.

Los objetivos de la política de personal han de ser concretos para poder controlar si se están logrando o no.

Los objetivos de la política de personal estarán muy determinados por la «filosofía» que apliquemos. Será muy deseable que la inspiración de los mismos esté basada en principios humanos de orden superior.

Los objetivos pueden ser generales (políticas generales) o particulares (políticas particulares).

Los objetivos han de ser realistas, más vale trazarse paulatinamente objetivos alcanzables que no utopías a muy largo plazo.

La elección de objetivos ha de hacerse a la medida de la empresa. Por eso aconsejamos que antes de fijar unos objetivos se conozca muy bien la empresa.

b) *Establecimiento de unos medios.—Las técnicas e instrumentos de la política de personal*

Conocidos unos objetivos, fijados con los criterios antes mencionados, habrá que elegir unos medios para lograrlos.

Aquí entra de lleno el problema de la organización del departamento de personal, cuyo tamaño y efectivos habrá que planear en proporción a los objetivos que queramos lograr.

Por otro lado requerirá el poner en juego las técnicas e instrumentos precisos, más o menos desarrollados, acordes con los objetivos y tamaño de la empresa. En esto de las técnicas de personal hay que tener un sentido de «proporción».

Un Departamento de Personal de una empresa grande o de una empresa pequeña tiene que poner evidentemente medios distintos en juego, lo cual no significa que la importancia de sus objetivos difiera. Tanto se peca de «superorganización», como de desidia. Lo importante es el sentido de la proporción. No olvidemos que hoy se da una moda con determinadas técnicas de personal (vg: tests psicotécnicos). El hecho de no utilizar las técnicas psicotécnicas (por ejemplo en una pequeña empresa) no significa que no se hayan trazado objetivos de política de selección perfectamente definidos.

c) *Control de medios y objetivos*

Fijados unos objetivos y establecida una organización y unas técnicas para lograrlos, tendríamos que preguntarnos:

¿Estamos logrando estos objetivos? ¿En qué medida?

Los medios puestos en juego, ¿son los adecuados? Los objetivos que nos propusimos, ¿eran los más adecuados?

Estamos ante un punto clave de la política de personal, la parte más «directiva», la que requiere más sinceridad, pero también la que tiene más visión de futuro.

Como vemos por los tres puntos enunciados, determinación de objetivos, elección de medios y control, son los tres pilares de un programa de personal.

Un programa de personal, verdadero programa que un directivo de personal debería presentar a sus superiores debería constar por tanto de:

Unos objetivos y un calendario para su realización.

Una organización del Departamento, funciones, competencias, etcétera.

La descripción de las técnicas y medios a poner en juego.

Un sistema de control.

Un presupuesto.

Un programa en marcha y experimentado puede culminar en un «Manual de Personal» al que nos referiremos más adelante.

De este planteamiento que exponemos y que no difiere en absoluto del planteamiento que a escala macroeconómica llevaríamos a una política social, nacional o regional, se deduce que la realización de una política de personal no excluye la necesidad de apoyarse en las ciencias humanas y económicas, pero que al concretarse la acción de un Director de Personal (función muy a la medida del economista empresarial) deben de delimitarse por un lado.

a) Materias básicas formativas de tipo humano, jurídico y económico.

b) Materias instrumentales.

Entre las primeras nos parecen básicas:

a.1 La Psicología en todas sus ramas y en particular la Psicología Social y la Psicología Industrial.

a.2 La Sociología y en particular los temas de Sociología Industrial.

- a.3 **El Derecho Empresarial, y muy en particular, el Derecho del Trabajo.**
- a.4 **La Economía en general, y en particular, la Economía de la Empresa y la Política Social, rama especializada de la Política Económica.**

Entre las segundas:

- b.1 **La Estadística, y de modo particular la Psicometría.**
- b.2 **Los métodos de investigación social y humana, y en particular la Psicotecnia.**
- b.3 **La dinámica de grupos y las técnicas sociométricas.**

Apoyada en tal bagaje, la Dirección de Personal se cristaliza en unas políticas generales y particulares. Las primeras podríamos decir que constituyen la «filosofía humana» de la Dirección. Las segundas son la concreción de esta filosofía humana.

De todo el «bosque» de temas y políticas que entresacamos de la bibliografía que existe sobre el tema, a nuestro entender se pueden reducir a pocas las políticas de personal particulares pero integradas de tal modo que no se pueden concebir políticas particulares independientes.

Así podríamos hablar de:

Políticas de empleo (reclutamiento, selección, provisión de vacantes, etc.).

Políticas de planificación y control de plantillas (enlazadas con las anteriores).

Políticas de salarios e incentivos.

Políticas de formación-promoción.

Políticas asistenciales y de previsión social.

Pero aún a riesgo de repetir y por remarcar nuestras ideas, decimos:

Que no se puede hablar de políticas sin objetivos.

Que unas políticas están enlazadas con otras y a su vez la política de personal es una parte de la política empresarial.

Que las políticas tienen que estar integradas unas con otras.

Que cada empresa debe trazar su política adaptada a sus características.

## 1.7. METODOS DE INVESTIGACION EN ESTA MATERIA

Al introducir este epígrafe en este capítulo, nos hacíamos esta pregunta: ¿Hay realmente un campo de investigación en esta materia? Y en el caso de contestarnos afirmativamente, ¿qué métodos podemos poner en juego?

Materias tan nuevas como el «Marketing» o la Informática, han encontrado rápidamente sus métodos de investigación. Así por ejemplo, el «Marketing» utiliza los estudios de mercado, encuestas de motivación base de la publicidad, y en general se apoya en la estadística y la psicología.

Pues bien, la Dirección de Personal, no puede en esta materia declararse independiente, y si el hombre es el soporte a quien sirve y por el que tiene razón, sus métodos de investigación deben basarse en descubrir las problemática humana del hombre en la empresa, bien como individuo y sobre todo como constituyente de un grupo.

Las técnicas de investigación en Dirección de Personal tienden a efectuar una diagnosis de los problemas humanos de la empresa para aplicar la terapéutica apropiada a la resolución de estos problemas.

Una diagnosis de empresa en materia humana abarca:

- El estudio de la estructura de la empresa y de sus problemas de supervisión y mando, y sus canales de información y fluidez de la misma.
- El estudio de las plantillas y la planificación de las mismas, en relación con la dinámica de su expansión o planes futuros.
- El estudio de la adecuación hombre-puesto (problemas de dispersión, rotación, techos de promoción y políticas de provisión de puestos).
- El estudio de las actitudes colectivas y de las motivaciones individuales y colectivas.
- El estudio de los salarios, de la metodología y distribución de los mismos, y la investigación de nuestra política salarial en relación a las demás empresas.

Ayudará a establecer una correcta diagnosis de empresa la aplicación correcta de algunas de las siguientes técnicas:

- La recogida sistemática de datos de hechos humanos (estadística e índices de personal).

- Los estudios sociométricos y de dinámica de grupos.
- Las encuestas de salarios.
- El análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo.
- La evaluación del potencial humano a través de la técnicas de calificación y «appraisal».
- Las entrevistas hechas con arreglo a una sistemática y con objetivos concretos.
- La investigación sobre el costo de los servicios de personal.
- El estudio de la calidad del mando y de su estilo.
- El análisis de las quejas de los empleados.
- El análisis de las actas del Jurado de Empresa, de los temas planteados y de las soluciones adoptadas.
- El estudio del estilo de la Dirección y de su mentalidad.
- El análisis de los posibles conflictos habidos y de las cuestiones litigiosas pendientes.
- El análisis de los asuntos contencioso laborales resueltos en los Tribunales.

Naturalmente esta dualidad diagnosis-terapéutica, o dicho en términos más vulgares: detección de problemas-búsqueda de soluciones adecuadas, es un proceso dinámico por lo que no podemos contentarnos hoy con ver los problemas de una empresa y poner en práctica soluciones, sino que permanentemente a través del control de la política de personal hay que estar aplicando nuevas acciones correctoras, que deben tener un sentido positivo.

Si en esto pudiéramos decir algo convincente, diríamos que en política de personal «hay que adelantarse a los problemas» pues el llegar tarde significa muchas veces conflicto, tensión, cuando no medidas confusamente tomadas y con precipitación, que a veces pueden resultar contraproducentes, con el agravante de su irreversibilidad.

En definitiva, y con el auxilio de las ciencias instrumentales a que antes hemos hecho alusión, podríamos decir, por hablar de metodología, que el método deductivo tan frecuente en las ciencias sociales lo aplicamos permanentemente en la investigación de los hechos humanos de la empresa, aunque no siempre podamos con este método deducir leyes generales, pues en esta materia no hay generalidad sino normas particulares que hay que aplicar a cada situación.

Como ya indicaremos al hablar de control, nos hace falta a los directivos de las empresas una gran dosis de humildad, y aceptar que antes de lanzarnos a desarrollar una política hay que conocer

bien los hechos humanos sobre los que debe de apoyarse. Muchas veces llamar al especialista imparcial y competente a hacer esta diagnosis, nos ayudaría a aplicar correctamente unas técnicas apropiadas.

Las técnicas de personal no son panaceas universales, a veces incluso resultan inadecuadas a una determinada situación. No es cuestión de efectuar grandes desembolsos en hacer estudios de estructura o valoraciones de puestos de trabajo si después quedan depositadas en el cajón de la mesa del Director, por no haberse previsto el porqué o el «para qué» se habían hecho.

Cada problema requiere una solución y las soluciones van, desde el simplísimo modo de actuar de un mando, hasta las complejas técnicas entre las que podemos incluir la investigación operativa, la valoración de puestos, el muestreo de trabajo o las técnicas que podríamos llamar intermedias entre las que están los sistemas más o menos perfectos de administración de negocios.

Como ejemplos de investigación en materia de Dirección de Personal, citamos dos encuestas:

La realizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección bajo el título «Cómo funcionan los Departamentos de Personal en España».

La realizada por la Asociación Europea de Directores y Jefes de Personal a nivel de varios países europeos (10). A este trabajo nos referiremos en varias ocasiones en esta obra.

## 1.8. DIRECCION GENERAL. FUNCIONES HUMANAS. LA DIRECCION DE PERSONAL COMO ORGANO EMPRESARIAL

La Dirección de la Empresa, ha sufrido en estos últimos años una gran evolución. No vamos a recurrir en este trabajo a buscar una definición de lo que es dirigir una empresa, pero sí queremos destacar entre estas funciones una de las más importantes cual es la conducción y dirección de hombres.

Gelinier (11) dice que las tareas de un Director son:

1. Conocimiento de los hechos  $\left\{ \begin{array}{l} \text{Previsión} \\ \text{Diagnóstico} \end{array} \right.$
2. Elección de fines  $\left\{ \begin{array}{l} \text{Políticas} \\ \text{Objetivos} \end{array} \right.$

- 3 Organización de los medios } Programas  
Presupuestos
- 4. Definición de la estructura de responsabilidades de ejecución.
- 5. Conducción de hombres } Elección  
Perfeccionamiento  
Motivación
- 6. Control } Evaluar  
Corregir

Como se ve, el esquema está lleno de implicaciones humanas y toda la teoría de la Dirección Participativa por Objetivos, que el mismo autor (12) ha llevado a los cuatro vientos y muchas empresas han adaptado como estilo de dirección, está basada en la motivación gradual de sus hombres hasta hacerles participar activamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Un director moderno que conozca su oficio, sabe perfectamente que el «capital humano» de su empresa es lo mejor y más valioso que dispone para poder llevar adelante la nave de la empresa.

También sabe perfectamente, que su política de personal, especialmente en todo lo que se refiere a los mandos medios, intermedios y superiores, es un engranaje fundamental de su gestión.

Ya no puede un Director permitirse el lujo de inhibirse a estas cuestiones y sabe bien que aunque son temas «incómodos» no se arreglan sólo pagando bien a un Jefe de Personal para que él solo los resuelva. Las condiciones laborales se imponen cada vez menos unilateralmente, ya que la contratación colectiva, punto neurálgico de las relaciones industriales, toma cada día mayor importancia y la elevación del nivel de vida hace cada vez más escabrosas y difíciles las relaciones entre el personal y la Dirección de la Empresa. Una huelga puede quebrar la más perfecta planificación industrial.

Debe saber, sin lugar a dudas, que sus planes de expansión serán pura utopía, si no dispone de un equipo de hombres formados. El ritmo de formación y su ciclo, no siempre tiene una cadencia paralela al desarrollo de la empresa y este desfase lo hemos venido presenciando estos años en la empresa española produciéndose auténticos cuellos de botella. Empresas de crecimiento vertiginoso no hicieron previsión de cuadros de mando adecuados, y en algunos casos, esta falta de apoyatura humana ha llevado negocios a situaciones ruinosas.

Un Director ha de dedicar un gran porcentaje de sus horas de trabajo a la resolución de problemas humanos y aunque se sienta demócrata y practique una política de «puerta abierta», si no tiene una empresa bien organizada basada en una clara estructura de fijación de tareas y responsabilidades y los canales de información no funcionan, es muy probable que su dirección sea una serie de «palos de ciego», en vez de unas acciones escalonadas dirigidas a un mismo fin.

Hay una serie de hechos que están gravitando cada vez más sobre la Dirección de la empresa (13):

A) *El aumento de competitividad inter-empresarial*

Es una consecuencia del incremento de la demanda de bienes de consumo, del desarrollo tecnológico y del desarrollo de las relaciones comerciales con el exterior. Este aumento de la competitividad, y por consecuencia de la prohibición de las prácticas monopolísticas, hacen que las empresas tengan que adoptar una filosofía hacia el futuro de «ser o no ser».

En esta necesidad de supervivencia, el factor humano pasará a ser esencial, de tal modo que en el futuro, el papel del «director industrial» y de su equipo de colaboradores será cada vez más importante. Como consecuencia, los problemas de organización y de fijación de objetivos concretos y cuantificables pasarán a un primer plano.

El Director de Personal no será una excepción en esta concepción empresarial. Su actuación no se medirá tanto por el número de asuntos que gane en Magistratura como por la eficacia de la política de personal que proponga y que consiga una motivación de cara a los objetivos empresariales.

En esta lucha competitiva que ya vemos en muchos sectores industriales, vencerá la empresa que mejor se organice, que pueda obtener una productividad mayor y que a la par pueda pagar el mejor equipo de hombres.

B) *El aumento de la tecnología*

Como afirma Galbraith (14), «Tecnología significa aplicación sistemática del conocimiento científico (u otro conocimiento organizado) a tareas prácticas.»

Las consecuencias que el aumento de la tecnología ha tenido en el mundo de la empresa, son, desde el punto de vista económico, importantísimas. Pero también su influencia en el campo social

ha sido muy importante. Citaremos entre ellas, en el caso español, entre otras, las siguientes:

- Desaparición prácticamente de la institución del aprendizaje.
- Modificación esencial en la estructura de las clasificaciones profesionales. Los grados de maestría han quedado casi relegados a los oficios clásicos de mantenimiento o profesiones artesanas. Aparece la figura del «Especialista» muy distinta del clásico oficial.
- Aparición de la polivalencia como figura adaptada a las necesidades de la nueva estructura empresarial.
- Implantación del trabajo en cadena.
- Disminución de los trabajos de pura aportación de esfuerzo físico.
- Disminución del número relativo de puestos de trabajo. Aumento de la inversión por puesto.
- Aparición de nuevas ocupaciones que requieren adaptación de las clasificaciones profesionales.

Mención especial, aunque de características muy definidas, es la aparición de la Informática en el campo empresarial y que, naturalmente, ha tenido su impacto en el campo de la Dirección de Personal.

### C) *Variación en el futuro del tamaño de la empresa*

Tal y como se afirma en el III Plan de Desarrollo (15), «La Industria Española está constituida en gran parte por empresas de reducida dimensión y la producción tiene lugar en una estructura sectorial excesivamente atomizada. Un 94 por 100 de los establecimientos ocupan menos de 50 trabajadores».

En el documento que aludimos no se muestra una preocupación tanto por el número de pequeñas y medianas empresas como por la ausencia de un número de grandes empresas, congruentes con las que existen en otros países. La tendencia a la concentración de empresas es meta acariciada por el III Plan y la propia legislación va por este camino, si bien se citan a este respecto dificultades para la misma, unas de tipo financiero y otras de tipo laboral para las que se pronostica una legislación flexible que compatibilice la estabilidad de empleo con la flexibilidad de plantillas que favorezca la reestructuración.

Es evidente, desde luego, que en los próximos años aumentará el número de grandes empresas y que este impacto tendrá también sus consecuencias en el campo social.

La gran compañía, estudiada magistralmente por Galbraith (16), exige una Dirección de Personal muy diferente que la de la pequeña y mediana empresa, puesto que la conflictividad suele ser de ordinario más frecuente y más virulenta.

La gran empresa exigirá, por tanto, en el futuro, una diferenciación dentro de la Dirección de Personal de una cabeza que se ocupe de los clásicos problemas de «Administración de Personal» (en un sentido muy amplio), mientras que la segunda cabeza, quizá la de más carga de responsabilidad, habrá de enfrentarse con los problemas de relaciones industriales (Convenios, Jurados, conflictos, asuntos contenciosos, etc.).

La pequeña y mediana empresa, requerirá, por el contrario, hombres de formación más universalista, puesto que a menudo el propio tamaño de la empresa les impedirá contar con un equipo de especialistas.

Desde el punto de vista de la evolución social, vista desde un ángulo muy amplio, podemos destacar, entre sus componentes los siguientes:

### 1. *Aumento de la población activa*

Ciñéndonos solamente a las previsiones del III Plan de Desarrollo, el incremento anual previsto para el decenio 1970-1980 será de 230.000 personas, de las cuales 123.000 serán hombres. El porcentaje de población activa sobre el total pasará de ser del 35 al 40 por 100. Quizá nos extrañe el que la cifra de varones sea relativamente baja respecto a la de mujeres. Ello obedece a los proyectos inmediatos que tiene el Gobierno de aumentar el número de años de escolaridad, así como el anticipo que se prevé en el futuro de la Seguridad Social de la edad de jubilación.

Este aumento de la fuerza del trabajo ejercerá en el futuro una influencia creciente en la vida del país, una mayor conciencia nacional de la problemática laboral y en definitiva una activación cada vez mayor de las relaciones laborales en la empresa.

### 2. *Movilidad social*

Es evidente, y puede demostrarse estadísticamente, que en los últimos años ha habido en España una fuerte movilidad social. Esto es lo que se ha venido llamando «promoción social», y el tema es de tal envergadura sociológica que la estructura del país se está modificando.

No es nuestro papel discutir aquí si el ritmo de esta evolución

es el adecuado ni tampoco queremos pecar de triunfalistas, puesto que todavía existen muchos graves problemas estructurales en nuestra sociedad.

Pero lo que sí es cierto, y éste es un fenómeno universal, que la sociedad industrial ha hecho evolucionar el concepto clásico de «clases sociales» hasta hacer llegar a plantearse a autores tan destacados como Ralf Dahrendorf (17), la pregunta de difícil respuesta: «¿Existen aún clases?».

Schneider (18), con una fina intuición, ve la sociedad del futuro en USA con cuatro alternativas:

- a) La sociedad dominada por los directores industriales.
- b) La sociedad dominada por la fuerza obrera.
- c) La sociedad dominada por los técnicos.
- d) La sociedad basada en la continuación de las tendencias actuales.

No somos sociólogos y, sin embargo, creemos que el Director de Personal de hoy no puede permanecer ajeno a estos problemas, porque las hipótesis del futuro pueden condicionar fuertemente el papel que representamos en el seno de la empresa y, por ello, en el de la sociedad.

Tampoco somos profetas y no nos sentimos capacitados para hacer un pronóstico para la sociedad española. Pero como profesionales sí sabemos que estamos en una situación de cambio sociológico y que nuestro papel en el futuro estará, como hemos dicho, condicionado por la alternativa que la sociedad elija.

### 3. *Cultura*

La potenciación cultural del país es otra hipótesis que está influyendo ya en la evolución social del país. Datos elocuentes como pueden ser el aumento del gasto público en educación y el incremento de matriculados en Facultades y Escuelas Técnicas, influirá decisivamente en la estructura de las plantillas de las empresas.

### 4. *Redistribución de la renta*

Otro de los grandes temas del momento es el de la redistribución de la renta. Concretamente en lo que atañe al sector laboral, ésta se cristalizará en una tendencia cada vez más acusada al cierre de los abanicos salariales que repercutirá en los planteamientos que se hagan de las estructuras salariales y tendrá su principal concreción en la negociación futura de los Convenios Colectivos.

##### 5. *Posible integración en el Mercado Común.*

Una circunstancia que no podemos prever por el momento es la derivada de la posible integración total de España en la Comunidad Económica Europea. Desde el punto de vista de la mano de obra creemos que sus consecuencias podrían ser varias: Por un lado, se abrirían las puertas a la posibilidad de una mayor movilidad internacional de la mano de obra; por otra, el que nuestro sistema laboral deberá irse acoplando paulatinamente al de los otros países miembros. Las empresas multinacionales tendrán que establecer patrones laborales adaptables entre sí.

##### 6. *Reivindicaciones laborales*

El futuro Director de Personal debe estar con los ojos bien abiertos a las reivindicaciones laborales no sólo nacionales, sino en otros países limítrofes. Reducción de jornadas, aumentos de vacaciones, incrementos de salarios, equipamiento humano de los puestos de trabajo, pausas, licencias, seguros, etc., son, entre otras, reivindicaciones que van aumentando con solo observar la marcha internacional de los Convenios Colectivos en otros países y en el nuestro.

La Dirección de Personal no debe dejarse sorprender por esta evolución que deberá conocer sabiendo de antemano que este incremento seguirá en los próximos años.

##### 7. *Deseo de participación*

Este deseo, no cabe duda, nace de los más profundo de las motivaciones humanas. Maslow, McGregor y Maier, entre otros, han incluido la participación como un incentivo fundamental en sus listas de motivaciones sociales.

Este deseo de participación no sólo en la vida pública, sino también en el seno de la Empresa es una constante que encontramos en estos últimos años y que no cabe duda que en el futuro cristalizará en fórmulas o instituciones que afectarán decisivamente la función de personal. No olvidemos, a este respecto la experiencia que está teniendo nuestro vecino país, Francia, y recordemos que entre las directrices del III Plan de Desarrollo está el proyecto de transformación de la empresa «garantizando una más amplia y efectiva información del personal y la participación de éste en la gestión y en los beneficios empresariales».

Un hecho evidente dentro de este gran tema será, ya lo está

siendo, el aumento de lo que podríamos llamar presión del Sindicato interno de Empresa mucho más incisivo y directo que la presión sindical institucional.

## 8. *Seguridad*

Otra característica del mundo de hoy y que se agudizará en el mañana, es el incremento individual y colectivo del sentido de seguridad. A este respecto, se acentuará el interés por todos los temas de Seguridad Social a nivel nacional y a nivel empresarial. El dinero que se gastaba en las empresas en ciertas obras sociales, hoy consideradas caducas, se desplazará hacia las instituciones complementarias de la Seguridad Social, con participación cada vez mayor del propio personal, tanto en su financiación como en su administración.

Otra manifestación del sentido de seguridad que deberá incrementarse en el futuro es el aumento de la capacidad de ahorro del trabajador, pero tal y como lo entiende Katona (19), como un ahorro que busca una seguridad para asuntos concretos del futuro. El ahorro del trabajador para obtener ingresos adicionales en forma de intereses o dividendos no parece, hoy por hoy, finalidad que puede cumplir el trabajador medio. Destacará, a este respecto, la búsqueda de fórmulas que aseguren capitales o rentas para la jubilación.

La seguridad en el empleo será fuertemente defendida, aunque en contraste pueda pasarse en el futuro por crisis de desempleo que motivarán una mayor intervención estatal y sindical en la política de empleo, que podrá quedar compensada mejor si se logra un auténtico seguro de desempleo.

## 9. *Motivaciones*

Creemos que los clásicos esquemas de motivación laboral que con tanta profusión contienen los libros de Psicología Industrial están cambiando. Algo está pasando en el mundo laboral y no siempre el Director de Personal, agobiado con sus diarios problemas, está en condiciones de captar. Es preciso, a este respecto, una permanente investigación a nivel empresa y a nivel grupos de trabajo.

Aspectos tan importantes como la promoción, información y participación están pasando a primerísimo término. El viejo concepto de que con dinero todo se arregla, ha quedado relegado. La preocupación humana del esquema empresarial está creando un

nuevo estilo de dirección. A este respecto, una teoría tan clásica ya, y no por ello menos discutida, como es la dirección participativa por objetivos propugnada por Gelinier, está basada fundamentalmente en un esquema motivacional.

La Dirección de Personal en el futuro no podrá adoptar los viejos moldes intervencionistas, sino que cada vez más se convertirá en un elemento asesor que mueva, con su prestigio y con un concienzudo estudio de la política de personal, a todos los responsables de la empresa a integrarse en una aventura humana, la única que llevará en el futuro a la empresa al campo de los éxitos.

#### 10. *Aumento del nivel de vida.*

No cabe duda que estamos en lo que se está llamando «Sociedad de consumo». Por no caer en tópicos no señalamos la evolución de estadísticas típicas de teléfonos, automóviles, televisores o frigoríficos por habitante. Este interesantísimo tema, que tantas repercusiones psicológicas tiene sobre el hombre moderno y que ha estudiado magistralmente Galbraith en su obra «Sociedad Opulenta», también está produciendo su impacto sobre el trabajador medio español. No cabe duda que se está elevando el nivel de vida del español medio, lo cual no ha significado ni mucho menos que la problemática laboral con ello vaya a ser menor en el futuro; si paralelamente no se coordina este mayor disfrute de cosas físicas con la coordinación y equilibrio con los temas psicológicos. Pero no cabe duda que la facilitación de todo este río de electrodomésticos y lo que engloba la palabra «confort», que se puede adquirir a través del crédito de las ventas a plazos, ha dado, especialmente a muchas de las llamadas «obras sociales» un rápido tinte de caducidad y ha despertado la creación de nuevas necesidades, algunas de ellas creadas artificialmente, que han exacerbado el deseo de dinero y han metido al hombre moderno en una espiral sin fin, que hace a muchos añorar «tiempos mejores», aunque de hecho no lo fueran.

#### 11. *Ocio*

Otro aspecto importantísimo de la evolución social es lo que se ha venido llamando «filosofía del ocio». La pérdida de tiempo exaspera por otra parte al trabajador de hoy que consume en el transporte, especialmente en las grandes ciudades, gran parte de su «tiempo libre». El hombre moderno quiere más tiempo libre, y como decíamos en el epígrafe anterior, más «confort». Pero, ¿no

estaremos en un círculo vicioso? ¿Acaso se trabaja menos que antes? Quizá se está cayendo en el inmenso error de trabajar para «vivir mejor», dejando pasar la vida sin conseguirlo.

Por ello, los grandes temas sociales de hoy pueden ser el del deseo de reducir la jornada laboral y el que han llamado algunos autores la «tercera edad» o tiempo de jubilación.

Es evidente que el hombre de hoy apreciará cada vez más los valores culturales y sociales y buscará con ahínco el suficiente tiempo libre para satisfacerlos como reacción al bullicio y tensión de la vida moderna.

El desarrollo del turismo, como sistema para llenar el tiempo libre, especialmente el llamado «turismo social», será meta importante de nuestros grupos de empresa y para poder lograrlo será menester estructurar el calendario laboral de forma que sus «puentes» permitan realizarlo.

El tema de la jubilación dejará de ser el tiempo en el que «ya uno no vale» para convertirse en esa «tercera edad» de descanso y cultivo de los valores humanos, a la que se deseará acceder no demasiado tarde.

Estos y otros hechos, van configurando cada vez más la necesidad, basándose en la especialización de funciones, de potenciar los Departamentos o Direcciones de Personal de las empresas, a cuyo punto dedicaremos un completo epígrafe de este trabajo. Estas unidades orgánicas, son una herramienta de primerísima mano de la Dirección General, de la cual normalmente dependen.

Es, pues, el Departamento de Personal un órgano típicamente empresarial, con funciones de gran trascendencia y en ningún momento puede considerarse su función como «acto de buena voluntad» exclusivamente de una Dirección, o lo que sería más intolerable, como órgano de «fiscalización del personal».

Es un órgano de Dirección, que vive de cara al personal y que debe aspirar sin merma alguna de la lealtad que debe a sus superiores, servir a ese personal con sinceridad y vocación a través de una actuación clara, que armonice la buena marcha de la Empresa, sin cuya buena marcha no puede haber política de personal sino empresas submarginales donde nada social es posible hacer.

## 1.9. DIRECCION DE PERSONAL Y DERECHO LABORAL

Durante mucho tiempo, y aun hoy, en la mentalidad de algunos, la Dirección de Personal de una empresa se identifica con «aplicación escrupulosa del Derecho Laboral».

Evidentemente el Derecho Laboral hay que cumplirlo con todo detalle en la empresa, y para nosotros es grave la consciente violación del Derecho Laboral por parte de los protagonistas del contrato de trabajo. No negamos la importancia de este Derecho especializado, y más aún, creemos, y esto lo afirmamos con insistencia, que ningún profesional de un departamento de Personal debe dejar de conocer a fondo el Derecho Laboral y sus disposiciones de carácter positivo.

Lo que, sin embargo, es también cierto, es que «sólo» con el Derecho Laboral no resolvemos los problemas humanos de una empresa y que como ya indicamos al referirnos al aspecto histórico del tema, las etapas que vivimos actualmente tienen que poner en juego, «además», una serie de acciones. No quisiéramos con estas afirmaciones quitar importancia al Derecho Laboral, pero nos parece que esquemáticamente podríamos acotar así el papel del Derecho Laboral en la dirección de personal:

a) Es la apoyatura de todas las normas, que como mínimo, deben cumplirlo.

b) Hay un Derecho Laboral de Empresa auténtico que se concreta en el Reglamento de Régimen Interior y en los Convenios Colectivos, y que se apoya en la Ordenanza o Reglamentación del ramo.

c) Destacamos como acto importante y básico del Derecho Laboral el contrato individual de trabajo, que puede contener condiciones superiores al Derecho Laboral, pero que como mínimo debe dar y recibir lo que marca el Derecho positivo.

d) El Derecho Laboral podríamos decir constituye el «suelo» de la política de personal, que se desarrolla en el juego de las relaciones industriales a nivel empresa.

e) Hay unos conceptos básicos en Derecho Laboral que han favorecido el despegue de la empresa en su política de personal: los conceptos de absorción y compensación. Con ellos, la empresa se puede permanentemente anticipar al Derecho Laboral sin grave riesgo. Es menester que el concepto se perfeccione y se aplique a otros campos que no sean el específico de los salarios.

f) El Derecho Laboral necesita mirar más a la empresa y adaptarse a su evolución. Por ejemplo, el Derecho Laboral todavía no ha logrado su plenitud en temas tan introducidos en las empresas españolas como la valoración de puestos de trabajo, calificación por el mérito, sistemas científicos de selección y promoción, esca-

las de salarios, políticas de plantillas, etc., y sus resoluciones concenciosas se apoyan todavía en conceptos poco actuales.

g) El Derecho Laboral necesita de una terminología. Solamente en materia salarial hay decenas de nombras para denominar conceptos retributivos.

h) El Derecho Laboral debe evolucionar, pero no debe precipitarse. Se ha legislado mucho y muy deprisa y con imprecisión en muchas ocasiones.

Por otro lado, muchas disposiciones son imprecisas en su redacción e interpretación, dando lugar a reuniones y coloquios para averiguar «qué quiso decir» el legislador. Como ejemplos de Decretos confusos citamos los recientes sobre trabajadores maduros, contratación y empleo de trabajadores y conflictos colectivos. Muy a menudo los Decretos han de ir acompañados de varias Ordenes Ministeriales que aclaren su contenido.

i) El Derecho Laboral establece distintas condiciones en las diferentes ramas de la producción, en materia de vacaciones, períodos de prueba, etc. Se hace necesaria la redacción de un código de trabajo que unifique tal anarquía.

j) El Derecho Laboral sigue consagrando diferencias entre obreros y empleados respecto a jornada, vacaciones, etc.

k) Hay que atribuir indudablemente al Derecho Laboral su mérito en las conquistas sociales conseguidas en España. No siempre los empresarios se adelantan a él. Sin embargo, ya lo hemos afirmado, muchas empresas con direcciones modernas, eficaces, dinámicas y humanas, y que, por supuesto, cumplen el Derecho Laboral escrupulosamente, han dejado de estar a la defensiva y han superado en sus conquistas sociales al Derecho Laboral, al que a menudo han dejado muy atrás.

## 1.10 EL ROL DEL JEFE O DIRECTOR DE PERSONAL

En esta evolución que hemos marcado, ¿quién es el que debe ser el Jefe o Director de Personal de la empresa? ¿Qué preparación debe tener? ¿Qué características debe tener? ¿Quién y de dónde procede este hombre en otros países?

¿Quién debe ser el Jefe o Director de Personal en la empresa?: No vamos a caer en la tención de querer establecer un modelo ideal, ni por supuesto vamos a reservar el puesto para tal o para cual profesión. Tampoco diremos que todas las empresas necesariamente tienen que tener un Jefe o Director de Personal dedicado

en exclusiva a estas funciones. Esto último depende del tamaño de las empresas, del esquema de organización planteado o del grado en que la necesidad lo postule. Lo que sí queremos es afirmar que si el propio Director General delega esta función, ha de hacerlo en un hombre preparado y que posea una vocación clara por los problemas humanos. Es decir, que sin ánimo de propugnar un superhombre, nos parece que, con las características que luego enunciaremos, la Dirección debe elegir un hombre al que va a encomendar un puesto difícil y por ello no puede elegirlo al azar, y lo que sería mucho más grave, no puede buscar un para-golpes. La función de personal, ya lo hemos dicho, es una función que está encarnada en la propia Dirección General de la empresa. Al delegarla, han de tenerse en cuenta los clásicos principios de la delegación:

1. Que el hombre esté preparado para asumir esa función.
2. Que depositemos en él nuestra confianza.
3. Que le dejemos actuar.
4. Que controlemos su actuación.
5. Que comprobemos permanentemente la puesta a punto del hombre.

Esto significa que no basta con buscar un hombre competente y con vocación, sino que, además, la evolución permanente de esta función le estimule para estar a punto y mantenerse al día en conocimientos y preparación.

A la segunda pregunta, vamos a contestar exponiendo algunas características o perfil de lo que podría ser su personalidad. Sin llegar a trazar un completo profesiograma, citaríamos como deseables las siguientes aptitudes y rasgos caracterológicos:

- a) Un nivel intelectual alto, especialmente en inteligencia general, verbal y fluidez verbal.
- b) Unas aptitudes para las relaciones con los demás muy desarrolladas.

En este sentido es deseable:

- Capacidad de comprensión de los problemas de los demás.
- Paciencia para saber escuchar.
- Estabilidad emocional.
- Sentido de la lealtad.
- Honradez profesional en elevado grado.

c) Unos rasgos de personalidad en los que no queremos precisar demasiado, ya que caben muchas personalidades en todos los puestos de la empresa. Pero sí queremos destacar como deseables:

Una voluntad firme, traducida en términos psicológicos en un control muy fuerte de sí mismo (debido a las difíciles situaciones con que tiene que enfrentarse).

Un fuerte y firme sentido de decisión.

Un temperamento no demasiado apasionado y muy estable.

d) Una vocación humana, sincera y firme. Entendemos por vocación humana:

Un interés sincero y permanente por los demás.

Una curiosidad ilimitada en el estudio de la problemática humana.

Una atracción por la integración en grupos y en general, por las relaciones con los demás.

Un espíritu de sacrificio.

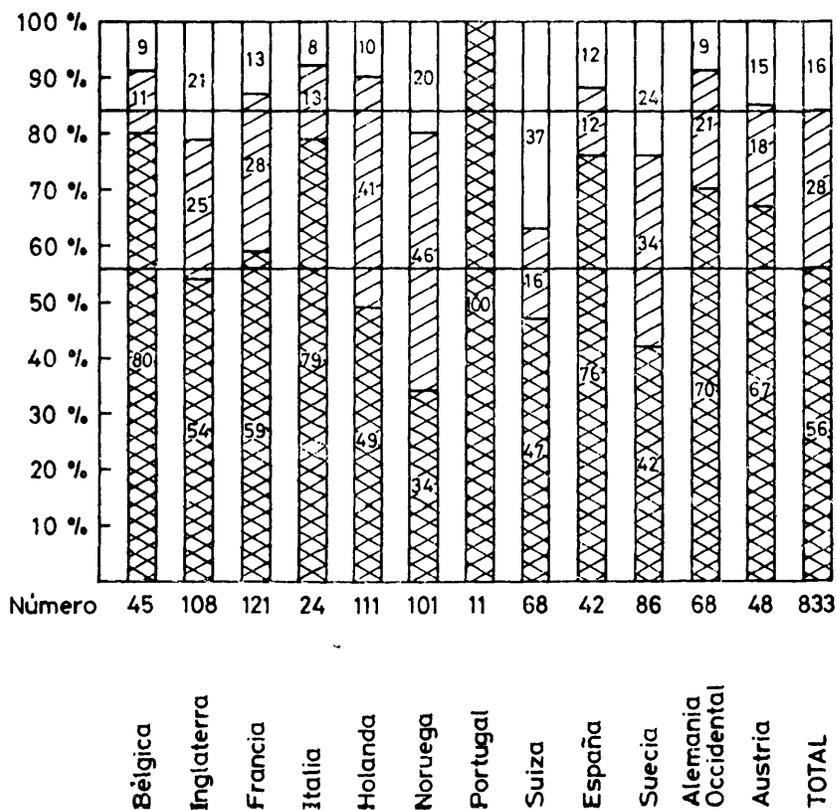
Una modestia ofrecida en aras de la eficacia del logro de los objetivos.

e) Un prestigio basado en la competencia profesional y en el atractivo que ante los demás sepan despertar sus cualidades.

Reproducimos a continuación unos cuadros muy significativos que enmarcan al jefe de personal europeo (20).

**DATOS REFERENTES A LOS DIRECTORES DE PERSONAL PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO**

El porcentaje de distribución de los estudios básicos de los Directivos de Personal participantes en el estudio es mostrado en el siguiente diagrama:



CUADRO NUM. 1

FIGURA 1. El porcentaje de distribución de la educación básica de los Directores de Personal (la más alta calificación obtenida).



Grado académico.



Matriculado en Universidad o nivel exigido para el ingreso.



Educación básica por debajo de la universitaria.

Un entrenamiento académico aparece relativamente más a menudo en las respuestas de Bélgica, Italia, Portugal, España y Alemania Occidental.

En la media de los Directores de Personal de Suecia, Noruega, Suiza y Holanda, aparece el más bajo nivel formal de adiestramiento.

PERIODO DE EMPLEO DEL DIRECTOR DE PERSONAL EN LA MISMA  
 COMPAÑIA Y CON LA MISMA FUNCION EN RELACION A LA EDAD

CUADRO NUM. 2

*En la Compañía*

	Bélgica	Inglaterra	Francia	Italia	Holanda	Noruega	Portugal	Suiza	España	Suecia	Alemania Occidental	Austria	TOTAL
Menos de 1 año .....	0	6	2	0	0	6	0	0	6	6	2	2	3
1- 2 años .....	7	15	7	8	18	8	9	12	14	19	14	6	12
3- 4 años .....	7	15	12	13	15	16	9	13	14	15	9	6	13
5- 8 años .....	24	17	29	33	20	11	37	32	23	17	27	17	22
9-12 años .....	13	14	17	13	14	12	27	12	17	6	16	21	14
13-16 años .....	13	11	9	8	13	12	18	6	9	12	9	6	10
17 años o más .....	36	21	23	25	18	36	0	24	17	23	23	40	25
No responden .....	0	1	1	0	0	0	0	1	0	2	0	2	1
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de la muestra .....	45	108	121	24	111	101	11	68	42	86	68	48	833

CUADRO NUM. 3

*En la función*

	Belgica	Inglaterra	Francia	Italia	Holanda	Noruega	Portugal	Suiza	Espana	Suecia	Alemania Occidental	Austria	TOTAL
Menos de 1 año .....	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0
1- 2 años .....	2	4	2	0	4	9	9	7	9	4	0	0	4
3- 4 años .....	11	5	12	8	7	7	0	12	14	8	7	6	9
5- 8 años .....	33	21	14	34	24	21	55	34	36	31	23	38	26
9-12 años .....	20	28	23	29	18	27	27	18	26	18	18	21	22
13-16 años .....	16	19	16	8	20	24	0	6	9	14	36	8	17
17 años o más .....	18	22	31	21	25	10	9	2	6	24	16	21	21
No responden .....	0	1	2	0	1	2	0	1	0	1	0	2	1
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de la muestra .....	45	108	121	24	111	101	11	68	42	86	68	48	833

**PORCENTAJE DE DISTRIBUCION DE LOS DIRECTORES DE PERSONAL  
EN RELACION CON SU TITULACION**

CUADRO NUM. 4

	Belgica	Inglaterra	Francia	Italia	Holanda	Noruega	Portugal	Suiza	Espana	Suecia	Alemania Occidental	Austria	TOTAL
Educación por debajo de la universitaria .....	9	21	13	8	10	20	0	37	12	24	9	15	17
Educación para matricularse en la Universidad .....	11	25	27	13	41	46	0	16	12	34	21	18	27
Abogados .....	20	2	24	8	7	11	0	13	55	1	31	50	17
Técnicos Superiores .....	7	8	7	0	3	4	0	6	0	5	4	2	5
Economistas .....	20	16	13	33	10	8	55	12	14	7	16	13	14
Psicólogos, Sociólogos, Pedagogos .....	13	10	7	0	24	10	0	3	2	20	3	6	10
Otros títulos de Ciencias Sociales o de la educación ...	4	2	1	0	0	1	0	1	0	3	3	0	1
Otros grados académicos .....	16	16	8	38	5	0	45	12	5	6	7	2	9
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de la muestra .....	45	108	121	24	111	101	11	68	42	86	68	48	833

DISTRIBUCION DE LOS JEFES DE PERSONAL POR EDAD Y SEXO

CUADRO NUM. 5

	Edad del grupo	Belgica	Inglaterra	Francia	Italia	Holandia	Noruega	Portugal	Suiza	Espana	Suecia	Alemania Occidental	Austria	TOTAL
Fecha nacimiento: 1910 o antes .....	56	9	5	6	4	11	4	0	6	0	16	6	15	8
Fecha nacimiento: 1911-1920 .....	46-55	24	26	32	33	20	32	0	28	9	30	25	29	26
Fecha nacimiento: 1921-1930 .....	36-45	38	48	49	42	50	55	64	44	48	35	32	33	45
Fecha nacimiento: 1931-1940 .....	26-35	29	19	10	21	19	7	36	21	38	15	12	21	17
Fecha nacimiento: 1941 o después .....	25	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0
Fecha nacimiento no re- cordada .....		0	1	3	0	0	1	0	1	5	2	25	2	4
Media años de nac. ....		1924	1923	1921	1923	1921	1922	1929	1923	1929	1921	1922	1921	1922
Porcentaje Directores de Personal masculinos ...		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de la muestra.		45	108	121	24	111	101	11	68	42	86	68	48	833

Con sólo pequeñas excepciones, los Directores de Personal participantes en el estudio fueron hombres. La edad media fue de 44 años, variando muy poco de unos países a otros. Las medias más jóvenes las dieron España y Portugal.

## CAPÍTULO II

### LA POLITICA DE PERSONAL COMO GESTION GERENCIAL EN UNA DIRECCION PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (Hipótesis 2a)

- 2.1 La Dirección participativa por objetivos como forma de gestión gerencial.
- 2.2 El empresario como agente de la política social.
- 2.3 Qué es y qué no es la política de personal.
- 2.4 Objetivos de una política de personal. Objetivos operativos y funcionales. Normas de personal.
- 2.5 Los medios y la organización en la política de personal.
- 2.6 El control de medios y objetivos. El cuadro de mando de la función de personal.
- 2.7 Estadística e índices de personal.
  - 2.7.1 Criterios para el montaje de índices de personal.
  - 2.7.2 Principales estadísticas e índices de personal.
- 2.8 Modos eficaces de manejar los instrumentos de control de gestión.
- 2.9 El mantenimiento de la política de personal.
- 2.10 La política de personal como parte fundamental de esta forma de gestión gerencial.

## 2.1 LA DIRECCION PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS COMO FORMA DE GESTION GERENCIAL

La ausencia del hombre como elemento básico de la organización, ha llevado a muchos sistemas al fracaso. Todo lo que no sea tratar de integrar este factor humano a través de su motivación en la organización empresarial, nos llevará a sistemas ineficaces y carentes de efectividad.

La «Dirección Participativa por Objetivos», término que ha sido consagrado por Gelinier, es un sistema «en el que el superior y el subordinado se identifican conjuntamente en unos objetivos comunes, definen el área de responsabilidades de cada individuo en términos de resultados que se esperan de él, y utilizan una serie de controles para valorar la actuación de cada uno de los individuos que integran la organización» (21).

La dirección participativa por objetivos supone:

- a) Que los hombres integrantes de la organización tienen unas motivaciones basadas en unas necesidades jerarquizadas.
- b) Que se utilizará un estilo de dirección en función de las motivaciones humanas y dando participación a los miembros del equipo de la organización en el logro de estos objetivos.
- c) Que cada miembro de la organización, se hace responsable de su actuación en cuanto al logro de estos objetivos.
- d) En un estudio posterior y especialmente a niveles directivos, puede incluso ligarse la retribución a la eficacia en el logro de estos objetivos.

No quisiéramos, sin embargo, al citar un estilo de dirección «humanista», caer en el error de que la empresa es sólo una comunidad social, sino que es un ente económico, o mejor dicho, económico-social.

Por ello, bueno es recordar que en la empresa no podemos olvidar nunca el criterio de rentabilidad, pero es que precisamente el estilo de dirección participativa por objetivos coloca a los directivos en un plano en el cual se les valora y enjuicia según los resultados que obtienen en la empresa, si bien su actuación o su «motor» se basa en la motivación.

Nos gusta el sistema propugnado por Gelinier porque sin merma de la visión empresarial:

- a) Se destaca el papel del hombre como eje de la organización.
- b) Se tienen en cuenta sus motivaciones en orden, no sólo a las puras necesidades económicas, sino que valoran el prestigio social, seguridad, etc., en toda su verdadera importancia.
- c) Basa los incentivos individuales y colectivos en resultados reales.
- d) Destaca el valor del equipo y establece el marco adecuado para lograr una participación eficaz de los distintos escalones en las decisiones de la empresa.
- e) Se da un gran valor a la realización del hombre y a su cultivo profesional y su promoción.
- f) Se destaca el sentido de responsabilidad.
- g) Mejora el sistema de comunicaciones, especialmente el horizontal.

La teoría de Gelinier está directamente apoyada en la célebre teoría Y de Douglas McGregor, en contraposición con la llamada teoría X (22) y tiene su anterior apoyo en todos los autores que han estudiado los problemas de la motivación en la industria, especialmente Maslow (23), Herzberg (24) y Hughes (25).

Es todo un intento de lograr a nivel directivo una identificación de los objetivos individuales con los objetivos de la empresa.

Como vamos a ver en este capítulo, una política de personal para que funcione con eficacia debe ser concretada en objetivos humanos alcanzables dentro del esquema empresarial, y la fijación de estos objetivos humanos debe ser hecha teniendo en cuenta las motivaciones del personal.

La estrategia de los medios y el control de gestión de la política de personal deben ser hechos permanentemente comprobables y evaluables. De ahí nuestra insistencia posterior en los métodos cuantitativo de los hechos humanos en la empresa.

Por todo lo que antecede y por la problemática que vamos a desarrollar en este capítulo, nos inclinamos por este estilo de dirección en el planteamiento de una política de personal a nivel empresarial.

## 2.2. EL EMPRESARIO COMO AGENTE DE LA POLITICA SOCIAL

Evidentemente, y esto lo hemos visto en el capítulo anterior, la Dirección de la empresa al elegir los fines de su gestión tiene que establecer unos objetivos y unas políticas. Estamos analizando en

este trabajo la acción concreta del empresario como agente de una política social que se cristaliza en una política de personal.

Como afirmábamos al enjuiciar este problema (26), vamos a abordar la faceta del empresario como agente de la política social en un terreno muy concreto como es el de la política de personal dentro de la empresa. Pero no podemos quedarnos aquí sólo. Sería una visión muy parcial respecto del problema. Por ello, no podemos silenciar el hecho de que el empresario actúa en esta política social hacia fuera no sólo en la mencionada política social interna, sino como tal empresa, unidad microeconómica, está colaborando al papel nacional que representan como unidades inversoras que ponen en marcha un proceso de producción que desemboca en el consumidor y condicionan en gran parte la economía del país.

No podemos separar la política económica de la política social. Este divorcio ha conducido al fracaso de sistemas como el marxismo, el cual, hoy, consciente o inconscientemente, vuelve sus ojos a instituciones más cercanas al capitalismo que a sus propias doctrinas, acuciados por fracasos económicos en el terreno industrial y especialmente en el agrícola.

Esta idea de la unión de ambas políticas, que no olvida la doctrina social de la Iglesia, nadie la pone en duda al planear reformas sociales. Su olvido puede hacer desembocar a sus propugnadores en posturas demagógicas, fanáticas o de falsos misticismos que conducen a la ruina a cualquier sistema.

Por ello, creemos que la empresa, como tal unidad económica, colabora a la política social nacional mediante su **totalidad de mecanismos**.

No es objeto de este trabajo el glosar esta colaboración a la política social en el puro terreno económico de su actuación, pero no queríamos silenciarla a fuer de pecar de incompletos. Pero sí queríamos dejar sentado, en el pórtico de estas líneas, el principio de que la política social y la política económica no pueden ir separadas si de verdad queremos coronar con éxito, ambiciosas metas sociales.

Esta idea ha sido perfectamente plasmada por los promotores del Plan de Desarrollo español al denominarle «Económico y Social».

De aquí una idea que debemos sacar bien clara: No podemos hablar de auténtica labor social en una empresa si no apoyamos ésta en una eficiente organización. Una empresa con unos resultados débiles, una organización imperfecta o una situación submarginal, difícilmente podrá realizar una labor social, al igual que no sería

auténticamente social pagar salarios altos a costa del patrimonio de la empresa o de superar la tasa de crecimiento de su productividad.

Esta es una grave responsabilidad del empresario, la de crear industrias bien organizadas, prósperas y que sobre esta base y un sentido de auténtica justicia social dejen sentir su influencia en el personal, en el mercado de sus productos con la mejora de calidades y precios, colaborando, en una palabra, a una justa redistribución de la renta con toda su actuación.

Ya tenemos superadas las viejas fórmulas según las cuales, o se reclamaba todo el producto de la empresa para el capital o, viceversa, los que reclamaban para el trabajo todo el producto del mismo.

«Por largo tiempo el capital logró aprovecharse excesivamente. Todo el rendimiento, todos los productos reclamaban para sí el capital y al obrero apenas se le dejaba lo suficiente para reparar y reconstruir sus fuerzas. Se decía que por una ley económica, completamente incontrastable, toda la acumulación de capital cedía en provecho de los afortunados y que por la misma ley los obreros estaban condenados a pobreza perpetua o reducidos a un bienestar escasísimo» (27).

«Yerran gravemente los que no dudan en propagar el principio de que el trabajo vale tanto y debe remunerarse en tanto cuanto se estima el valor de los frutos producidos por él, y que, por lo tanto, el obrero tiene derecho a reclamar todo lo que es producto de su trabajo; lo absurdo de este principio queda refutado sólo con lo ya dicho acerca del capital y del trabajo» (28).

Cuando hablamos de la misión de la empresa en la política social, pensamos en que ésta debe realizarse mediante una integración de los medios de producción en el seno de la empresa. Esta integración, no siempre fácil, es una aspiración a la que con toda su alma se dedican muchas personas con clara vocación por este problema, unos con la pluma, otros ejerciendo puestos de responsabilidad en los cuadros de mando de las empresas, otros a través de la enseñanza universitaria, pero todos viendo que éste es el auténtico camino de la política social.

Es por lo que ya hemos dicho que, muchas veces, el escollo lo constituyen las propias estructuras empresariales. Por ello desde muchos ángulos se propugna esta reforma, ya que a pesar de la buena voluntad de muchos hombres hoy no se consigue siempre esta integración, meta propugnada por la Iglesia en los tiempos ya lejanos de la «Rerum Novarum» y la «Quadragesimo Anno», y que

últimamente nuestro llorado Juan XXIII consagró en la «Mater et Magistra», en esa llamada a la «socialización» entendida como «un progresivo multiplicarse de las relaciones de convivencia, con diversas formas de vida y de actividad asociada y como institucionalización jurídica» (29).

Partiendo de estas ideas previas vamos a abordar el papel del empresario como agente de la política social en el específico campo de la política de personal.

No entramos, en el apretado margen de estas líneas, a discutir qué entendemos por empresario. Aceptamos la definición dada por Mariano Sánchez Gil (30), como «la unidad autónoma y relacionada de producción de bienes o servicios económicos», y dentro de ellas respecto a la política social interna, entendemos por empresario a la persona o equipo de personas que tienen facultades con plena responsabilidad para tomar decisiones en la política de personal.

¿Cómo puede actuar el empresario en la política social? Resumiendo nuestra postura, esbozada en las ideas previas, creemos que los campos de actuación son dos:

- a) A través de su propia actuación como empresa:
  - Como unidad microeconómica que colabora al producto nacional.
  - Como unidad inversora, creadora de fuentes de riqueza.
  - Por la creación de nuevos puestos de trabajo.
  - Facilitando la adquisición de productos a los consumidores colaborando al mejoramiento de su nivel de vida.
  - Facilitando la redistribución de la renta nacional.
  - Colaborando con sus elevaciones de salarios al bienestar nacional, siempre que se apoyen en incrementos de productividad.
  - Facilitando las relaciones internacionales y la exportación.
- b) A través del desarrollo de una política de personal:
  - Creando una auténtica política social interna.
  - Colocando a cada hombre en su puesto con arreglo a sus aptitudes y vocación.
  - Realizando dentro de la empresa una auténtica promoción social.
  - Estableciendo una adecuada política de sueldos y salarios.
  - Creando nuevas actitudes y un buen clima laboral.
  - Coordinando su política social con la política social nacional.

- Previendo los acontecimientos sociales futuros y adaptándose a ellos.

Vamos a abordar este segundo campo, en el que nos movemos profesionalmente, esbozando cauces concretos de actuación.

### 2.3. QUE ES Y QUE NO ES LA POLITICA DE PERSONAL

Entendemos por política de personal, dados unos objetivos sobre las funciones humanas dentro de la Empresa y que debidamente a una serie de normas generales o particulares referidas a publicadas deben cumplirse en todos los niveles jerárquicos.

Notas distintivas de esta política de personal pueden ser:

#### 2.3.1. *Debe servir a unos objetivos sociales de rango superior*

Estos objetivos sociales son los que debe a conciencia plantearse el empresario como básicos de su política de personal. Al trazar estos objetivos, debe tener en cuenta que su meta debe ser conseguir la integración de los trabajadores en la Empresa. No puede olvidar su papel como empresario en cuanto a la consecución del bien común, el deber de justicia conmutativa y distributiva que le obliga para con su personal, los fines particulares y familiares de los mismos y la necesidad de llegar a una integración, robusteciendo el sentido de la responsabilidad.

#### 2.3.2. *Debe tener la forma de normas, bien generales, bien particulares*

Política de personal hay que plasmarla en normas escritas. Estas normas podrán ser de carácter general o de carácter particular. Así habrá que postular unos principios generales de política de personal y unas normas particulares respecto de cada función.

Así cabrían unas normas puramente administrativas, unas normas asesoras y unas normas técnicas, y dentro de ellas podrían referirse a funciones concretas tales como reclutamiento y selección de personal, promoción, formación profesional, servicios sociales, sueldos y salarios, disciplina, etc.

#### 2.3.3. *Deben ser publicadas y conocidas por todos los trabajadores.*

Sobre este punto no hay opiniones unánimes. A nosotros particularmente nos parece necesario el que las normas sean publicadas.

Los que defienden su no publicación lo hacen basándose en que la dirección así tiene menos trabas en su actuación. A esta ventaja se une la desventaja de la desconfianza que se siembra entre el personal, y que es un argumento más que suficiente para desecharla.

Defendemos su publicación como contraposición a posturas autoritarias. Además, una norma escrita y publicada evita la tentación del mando inferior de establecer en su área de actuación «su» propia política de personal. Por último, la norma escrita y publicada evita la creación de conflictos laborales.

#### *2.3.4. Debe ser obligatoria en cuanto promulgada por la Dirección de la empresa a través de su Departamento de Personal*

Las normas de política de personal deben ser obligatorias, pero lo deben ser en cuanto promulgadas por la Dirección de la Empresa. No creemos por trasnochado en el «Jefe de Personal», sino que este Departamento al normalizar la política de personal lo hace en cuanto «staaf» de la Dirección. Las órdenes deben ser siempre canalizadas a través de la escala jerárquica y, por tanto, no deben producirse interferencias. El papel del Departamento de Personal —se ha dicho acertadamente— es el de «hacer que los demás hagan». Su misión será la de normalizar y controlar su funcionamiento, nunca la de ejecutar directamente su política.

#### *2.3.5. Debe ser estable, lo cual no excluye su revisión cuando las circunstancias lo aconsejen*

Esta estabilidad se basa en el sentido de justicia y seguridad, que tienen finamente desarrollado los trabajadores. A situaciones iguales deben producirse consecuencias iguales. Esto es básico y muy a tener en cuenta especialmente ante políticas particulares tales como la de disciplina, promoción, salarios o concesión de ayudas de tipo social.

#### *2.3.6. Deben comprobarse sus resultados periódicamente*

A este apartado dedicaremos un espacio más amplio en otro lugar, por considerarlo especialmente importante, y por parecernos un aspecto al que se ha dado poca importancia en estos últimos tiempos de evolución de los Departamentos de Personal en España.

### 2.3.7. *Debe estar apoyada en la marcha económica de la empresa.*

Este punto nos debe hacer pensar en el concepto «Empresa» como integrante de todos los factores de la producción. La mano de obra, elemento básico de este concepto, no puede escapar a esta integración a la hora de determinarse las normas de sus relaciones con la empresa.

Por ello no comprendemos a los departamentos de personal de espaldas a la realidad empresarial, como tampoco comprendemos cómo se puede ir a la mesa de las negociaciones colectivas sin una idea clara de cuánto puede cederse ni cuánto puede exigirse.

Nos falta mucho camino por recorrer en este darse cuenta de que ni la empresa puede dar más de lo que su proceso económico le permita, ni podemos exigirle más allá de estos límites.

A veces el problema, y esto es lo más lamentable, no está en la falta de conciencia de esto, sino en la falta de medios de información para conocer dónde está el punto de coincidencia.

Es necesario crear este espíritu de empresa, el mismo que a muchos sindicatos de otros países mueve a recomendar a sus afiliados un mayor esfuerzo para colaborar a la prosperidad de su empresa, aunque sólo sea para plantear nuevas reivindicaciones sociales sobre la nueva prosperidad engendrada por este esfuerzo. ¿Acaso no es esto más razonable que el enfrentamiento de posturas demagógicas apoyadas en la nada?

### 2.3.8. *Debe crear un estilo dentro de la empresa*

La política de personal debe crear un estilo dentro de la empresa. Una buena política de personal hace atractiva la empresa y facilita el reclutamiento de mano de obra. Cuando una empresa crea estilo, éste se transmite de generación en generación y ejerce una acción bienhechora en la sociedad en que se desenvuelve. Este estilo se manifiesta al exterior: Un vendedor con gesto huraño, un empleado cara al público desatento, etc., son síntomas frecuentísimos de una mala política de personal. El clima laboral es algo que se palpa en el ambiente, que se observa nada más pasar por una fábrica o una oficina.

### 2.3.9. *Debe complementar las disposiciones legales*

No es política de personal la de la mera observación de las disposiciones legales. Esto no es más que cumplir con el mínimo.

Es verdad que el exceso de disposiciones oficiales ha llevado a

muchas mentes la idea de que cumpliendo con ellas estrictamente ya de por sí tenemos una política de personal.

La política de personal no puede dejar de contar y apoyarse sobre estas disposiciones, pero debe aspirar a completarlas, adaptarlas e incluso perfeccionarlas y superarlas.

#### 2.3.10. *Debe darse participación al personal de la empresa en su elaboración*

Si los destinatarios de las normas de política de personal son los propios trabajadores, nada pierde, antes gana el empresario, por dar participación a los mismos en su elaboración. Un departamento de personal de espaldas a los destinatarios puede, pese a su buena voluntad, ser una cadena de desaciertos a veces muy difíciles de enmendar.

#### 2.3.11. *Debe respetar la libertad del individuo*

Esto es algo fundamental y principio ético que no puede olvidar un hombre de empresa, un jefe de personal o un psicólogo que administre unas técnicas dentro del marco de la empresa. Este respeto a la libertad y dignidad del hombre es un límite que nos tenemos que poner al trazar nuestro programa y que no podemos traspasar sin grave riesgo moral.

El trabajador, por otro lado, es un hombre con sus fines particulares y con una familia. En la medida que la política de personal respete y haga coincidentes estos fines, lograremos una integración de los individuos a la empresa.

Van, por tanto, contra esta libertad y dignidad humana no sólo las políticas de personal que las coartan, sino aquellas políticas como el paternalismo que las humillan.

En contraposición a estas notas positivas entendemos que no es política de personal toda aquella que se basa en:

1. El «legalismo» o estricto cumplimiento legal sin más.
2. El «paternalismo» como protección del fuerte al débil.
3. La demagogia o fanática aferración a principio sin base alguna.
4. La compasión como inspiración de la política de personal.
5. Las mejoras consideradas como regalo.
6. El conceder sólo por acallar la voz de la conciencia.
7. El establecer lo imprescindible «para no crearnos problemas».

Con respecto al paternalismo que a menudo se enmascara tras de buenísimas intenciones, se caracteriza por una serie de signos externos como pueden ser entre otros:

- Fomento de obras sociales con poco carácter asistencial.
- Propaganda excesiva de las mejoras concedidas por encima de las bases legales.
- Ausencia de estímulos objetivos.
- Fuerte condicionamiento para ascensos, mejoras, etc.
- Ausencia de información y diálogo.
- Oposiciones cortadas bruscamente sin diálogo.
- Promesas, etc.

#### 2.4. OBJETIVOS DE UNA POLITICA DE PERSONAL. OBJETIVOS OPERATIVOS Y FUNCIONALES. NORMAS DE PERSONAL

Utilizando el esquema que, tomado de Sullivan, cita Gelinier (31), la fijación de objetivos debe atenerse a las siguientes condiciones:

1. Estar coordinados entre sí y ser compatibles.
2. Respetar la continuidad en el tiempo por una permanencia suficiente.
3. Alcanzar a todos los aspectos importantes de la actividad de la empresa, para permitir un control equilibrado.
4. Representar una solución óptima. Ser difíciles pero alcanzables, so pena de provocar el escepticismo y la desmoralización.
5. Ser elaborados, en principio, con la participación de los que están encargados de conseguirlos, sin perjuicio de que, en ocasiones necesarias, tengan que ser aceptados «a priori».
6. Ser específicos para cada caso o situación.
7. Ser poco numerosos para cada persona o servicio.
8. Estar expresados en términos concretos y poder ser cifrados.
9. Estar provistos de un dispositivo de medida de las realizaciones para poder descubrir sus desviaciones.

La Dirección que ha fijado así los objetivos de los órganos de la empresa debe, durante su realización, observar las reglas siguientes:

*Regla de la delegación:* No intervenir mientras la realización siga la línea de los objetivos.

*Regla de las acciones correctivas:* Intervenir obligatoriamente y tomar las medidas necesarias si las realizaciones se desvían de los objetivos».

Confesamos, que durante algún tiempo pensamos que era muy difícil establecer objetivos concretos en materia tan delicada como es la de personal. La práctica nos ha ido demostrando lo contrario, ya que la Dirección de Personal, como cualquier puesto de la empresa, permite la fijación de unas funciones, de las que se derivan unas tareas que se pueden concretar en parte en instrumentos que midan el cumplimiento de los mismos, tanto en el tiempo como en la efectividad de la consecución de los objetivos.

En el epígrafe 1.5. mencionamos algunas notas que deben tener los objetivos de personal.

Los objetivos deben ser fijados por la Dirección de la Empresa, si bien en la práctica, un eficiente Director de Personal debe «presentar» unos objetivos que la Dirección supervisará o corregirá y que una vez aprobados, son la meta que debe perseguir. Una penetración entre director-dirigido, hace fácilmente adivinables estos objetivos.

Sacado de nuestra experiencia, exponemos a continuación un ejemplo de objetivos funcionales de un Director de Personal:

## IDENTIFICACION

*Función: Dirección de Personal.*

*Dependencia: Dirección General.*

## OBJETIVOS FUNCIONALES

1. Establecer un sistema de información veraz, periódico y significativo de los principales hechos humanos de la empresa que permitan, por un lado, establecer en cada momento la política de personal adecuada a estos hechos sociales y a los fines de la empresa, y que permitan a la Dirección conocer el marco humano de sus decisiones.
2. Proponer periódicamente a la Dirección las políticas de personal adecuadas, estableciendo, una vez aprobadas, las normas de actuación que permitan a los órganos ejecutivos actuar dentro de la línea y los objetivos que se persigan en materia de personal.

3. Implantar y mantener las técnicas e instrumentos necesarios para la fijación y mantenimiento de las anteriores políticas, promoviendo las acciones para su establecimiento y supervisando las aplicaciones y resultados.
4. Colaborar con todas las unidades, mejorando permanentemente la preparación media de personal de la empresa, haciendo innecesarios, en el mayor número de casos posibles, las contrataciones exteriores para la cobertura de puestos de responsabilidad, asegurando una suplencia eficaz y fluida.
5. Fomentar las mejores relaciones entre las representaciones del personal y la Dirección de la Empresa.
6. Dirigir y prestar asesoramiento y asistencia en el ordenamiento y puesta al día de la valoración de puestos y de la estructura de salarios o cualquiera de sus partes, contenido o interpretación en materia de salarios.
7. Proponer a la Dirección y negociar con el personal nuevas condiciones colectivas de trabajo.
8. Estudiar la permanente puesta a punto de las técnicas de personal, en la bibliografía y en las acciones de otras empresas, así como las tendencias mundiales y nacionales en estas materias, facilitando información a las unidades.
9. Administrar, una vez aprobadas y establecidas las políticas de selección, formación, sueldos y salarios, promoción, orientación social, información, relaciones industriales, higiene y medicina del trabajo, adecuando medios, objetivos y costos y vigilando que la ejecución de las unidades esté dentro de los límites que fijan las normas.
10. Aumentar la eficacia de los medios humanos de la Dirección de Personal, consiguiendo una más perfecta adaptación, formación y motivación.  
Mejorar permanentemente la formación del titular.
11. Mejorar la organización propia estableciendo los procedimientos y métodos más adecuados para incrementar permanentemente el índice de rentabilidad de la gestión encomendada.

Los objetivos operativos son la traducción a nivel de «tareas» de los objetivos funcionales.

Los objetivos operativos deben:

- Tener un plazo de cumplimiento.
- Ser revisadas más a menudo que los funcionales.

- Una vez cumplidos, deben ser suprimidos.
- Ser dotados de un dispositivo cuantitativo de medida.

Como ejemplo de objetivos operativos, reproducimos a continuación uno sacado de nuestra experiencia profesional:

a) **Objetivo funcional:** Establecer acciones que reduzcan el absentismo de la empresa al menos alcanzando el nivel mínimo de la industria del ramo.

b) **Objetivos operativos:**

1. Estudio concreto del absentismo en nuestra empresa, clasificándolo por causas y estableciendo el oportuno estudio de índices y estadísticas. Fecha: 31-12-72.
2. Realización de una encuesta de absentismo en la industria del ramo deduciendo del mismo unos índices medios que nos puedan servir de «standard» a alcanzar en el objetivo funcional. Fecha: 31-12-72. (Objetivo paralelo en su ejecución al anterior).
3. Realización de un estudio comparativo de ambos estudios, concretando este objetivo en términos numéricos y estadísticos. Fecha: 31-3-73.
4. Propuesta y establecimiento de unas medidas correctoras adecuadas (posibles primas de asistencia, mejora de controles, premios, etc.) para corregir este absentismo colocándolo en el mínimo de la industria. Fecha: 31-10-73.
5. Control de los medios puestos en juego y comprobación de resultados al año de su puesta en práctica. Fecha: 31-10-74.

Los objetivos de personal deben responder a una «filosofía» de la concepción del problema humano por parte de la Dirección de la Empresa. Unos objetivos, por tanto, deben ir precedidos de la definición de unas «políticas» y deben ser seguidos de unas normas escritas que plasmen en la práctica estas políticas.

He aquí algunas «políticas» de personal:

1. *La política de personal* se fija por la Dirección de la empresa, oídos los Jefes de Departamento y a la vista de los objetivos generales de esta empresa. Esta política se fijará bianualmente revisándose a la vista del desenvolvimiento de las relaciones laborales y circunstancias externas socio-económicas esencialmente, para acoplarlas a la evolución de los objetivos de la empresa.

2. En la fijación de las políticas, sin perder de vista los objetivos antes aludidos, se tendrá en cuenta esencialmente *la responsabilidad de los mandos de la Empresa* respecto a su personal en cuanto a su desenvolvimiento, formación, seguridad, progresión y promoción. La Dirección de Personal actuará asesorando, proponiendo y llevando el cuadro de mando para el control de los objetivos antes enunciados.
3. *El patrimonio humano* de la empresa, que se recoge en el Inventario de Personal, será objeto de la máxima atención por parte de los mandos de la empresa. Es responsabilidad de los mandos el calificar con objetividad a sus hombres, informándoles de sus puntos fuertes y de sus lagunas, proponiendo, a la vista de las especificaciones de sus puestos, la formación necesaria para llenarlas. La formación técnica profesional será complementada con una formación humana a la que la Compañía concede la mayor importancia.
4. *La formación profesional y humana* del equipo de hombres de la empresa, es tarea preferencial a la que todos los mandos deben prestar la máxima atención y dedicación personal. La Formación Profesional es un instrumento al servicio de esta política, pero no inhibe al mando de esta responsabilidad.

Estas políticas se cristalizarán en unos objetivos funcionales y operativos a corto, medio y largo plazo de la Dirección de Personal o de los diferentes departamentos ejecutivos o «de línea».

Si queremos que estas políticas se ejecuten en la línea:

- a) Tendremos que saber «vender la idea».
- b) Hacer participar a la línea en el establecimiento de normas escritas.
- c) Conseguir que una vez aprobadas sean obligatorias.
- d) Establecer un control o seguimiento de su cumplimiento por la línea.

Las normas de personal podemos clasificarlas:

- Normas generales o reglamentarias.
- Normas de relaciones.
- Normas específicas o de procedimientos (manuales).

Las primeras se refieren a la tipificación de derechos y obligaciones laborales, disciplina, sistemas de salarios, y en general las que se refieren a la uniformidad de actuación y eviten la **anarquía**

de «precedentes» establecidos por quien no tenga autoridad para establecerlos. Una parte muy importante de estas normas la constituyen los Reglamentos de Régimen Interior, que a su vez pueden estar apoyados en un Convenio Colectivo de Empresa. Todo beneficio que concede la empresa por encima del Derecho Laboral, debe estar cristalizado en una norma escrita.

Las segundas establecen y sitúan al Departamento o Dirección de Personal en la empresa y marcan el cauce de su autoridad funcional. Una buena norma de relaciones evita el «intrusismo» de un departamento en el terreno de otros y clarifica la función.

Las últimas constituyen el instrumento de cristalización de los medios (que abordaremos en el próximo punto) y garantizan el procedimiento uniforme dentro de la empresa por muchos centros de trabajo que ésta tenga, la unidad de estilo y la unidad de política de personal.

Entre éstas podemos citar:

- Los manuales de selección.
- Los manuales de valoración de puestos.
- Los manuales de calificación (sistemas de «merit-rating»).
- Normas de promoción.
- Normas sobre plantillas.

Etcétera.

Una buena norma de personal:

- a) Debe estar codificada.
- b) Debe marcar el ámbito de aplicación.
- c) Debe tener un plazo de revisión.
- d) Debe estar aprobada y firmada por la Dirección.
- e) Antes de ser aprobada, debe de haberse dado oportunidad a los demás directores afectados, para que hagan sus observaciones.
- f) Si afecta a derechos y deberes de los trabajadores, debe de venir precedida de una información y aceptación por los representantes del personal, al menos en sus bases.
- g) Debe ser muy clara en su redacción, concisa y exhaustiva en su procedimiento (impresos, relaciones, información, etc.).

## 2.5. LOS MEDIOS Y LA ORGANIZACION EN LA POLITICA DE PERSONAL

El problema de la elección de medios podría caracterizarse así:

- a) Elección y diseño de una estructura departamental.
- b) Descripción de los puestos de trabajo con asignación de funciones, ámbito, autoridad y relaciones de los mismos.
- c) Elección de un equipo de colaboradores.
- d) Redacción de una norma de relaciones que fije la posición del Departamento o Dirección de Personal con las demás unidades orgánicas de la empresa.
- e) Elección de unas técnicas que se apliquen para el logro de unos objetivos.
- f) Establecimiento de un presupuesto.
- g) Ubicación de locales para los distintos servicios dependientes de Personal y elección de los medios físicos necesarios (material de oficina, medios de enseñanza profesional, instalación de comedores, instalación de un Servicio Médico, etc.
- h) Diseño de procesos administrativos, impresos, fichas, etc.

Las técnicas de personal, pese a ser muy conocidas y estar en todos los libros, hay que elegir las con cuidado, y en el caso de las técnicas psicotécnicas respetar las tres clásicas condiciones:

- Que sean válidas.
- Que sean fiables.
- Que estén tipificadas.

Además, y esto es muy importante, que sean adecuadas al tipo de problema que queramos solucionar. No toda técnica o prueba por el hecho de estar «en el mercado» reúne siempre estos requisitos a la hora de aplicarla a nuestro caso concreto.

## 2.6. EL CONTROL DE MEDIOS Y OBJETIVOS. EL CUADRO DE LA FUNCION DE PERSONAL

Tal y como afirmábamos en el punto 1.4. a) el control de personal nos sitúa ante un clásico sistema de control de gestión.

Se impone precisar qué medios de control vamos a establecer en el Departamento de Personal para comprobar si nuestros objetivos se cumplen. Hay, que a un directivo se le mide por la conse-

cución de sus objetivos, tenemos aquí una serie de caminos reales para cerrar el circuito de una buena política de personal.

Esta tarea de control, control de la política de Personal en definitiva (y no confundirlo con «control del personal») para nosotros presenta dos facetas perfectamente definidas:

- Comprobar la bondad de las políticas de personal trazadas.
- Supuesto que estas líneas de personal sean las acertadas y las deseables, comprobar si las técnicas o los medios empleados dan el resultado apetecido.

¿Cómo establecer medios concretos de control?

Se nos ocurren, y con esto no pretendemos agotar el tema, que una política de personal se controla desde dentro por alguno de estos sistemas:

- Por el contacto permanente del Jefe del Departamento de Personal con los demás mandos de la Empresa.
- Por las quejas de los clientes (un mal servicio al cliente es sintomático de una mala adecuación en la política de personal).
- Por las quejas de los empleados (supuesto que haya un cauce para ellas y no se cortocircuiten).
- Por el establecimiento adecuado de sistemas de sugerencias.
- Por cuestionarios periódicos a los mandos.
- Por el control de plantilla.
- Por el establecimiento de índices de personal de los cuales se pueda deducir un cuadro de mando.
- Por el control de los inventarios de personal.
- Por medio de un presupuesto y un control presupuestario.
- Por medio de Comités de Personal.
- Recurriendo a informes de Consultores.

Nos parece esencial el control de gestión en cualquier función directiva y por ello en este trabajo vamos a abordar algunos de ellos. En este capítulo tocaremos las Estadísticas e Índices de Personal, que nos permitirá llevar un «cuadro de mando» de la función de personal. En otros capítulos abordaremos el estudio del control de plantilla, inventarios de personal y control presupuestario.

## 2.7. ESTADISTICAS E INDICES DE PERSONAL (32):

Queremos en este punto poner el dedo en la llaga en un problema del que muy frecuentemente acusan a los que se ocupan de estas cuestiones: la falta de información a la Dirección de la realidad de los problemas humanos.

Este fallo, que puede ser casi siempre involuntario, obedece generalmente a la falta de sistematización en los datos que se manejan. Un Director debe recibir temporalmente una serie de datos, que le den claramente una visión de qué es lo que pasa en su empresa, y le permitan con claridad sacar una serie de consecuencias.

Los departamentos de la empresa también deben recibir cierta información que les permitan, dentro de la «zona de libertad» de sus decisiones, poseer unos elementos de juicio que les ayuden a los mismos.

Por último, el propio Departamento de Personal necesita una copiosa información y estadística que le ayude al profundo conocimiento de los problemas de la empresa.

Naturalmente, la envergadura del problema haría inútil un enunciado exhaustivo de índices, puesto que ni esto sería posible, ni los que se enunciasen valdrían igual para todas las empresas.

La pretensión de nuestro trabajo es reunir en estas líneas algunas posibilidades, clasificadas por materias, para sistematizar datos.

Lo que vamos a buscar a continuación no son medidas directas en un sentido puro, sino más bien *referencias* o *jalones* que nos detectarán muchos problemas humanos sobre los que después se debe actuar.

Para establecer estos índices es necesario antes montar una estadística de datos que sirva de punto de partida en unos casos, y que en otros nos dará directamente una valiosísima información.

Al montar, tanto la estadística como los índices de ella derivados, debemos actuar con un sentido realista y graduar la necesidad de los mismos, de acuerdo con las necesidades de la Dirección y fundamentalmente del tamaño de la empresa.

Estas estadísticas puede llevarlas, o bien un Departamento especializado en las empresas en que exista, o bien puede montarlas el propio Departamento de Personal.

Pero lo que es fundamental es que la recogida de datos sea algo automático y al mismo tiempo real.

Para ello creemos que cuanto más sencillo y al mismo tiempo más veraz el camino será más probable el éxito y la constancia

de estas recogidas. Un estadillo anejo a la nómina realizado por el mismo que la elabora, una copia de determinados partes de trabajo, movimiento de personal, etc. entregados a tiempo, dan el dato al momento. Si se espera a pedirlos y surgen los retrasos, el sistema se puede ir al traste.

Estas estadísticas hay que elaborarlas y diríamos que vulgarizarlas. Los que conocen la estadística se dejan llevar por la tentación de manipular con los datos hasta términos exhaustivos, cosa que nos parece excelente, pero se pueden olvidar de presentarlos a continuación en forma asequible para los que no la conozcan, o como los Directores, no tengan tiempo más que para considerar el significado del dato.

#### *2.7.1. Criterios para el montaje de Indices de Personal*

Deliberadamente hemos titulado este apartado: criterios para el montaje, ya que, más que creer en una copiosa información de índices, que no eludiremos hacer en el próximo apartado, nos parece más interesante ensayar unos criterios que centren este tema de los índices de personal.

En primer lugar, que no hay, pese a todos los artículos que se lean sobre esta materia, ninguna fórmula general para la implantación de tales índices en tal empresa. Cada responsable de personal debe saber elegir entre la larga lista de posibilidades en esta materia, cuáles son los índices que en su empresa a él o sus directores les hace falta conocer y les es posible llevar.

En segundo lugar, que no puede haber índices de personal sin una buena y previa recogida de datos a la que nos referiremos después, y sin una afluencia ágil de datos de tipo económico y contable para combinarlos con los de tipo laboral.

En tercer lugar, que los índices de personal para uso exclusivo del Jefe de Personal y del Director no nos parece que cubran las posibilidades de información que deben de tener. Su ámbito, naturalmente escalonado, debe ser más amplio.

En cuarto lugar hay índices verdaderos e índices falsos. La construcción de índices debe hacerse con cabeza y comparar «peras con peras» y no «peras con manzanas». Es decir, hay que comparar datos congruentes.

En quinto lugar, los índices de personal han de construirse con honestidad y conciencia y no deducir índices falsos para impresionar a los demás o justificar una actuación.

En sexto lugar, diremos que los índices de personal deben de

tener una continuidad. Nos dirán más una serie de índices cronológicamente recopilados, es decir, será más significativa una tendencia de índices que un índice aislado.

Y por último, unos buenos índices y una buena estadística de personal debe estar complementada con una buena representación gráfica de los mismos.

Vamos a estudiar los pasos que se deben seguir en esta materia:

a) *Recogida de datos*: Para nosotros es la fase más fundamental y difícil de este proceso, ya que en esta fase precisamos de los demás para poder obtener un éxito. Esta fase se simplifica notoriamente en aquellas empresas que poseen una mecanización administrativa.

También exige una condición: el que los archivos de personal estén «al día» y que la ficha de personal recoja aquella información que precisemos.

Todo esto dicho en unas líneas parece muy fácil, pero en la práctica encierra dificultades y lleva escondido el problemilla del «obtener datos del departamento vecino» por aquello de los celos y de la mala información horizontal.

Para ordenar ideas, empezaremos por examinar las fuentes de donde emanan estos datos:

#### 1. *Departamentos*:

El propio Departamento de Personal.  
Los talleres, obras o departamentos de Producción.  
El Servicio Médico.  
El Departamento de Contabilidad.

#### 2. *Fuentes documentales*:

Nóminas y recibos de salarios.  
Liquidaciones y finiquitos de primas e incentivos.  
Fichas de personal.  
Plantillas y escalafones.  
Partes de baja y alta de enfermedad y accidentes.  
Partes de ascensos y actas de concursos-oposición.  
Fichas y controles de relojes de entrada y salida.  
Liquidaciones por bajas.

La recogida de estos datos, para que tenga éxito, ha de hacerse puntualmente, ya que el dejar esta recogida para cuando se nos ha acumulado un gran período de semanas o meses, hace que sea

pesadísima esta tarea, monótona y con gran peligro de deformación.

Se nos ocurre que cuando se trata de nóminas y éstas están descentralizadas en su elaboración, cabría el que éstas llevaran un resumen estadístico que podría contener los siguientes datos:

Vg.: Horas de trabajo (no confundir con horas de pago).

Total pagado mano de obra directa.

Total pagado mano de obra indirecta.

O Vg.:

Total pagado personal profesional.

Total pagado personal no cualificado.

Muchas veces ésto puede venirnos hecho, preconciendo un determinado formato que nos da los datos hechos.

Se podrían exponer aquí mil formas prácticas de simplificar este trabajo de recogida, pero volviendo a los criterios, se nos ocurre sobre esto lo siguiente:

- La mejor manera de que nos den información es darla nosotros. Si la información que recibimos la devolvemos elaborada, interesaremos a los demás mandos en la cuestión y nos la servirán mejor.
- No podemos cerrar los ojos ante la información que recibamos. Es menester que sepamos cómo se ha obtenido y si es veraz. Se tiene gran tendencia a institntivamente falsear las estadísticas.
- Cuanto más se simplifique y procure que esta recogida sea algo automático o residual de otras tareas administrativas, mejor.

B) *Elaboración estadística*: La elaboración de los datos recogidos es tarea personal de alguien que conozca muy bien la empresa, que bien puede ser el propio Jefe del Departamento de Personal, o bien si existe un departamento de estadística, el responsable del mismo.

La tarea de elaborar estos datos, para deducir unas consecuencias, de ordinario por medio de la utilización de estadísticos o de índices de personal, habrá que basarla en criterios congruentes con el fin que queramos lograr. Así:

Tendremos que ordenar los datos recogidos con criterios estadísticos elaborando distribuciones de frecuencias en su caso y calcu-

lando cuando sea preciso los estadísticos principales, medias, modas, medianas, desviaciones típicas, etc.

Nos es esencial conocer las propiedades de cada estadístico para elegir aquéllos que nos convengan según los fenómenos que queramos detectar. Así evitaremos errores tan extendidos como el de utilizar abusivamente las medias aritméticas sin considerar la variabilidad de una serie.

Tendremos en cuenta que al comparar datos de distintas series debemos elegir comparaciones congruentes y que tengan sentido. Así, a veces, se presentan índices generales de empresa que nada dicen por querer comparar, vg.: datos de fabricación con datos puramente administrativos, dando índices muy espectaculares pero falsos en su utilidad.

Más que atomizar al interpretar los datos debemos buscar perspectiva. Creemos que ni la postura excesivamente detallista es buena, ni la de querer deducir índices generales. Debemos buscar los datos más REPRESENTATIVOS que nos sirvan para interpretar nuestras políticas de personal.

Para cada política de personal especializada debemos buscar nuestros índices, para con ellos detectar la marcha de las mismas.

Debemos buscar una perspectiva cronológica en cada índice. Unas veces la unidad año será la ideal. Otras veces será necesario observar una marcha mensual y hasta semanal. Pero al final lo verdaderamente importante es la TENDENCIA de unos índices más que lo anecdótico de lo ocurrido en un mes.

Debemos buscar el PRONOSTICAR con nuestros índices ciertos fenómenos de nuestras políticas, vg.: la rotación estacional, las previsiones económicas de salarios, las previsiones de personal en función de la rotación, etc.

Por último, debemos de usar las representaciones gráficas (histogramas, ciclogramas, pictogramas, etc.) para aclarar las tendencias de nuestros fenómenos y sus ciclos.

C) *Información de los mismos:* ¿Para qué sirven los índices y estadísticas de personal? ¿A quién debemos informar de los mismos?

a) *Utilidad de los índices de personal:*

Se deducen casi del propio enunciado de todos aquellos que queremos llevar y más en particular de los que de pasada vamos a citar en el próximo punto. Se nos ocurren las siguientes posibilidades con los mismos en forma esquemática:

Para conocimiento del personal nuevo y de su composición y características.

Para saber por qué se nos va la gente en la empresa y de dónde se nos va.

Para deducir, por consiguiente, pistas seguras de problemas de malas relaciones humanas o detectar dónde están los peores mandos.

Para saber si la gente en general está mucho o poco tiempo en nuestra empresa.

Para saber cuántas horas se trabajan en la empresa y en cada una de sus células organizativas, y detectar si se pierden pocas o muchas horas, por qué se pierden y dónde se pierden más. De aquí también podremos saber si porcentualmente representan mucho o poco y qué tendencia llevamos..., ¿empeoramos?, ¿mejoramos?

Para conocer si de verdad tenemos muchos o pocos accidentes; dónde se producen más; por qué causas, y qué tipo de gente es el que se nos accidenta más. De aquí podremos sacar las pistas para hacer una EFICAZ campaña de prevención y no hacer una serie de cosas sin saber si tienen o no tienen sentido.

Para saber cuánto pagamos, si estamos altos o bajos, si estamos dentro de unos mínimos decorosos y, en una palabra (la estadística es necesaria para hacer un buen estudio de salarios), para llevar una auténtica administración de sueldos y salarios, y no una política de «sorpresas».

Para saber COMO es nuestro personal; si es viejo o joven; si es antiguo o moderno; si hay mucho elemento promocionable o no; si su nivel cultural es alto, medio o bajo; si predomina el personal de la región o no, etc.

Para conocer cuáles son *de verdad* los costes de la hora trabajada.

Para conocer en perspectiva si hay demasiada mano de obra indirecta o no, si pesan mucho los administrativos en el proceso o los técnicos, o bien si predominan los profesionales o los incualificados y en qué proporción.

Para saber si las pruebas y técnicas que utilizamos dan los resultados apetecidos: si los tests pronostican de verdad el éxito de los seleccionados, si los sistemas de calificación por el mérito tal y como los hemos diseñado para nuestra empresa sirven o no sirven; para detectar los defectos de los calificadores; como elemento auxiliar fundamentalísimo de las técnicas de valoración de tareas.

Para saber si nuestros servicios sociales funcionan satisfactoriamente, dónde están sus fallos o cuáles son los que nos interesan.

b) *¿A quién debemos informar de los mismos?*

En este punto, una vez más, tenemos que decir que no podemos dar una norma general para todas las empresas, puesto que en cada una, según sus características, variará. Pero puestos a dar criterios, se nos ocurren los siguientes:

1) A la Dirección General le pueden interesar todos los índices de *tipo general*, puesto que no puede ni debe llevar el detalle de toda su empresa. Los informes a dirección han de ser claros, breves y precisos, y *reforzados* con unos índices claros. Los índices económicos le interesarán siempre, si bien habrá de pasárseles con una base cronológica que los dote de *perspectiva* (vg.: trimestre, semestre, año).

2) A cada Jefe de Departamento, taller o fábrica, le interesarán *siempre* los índices de personal a sus órdenes.

3) Al Departamento de Personal le interesan *todos* como constatación de su labor.

4) Todo el que nos facilita información de datos, debemos devolvérselos elaborados, con lo cual cerramos el círculo del sistema y mejorará la aportación y exactitud de los datos.

5) Creemos que el intercambio de información entre empresas siempre que sea recíproco, es beneficioso. Ventajas de esto pueden ser:

- Establecimiento de índices «standard».
- Conocimiento del mercado de mano de obra.
- Mejora de nuestra política de personal.
- Estimulación.

6) Muchos de los índices pueden ser objeto de información al Jurado de Empresa, reforzando argumentos justos de la Empresa frente a la tendencia de hablar vagamente de los resultados de política de personal.

7) La propia gerencia de las empresas puede encontrar en estos índices magníficos refuerzos para sus informes al Consejo de Administración.

## 2.7.2. *Principales estadísticas e Índices de Personal*

### 2.7.2.1. *Estadísticas*

#### a) *Rotación*

a.1. *Altas:*

Por categorías.

Por procedencias (selección, recluta directa, peticiones, etcétera).

Por sexos.

Por edades.

Por talleres, secciones, departamentos, sucursales.

a.2. *Bajas:*

Por causas (evitables, inevitables, etc.).

Por talleres, secciones, departamentos, sucursales.

Por antigüedad (corta, media o larga).

b) *Composición de la mano de obra*

Por edades (pirámides de edades).

Por antigüedad.

Por categorías.

Por sexos.

Por departamentos.

Por profesionalidad.

Por centros de trabajo o sucursales.

c) *Horas de trabajo*

c.1 *Horas de trabajo:*

Total empresa.

Por departamentos, talleres, secciones, etc.

De la mano de obra.

Del personal administrativo, técnico, etc.

c.2 *Horas perdidas:*

Por absentismo.

Por faltas de puntualidad.

Por enfermedad.

Por accidentes.

d) *Estadística de accidentes de trabajo (33)*

Para poder llegar a conocer aspectos concretos y basar actuaciones futuras, es totalmente necesario recoger información sistemáticamente y elaborarla, para después poder verterla en una comunicación ágil y clara a todos los niveles de la empresa.

Una buena estadística de accidentes podría recoger entre otros, los siguientes aspectos:

I) *Económicos*

Horas perdidas de trabajo por accidentes.

Salarios correspondientes a estas horas.

Primas pagadas al Seguro de Accidentes de Trabajo.

Indemnizaciones económicas pagadas por el Seguro o Auto-Seguro.

Coste de los servicios médicos por año.

Coste de los servicios de seguridad por año.

Coste de las reparaciones, paradas, etc., ocasionadas por accidente.

II) *Tipo de accidentes*

El profesor Simons, de la Universidad de Michigan (USA), clasifica los accidentes en:

1. Accidentes con más de un día de baja.
2. Accidentes sin baja, con intervención de servicio médico.
3. Accidentes sin baja, con intervención de botiquín y daños de menos de 1.000 pesetas en total.
4. Accidentes sin daños personales, pero con daños en instalaciones, superiores a 1.000 pesetas.

Otra clasificación elemental deberá llevar las estadísticas de:

1. Accidentes con incapacidad temporal.
2. Accidentes con incapacidad parcial permanente.
3. Accidentes con incapacidad total permanente.
4. Accidentes con muerte.

Según la «American Society of Salary Engineers», divide el estudio de los accidentes en cuatro clases:

1. Incapacidad parcial permanente y temporal total.
2. Incapacidad parcial temporal y casos de tratamiento médico, que requieran la atención del mismo fuera de la planta.
3. Casos que requieran tratamiento médico, sólo como primera cura o tratamiento de clínica local y producen daños de menos de 20 dólares.

4. Accidentes sin baja o accidentes que producen heridas pequeñas, pero que producen daños de 20 dólares o más.

La cantidad de 20 dólares lo toman como mínimo, pues consideran que el abrir una investigación costaría ya más.

### III) *Días u horas de mayor accidentabilidad*

Por días de la semana en que ocurren.

En la primera, segunda..., o cada hora de trabajo.

Por la mañana o por la tarde.

En horas normales o extras.

Por meses.

De estas estadísticas hemos deducido muchas veces, cómo los accidentes ocurren más en víspera de fiesta o después de fiesta, o bien, cómo la fatiga favorece el accidente.

### IV) *Personas accidentadas*

Accidentes producidos por categorías profesionales.

Accidentes producidos según la antigüedad del accidentado.

Accidentes producidos según la edad.

Accidentes producidos según el sexo.

Accidentes producidos según el departamento.

### V) *Causas directas de los accidentes*

Aquí existen múltiples clasificaciones, alguna muy conocida, como es la que utiliza nuestra Organización de Servicios Médicos de Empresa:

**Por golpes.**

**Por caídas.**

Por esfuerzos.

Por cuerpo extraño en ojos.

Por clavos, etc.

Una clasificación tomada del parte de accidentes redactado por los capataces del «Monsalto Chemical Company» de Chicago, clasifica los accidentes en:

1. *Manejo de materiales*

Objetos puntiagudos.  
Golpes de o contra objetos.  
Caída o deslizamiento de objetos.  
Levantamiento, agachamiento, transporte.  
Empujar, atraer.  
Manejo de materiales o equipo.

2. *Caída de personas*

Caídas en el mismo nivel.  
Caídas de distinto nivel.

3. *Accidentes en los ojos*

Causas químicas.  
Cuerpos extraños.

4. *Contactos.*

Químicos.  
Térmicos.  
Líquidos calientes, gases y vapor.  
Electricidad.  
Irritantes.

5. *Inhalación, absorción, ingestión.*

6. *Por sorpresa.*

7. *Golpeado por*

8. *Uso inseguro de herramientas de mano.*

9. *Por operar una máquina generadora de fuerza motriz.*

10. *Otros.*

VI) *Agentes del accidente*

Aquí se podrían reseñar aquellos objetos o sustancias más claramente asociadas al accidente, vg.:

Máquinas.  
Ascensores.  
Vehículos.  
Organos de transmisión.  
Productos químicos.  
Equipo eléctrico, etc.

VIII) *Causas humanas o evitables del accidente*

Se podrían establecer clasificaciones como esta:

1. *Condiciones mecánicas o físicas peligrosas.*

Indebidamente vigiladas.  
Defecto de equipo o manejo.  
Impropia iluminación.  
Impropia ventilación.  
Ropa o atuendo peligroso.  
Diseño peligroso.

2. *Condiciones personales peligrosas.*

Deficitario conocimiento de la tarea.  
Deficitario grado de formación.  
Defecto físico.  
Distracción.  
Descuido voluntario del Reglamento.  
Descuido voluntario del Reglamento de Seguridad.  
Inexperiencia.  
Actitud impropia (bromas, etc.).

3. *Actos peligrosos.*

Operando sin permiso.  
Operando o trabajando en condiciones inseguras.  
Aplicando caprichosas prácticas de seguridad.  
Usando equipo inseguro o usándolo peligrosamente.  
Carga insegura, mezcla insegura, etc.  
Postura o posición peligrosa.  
Distraído.  
Fracaso del equipo protector.  
Método inadecuado.

e) *Estadística de sueldos y salarios*

e.1 *Estadísticas generales de sueldos y salarios*

Distribuciones de frecuencias de sueldos y salarios.  
Distribuciones por talleres, servicios, secciones, etc.  
Distribuciones por categorías.

Estudios de variabilidad (estudios de escalones, abanico de salarios, etc.

Estudios de sueldos máximos-medios-mínimos por categoría.

Estudios de sueldos máximos-medios-mínimos por taller, sección, etc.

#### e.2 *Estudios e incentivos*

Distribución de frecuencia de incentivos.

Estudios gráficos (asimetrías, curvas bimodales, etc.).

Incentivos mínimos-medios-máximos por taller, departamento, etcétera.

Incentivos mínimos-medios-máximos por categorías.

Estudios de rendimientos.

#### e.3 *Volúmenes de sueldos y salarios pagados*

Para toda la empresa.

Por talleres, departamentos, secciones, etc.

De obreros, de administrativos, de mandos, etc.

#### f) *Estadísticas varias*

Estadísticas de sanciones y premios.

Estadísticas de obras asistenciales (economatos, comedores, etcétera).

Estadísticas de horas extraordinarias.

Estadísticas especializadas:

— Resultados de los tests.

— Resultados de las calificaciones por méritos.

— Resultados de exámenes.

Ni mucho menos creemos haber gotado las posibilidades, ya que, como dijimos más arriba, éstas son ilimitadas, pero en cada caso concreto hemos de imponernos límites prudentes.

Recogidos y elaborados datos de las características señaladas, tendremos en nuestro poder un material inapreciable y del que podremos obtener una serie de índices de personal por un lado y de tipo económico por otro, que serán de gran utilidad.

Veamos algunas de estas posibilidades:

#### 2.7.2.2 *Indices*

Un índice o ratio social es «una relación significativa del valor de dos elementos característicos de la situación de los asalariados de una empresa» (34).

### A) *Indices de rotación*

Según Luck (35), conocen hasta 17 fórmulas distintas para calcular estos índices de rotación. La utilizada por el Bureau of Labor Statistics del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos desde 1929 es:

$$\text{Indice de separación} = \frac{\text{Total bajas}}{\text{media de trabajadores}} \times 100.$$

La «General Motor Corporation» utiliza un índice semejante. Otra modalidad de este índice es:

$$\text{Indice neto de rotación} = \frac{\text{Total sustituciones}}{\text{media de trabajadores}} \times 100.$$

Y por último, para salvar los factores de bajas inevitables, el mismo Luck aconseja este otro:

$$\text{Indice de rotación} = \frac{\text{Total bajas-bajas inevitables}}{\text{Media de trabajadores}} \times 100.$$

### B) *Indice de promoción*

Da una idea de la apertura de «techo» a los trabajadores.

$$\text{Indice de promoción} = \frac{\text{N.º de puestos promocionados}}{\text{Plantilla media}} \times 100.$$

Este índice puede llevarse por grupos de categorías, por departamentos, etc.

### C) *Indice de actividad*

Este índice relaciona las horas reales de trabajo con las horas teóricas, que de no haber habido contingencias (absentismo, enfermedades, accidentes, etc.) se hubieran trabajado. Son útiles para hallar el verdadero coste de la hora de trabajo y, en definitiva, son un buen termómetro del ambiente laboral. Emplearíamos para su cálculo:

### Indice de actividad

$$\frac{\text{Horas de trabajo anuales reales}}{N \text{ semanas} \times n \text{ obreros} \times n.^{\circ} \text{ hor.-sem.}} \times 100$$

### D) *Indices de composición de la mano de obra*

Estos índices sencillos de llevar nos pondrán en guardia de la excesiva burocracia o de la «elefantiasis» o exceso de jefes. También nos pondrán en guardia de la excesiva o escasa concurrencia de mano de obra indirecta en la composición de un trabajo, y, en definitiva, nos dan una panorámica general de la mano de obra de que disponemos.

Según el tipo de empresa que manejemos, así se pueden considerar unos índices teóricos de reparto. Las fórmulas a utilizar, según los casos, serían:

$$\text{I. } \frac{\text{Directivos + Técnicos + Mandos Medios}}{\text{Total personal}} \times 100.$$

$$\text{II. } \frac{\text{Mano de obra directa}}{\text{Total personal}} \times 100.$$

$$\text{III. } \frac{\text{Mano de obra indirecta}}{\text{Total personal}} \times 100.$$

$$\text{IV. } \frac{\text{Administrativos}}{\text{Total personal}} \times 100.$$

$$\text{V. } \frac{\text{Mano de obra directa}}{\text{Mano de obra indirecta}} \times 100.$$

$$\text{VI. } \frac{\text{Vendedores}}{\text{Total personal}} \times 100.$$

### E) *Indices de horas perdidas*

Es la comparación porcentual de las horas perdidas en relación o a las realmente trabajadas, o a las que debían de haberse trabajado teóricamente.

Según utilicemos una u otra referencia o uno u otro concepto de absentismo, las fórmulas serían:

$$I. \frac{\text{N.º total de horas perdidas} \\ \text{(o en particular por accidente, etc.)}}{\text{Horas trabajadas}} \times 100.$$

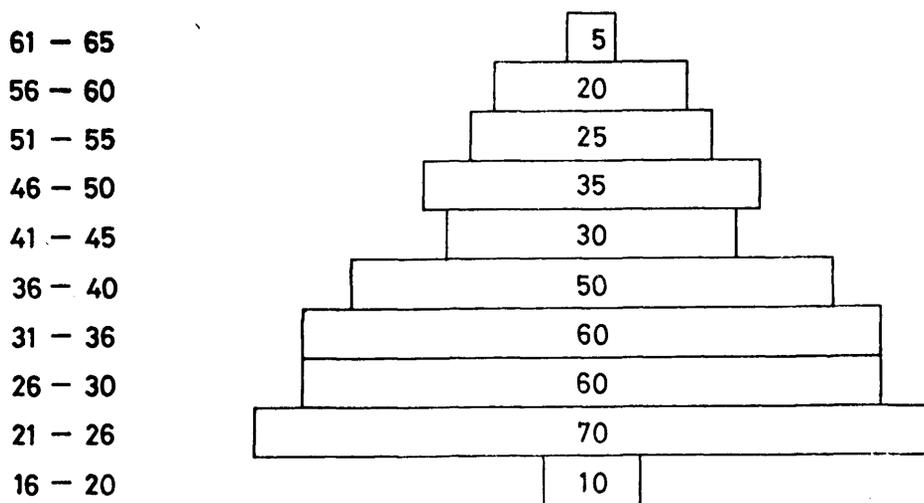
$$II. \frac{\text{N.º total de horas perdidas} \\ \text{(o en particular por absentismo, etc.)}}{\text{Horas teóricas}} \times 100.$$

F) *Edad del personal*

Estos estudios son un buen dato para ver la madurez o juventud de la mano de obra.

Aparte de las pirámides de edades, estos índices pueden calcularse tomando como referencia la edad media de jubilación (ya que hay una jubilación voluntaria y otra forzosa). Tendríamos el siguiente:

$$\text{Índice de edad del personal} = \frac{\text{N.º de empleados a } n \text{ años de su jubilación}}{\text{Total de empleados}}$$



### G) *Indices de antigüedad del personal*

Son una consecuencia de la mayor o menor rotación que exista en la empresa. Clasificando la permanencia con arreglo a una distribución porcentualmente con la totalidad del personal, nos limitaríamos a construir una escala de percentiles y así, automáticamente, dada la antigüedad de un empleado, sabríamos qué centil ocupa en la empresa. Según la acumulación que exista en los escalones altos o bajos tendremos en una rápida panorámica la composición en antigüedad de la plantilla.

Si queremos presentar los datos aislados de un determinado escalón de antigüedad en tanto por ciento, bastará aplicar la fórmula:

$$\frac{\text{N.º de empleados con } n \text{ años de servicio}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

### H) *Indice de profesionalidad*

No es más que la relación entre mano de obra cualificada e incualificada. Para determinar este índice en términos significativos convendrá establecer previamente los límites de lo que entendemos por mano de obra cualificada e incualificada.

### I) *Indices de accidentes*

Sin perjuicio de toda la variedad de índices que nos puede inspirar la copiosa estadística reseñada anteriormente, hay dos índices de uso internacional que son los conocidos índices de frecuencia y de gravedad. No hemos encontrado una unanimidad en el cálculo de estos índices, pero las fórmulas predominantes son las siguientes:

$$\text{Indice de frecuencia} = \frac{\text{N.º de accidentes} \times 1.000.000}{\text{Número de horas trabajadas}}$$

$$\text{Indice de gravedad} = \frac{\text{Número de jornadas perdidas} \times 1.000}{\text{Número de horas trabajadas}}$$

### J) *De rendimientos globales*

Los índices que vamos a describir a continuación hay que manejarlos con cautela y sobre todo adaptarlos a los datos que se poseen en cada empresa, según los datos contables.

Un primer índice que se puede llevar con facilidad sería la comparación de la producción en pesetas con las horas de trabajo. Ello nos daría un índice de las pesetas producidas por hora de trabajo.

Un segundo índice que los manuales norteamericanos llaman «Unit Labor Costs Index», sería útil para industrias de producciones muy tipificadas, y sería:

$$\frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Costes de la mano de obra directa}}$$

Un tercer índice sería el comparar la producción en pesetas con las pesetas pagadas por salarios, y nos daría las pesetas producidas por cada peseta pagada.

Por último, comparando la producción valorada en pesetas con el número de asalariados nos daría la producción media por asalariado.

Llevando estos índices mensualmente y comparándolo mediante estudios de variabilidad, detectaríamos causas globales responsables de estos cambios que nos serían de gran utilidad.

#### K) *Índice de eficacia de la selección*

Podríamos enfocar este índice hacia dos aspectos:

El primero sería el índice de validez del proceso. Para ello hallaríamos la correlación estadística entre los resultados de la selección y los resultados de la calificación de los candidatos. Estos estudios se podrían hacer parcialmente hacia determinada técnica de selección (test o entrevistas), y en este sentido, ya sabemos que son imprescindibles.

También podríamos comparar la selección con la permanencia de los candidatos en la empresa.

Pero hay un segundo aspecto que podríamos estudiar y que sería más que medir la eficacia de la selección, la eficacia del reclutamiento. Sería el siguiente índice:

$$\frac{\text{Número de puestos cubiertos}}{\text{Número de candidatos examinados}}$$

#### L) *Índices de remuneraciones*

Estos índices no sustituyen de ningún modo al establecimiento de un concienzudo estudio de administración de sueldos y salarios. Sin embargo, dan ciertas referencias interesantes de la remuneración media de una empresa.

Un primer índice sería el de «remuneración media por asalariado», que daría:

$$\frac{\text{Total salarios y sueldos}}{\text{Número total de asalariados}}$$

Un segundo índice sería la «remuneración media por hora de trabajo», y daría la comparación del total de sueldos y salarios con las horas trabajadas.

También puede ser interesante y necesario comparar por categorías el tanto por ciento de remuneraciones reales que se pagan sobre las tablas legales, sean de una Reglamentación o Convenio Colectivo. Esto nos daría un *índice de nivel de salarios*, que incluso podríamos hallarlos para toda la empresa con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Salarios totales pagados}}{\text{Salarios-bases total pagados}}$$

Por último, podemos llevar unos cuadros comparativos de los salarios reales medios por categoría o grupos familiares de trabajadores con los *salarios mínimos vitales* que difunden varias instituciones, con lo cual podemos saber si hay algún grupo de trabajadores que no lleguen a este mínimo.

#### M) *Indices de moral laboral*

A modo de ejemplo, damos la lista de factores utilizados por una de estas encuestas de una empresa norteamericana:

##### I. *Eficacia del trabajo*

- a) Organización del trabajo.
- b) Eficiencia del trabajo.
- c) Prestigio del mando.
- d) Efectividad administrativa.
- e) Efectividad de la información.
- f) Posibilidades de promoción y formación.

##### II. *Moral y motivación del trabajador*

- a) Nivel de sueldos y salarios.
- b) Ambiente humano laboral.
- c) Relaciones del mando con los subordinados.
- d) Satisfacción en el trabajo.
- e) Identificación con la empresa.

## 2.8 MODOS EFICACES DE MANEJAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTION

De nada servirían tantos controles si son ineficaces. Un buen control de gestión de personal es un permanente examen de conciencia de la política de personal que administramos.

De nada serviría llevar magníficas estadísticas de personal si la Dirección no las sigue y no adopta medidas correctoras. Tampoco serviría de nada llevar el control de plantilla si luego no se respalda nuestra actuación y se deja a los departamentos actuar anárquicamente.

Tampoco valdría la pena el llevar pacientemente un inventario de hombres, si luego la política de reclutamiento, selección y promoción no lo tienen en cuenta.

Todo esto es tan trascendental e importante que justifica por sí la necesidad de que las direcciones o departamentos de personal dependan directamente de la Dirección General de la Empresa.

Un departamento de personal que es auscultado diariamente por Dirección marchará bien, será seguro en su diario quehacer, orientado plenamente hacia los objetivos de la empresa.

Por esto, un responsable de personal ha de ser capaz de sintetizar la información hacia su Dirección, haciéndola fácil, breve y clara. Un director, generalmente, es un hombre muy ocupado, con poco tiempo. Hemos de ser capaces de informarle puntual, concisamente y respaldar nuestra información con datos.

Un Comité de Personal, a nivel de Gerencia, puede ser un magnífico instrumento de definición y control de objetivos de política de personal, y lejos de restar autoridad al Departamento, lo respalda y afianza.

## 2.9 EL MANTENIMIENTO DE LA POLITICA DE PERSONAL

No basta fijar políticas, normas y objetivos, y trazar todo un programa de personal si éste es estático. La política de personal, como parte microeconómica de la política social, es dinámica y hay que estar actualizándola a la evolución de los hechos socio-económicos que la condicionan, así como a la dinámica y evolución de la propia empresa. Esta adaptación ha de ser «hacia adelante», puesto que, en materia de personal, los pasos dados son prácticamente irreversibles.

¿Qué hechos socioeconómicos han de condicionar la revisión de una política de personal a nivel de empresa?

a) *La coyuntura económica*

Evidentemente la situación económica de un país incide directamente en los hechos sociales de tal modo que no se puede separar la política de personal del momento coyuntural por el que se atraviese. No existe, por otra parte, en una economía planificada encogimiento de hombros por parte de la autoridad económica ante la política laboral de modo que de ordinario aparecen junto al momento coyuntural una serie de medidas legales que tratan de adaptar la política a los objetivos trazados por el planificador.

Como ejemplos españoles podemos citar: los Decretos de congelación de salarios y rentas; los que establecen el salario mínimo; Decreto sobre límites salariales en la contratación colectiva, etc.

b) *El progreso técnico de la empresa*

Esta evolución técnica de la empresa puede ser:

b.1 Por evolución de los sistemas de fabricación.

b.2 Por mejora de los métodos de organización.

En el primer caso podemos considerar una serie de hechos que están revolucionando la estructura del empleo de la empresa (sistemas de fabricación en cadenas de montaje, introducción de la instrumentación electrónica en el control de procesos de fabricación, sustitución del esfuerzo físico por moderna maquinaria, especialmente en la industria de la construcción, revolución en los métodos de la industria de la confección con la paulatina desaparición del artesanado, etc.).

El profesor Siguan (36) ha tratado magistralmente el tema en su libro «En los umbrales del automatismo industrial».

En el segundo caso nos referiremos específicamente a la revolución de la informática que estamos comenzando a vivir en las empresas, y que también tiene mucha influencia en el departamento de personal (37). Este problema, que abordaremos en las conclusiones de este trabajo, está teniendo gran influencia sobre la concepción de la política de personal a nivel empresa que tendrá que adaptarse a las nuevas condiciones que la informática ha establecido en la empresa con el consiguiente cambio en las mentalidades directivas.

c) *La marcha económica de la empresa*

No puede haber buena política de personal en empresa submarginal, mal organizada o en declive económico. También puede valer en muchos casos el hecho contrario: una mala política de personal puede llevar a la empresa a un caos económico.

Lo que es evidente para nosotros es que en una buena organización, en una empresa bien concebida económica y financieramente, se puede apoyar una política de personal y por eso el crear empresas prósperas es hacer política social siempre que estas empresas se conciben con sentido humano y se haga participar al personal en esta prosperidad.

d) *La situación de la oferta y demanda de empleo*

Es este factor un «elemento corrector» de cualquier política de personal, especialmente en lo que se refiere a los salarios. No podemos admitir este factor como el único determinante de una política salarial y por ello la legislación laboral establece un cuadro de garantías mínimas para los trabajadores. Pero ignorar la influencia de este factor y no adaptar nuestra política de personal a la evolución del mismo, es como cerrar los ojos a un hecho cierto que influye como factor socio-económico en el «abanico salarial» y en el cuadro general de la contratación laboral.

e) *La evolución de la Legislación Laboral*

Indudablemente, y ya hemos hecho referencia varias veces a este problema, la evolución del Derecho Laboral como un sistema de garantías mínimas, condiciona el desarrollo de la política de personal en múltiples facetas: seguridad social complementaria, política de salarios, política de empleo (Vg.: recientes decretos sobre trabajadores maduros, garantías para la mujer trabajadora, decreto sobre minusválidos, etc.) política de formación profesional, etc.

f) *La evolución de la ideología del equipo directivo*

Esto lo sabe perfectamente un Director de Personal. No es lo mismo trabajar con Direcciones «retrógradas» que con Direcciones de mentalidad abierta, humana, y con visión para adelantarse a los problemas laborales.

Evidentemente en la medida que evolucione la mentalidad de la Dirección, paralelamente se va mejorando la política de personal

de una empresa, si otros hechos además se suman o colaboran a ello.

¿Puede la Dirección de Personal encajarse en este estilo de Dirección como cualquier otra de la empresa?

Creo que hemos demostrado sobradamente a lo largo del capítulo que sí, puesto que hemos definido claramente cuáles son los objetivos de la política de personal, si bien debemos de precisar que estos objetivos no son patrimonio exclusivo del Director de personal, sino en tanto en cuanto a su participación como «staff» de la Dirección en su elaboración y control, y lo serán de la línea en cuanto que ésta es responsable del factor humano que pone en juego en la producción. Por esto, precisando y resumiendo sobre la fijación de objetivos de política de personal, decimos que:

1. **Deben ser fijados por la Dirección, si bien en un sistema de participación por objetivos serían discutidos por todos los afectados para su elaboración y aceptación «a priori».**
2. **Que los objetivos de política de personal de una empresa normalmente son elaborados técnicamente por la Dirección de Personal, quien habitualmente aporta y propone los medios para su logro.**
3. **Que un control de gestión de la política de personal debe ser establecido con un cuadro de mando por la Dirección de Personal, enjuiciando permanentemente la bondad de los objetivos, la eficacia de los medios para su consecución y el logro o fracaso en su consecución, analizando causas y proponiendo, en su caso, acciones correctoras, poniendo todo este esquema a disposición de la línea.**
4. **Que el no plantear la política de personal en equipo, implicaría un desfase entre aceptación con responsabilidades en la empresa por parte de la línea ejecutiva.**
5. **Que el enfoque de las Direcciones de Personal sin esta precisión lleva frecuentemente a labores descontroladas sin norte, sin control de resultados y con medios frecuentemente inadecuados o desproporcionados.**
6. **Que si bien los estilos de mando nunca son dogmáticos y no queremos hacer afirmaciones tajantes, entendemos que el estilo de dirección participativa por objetivos es el que mejor se adapta al esquema que hemos trazado de la política de personal en la empresa, por su sentido humano y parti-**

cipativo, y porque, como demostraremos en otra hipótesis, la participación es exigencia del momento en la empresa a todos los niveles.

7. Que los objetivos de la política de personal están muy influenciados por la evolución socio-económica del entorno humano que rodea la empresa, por lo que su dinamismo exige una permanente revisión de los mismos.

### CAPITULO III

#### LA DIRECCION DE PERSONAL Y SU ADECUACION A LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA (Hipótesis 3.ª)

- 3.1. Situación y características de la Dirección de Personal en España.
- 3.2. Funciones básicas de personal.
- 3.3. La planificación de personal.
- 3.4. La planificación de plantillas.
- 3.5. El manual de personal.
- 3.6. La organización de la Empresa y la Dirección de Personal.

### 3.1. SITUACION Y CARACTERISTICAS DE LA DIRECCION DE PERSONAL EN ESPAÑA

Por todo lo que hemos comentado en anteriores temas, estamos sosteniendo que el Departamento o Dirección de Personal de la empresa es algo diferente a lo que hasta ahora se había venido concibiendo.

¿Qué características tiene este Departamento?

a) En primer lugar, se trata de un «staff» o departamento asesor de la Dirección General. De aquí que los hombres que dependen de su Jefatura, son los colaboradores del mismo departamento, desapareciendo la figura del «Jefe de Personal» dando instrucciones, poniendo sanciones, ascendiendo o subiendo sueldos a personas de otros departamentos. El establecerá, aprobadas por la Dirección y con el conocimiento de los demás mandos superiores de la empresa, las reglas de juego, pero todos deberán participar de las responsabilidades humanas, ya que un mando que no tenga responsabilidad en formación, seguridad, promoción, etc., de sus hombres, no sería un auténtico mando.

b) Ha asumido, en segundo lugar, unas responsabilidades específicas en orden a funciones humanas, pero no es «el único responsable de todos los problemas humanos de la empresa», ya que ésta sería una monstruosa carga que ningún mando podría soportar.

c) Es el Departamento que, dados unos objetivos de política social, debe poner en juego unos medios técnicos para conseguirlos, poniéndolos a disposición de la «línea» que debe ser la responsable y ejecutora de esta política.

Esto consagra el principio, que tanto vamos insistiendo y que tanto va costando que se acepte en las empresas, de que los problemas de elección de los hombres del equipo (selección) de su formación, promoción, asignación de salario, etc., no es un problema exclusivo del Departamento de Personal, sino responsabilidades plenas del mando asesoradas y apoyadas por dicho Departamento.

d) De aquí que se trata de un departamento que presta servicios y vende ideas, que asesora, normaliza, pero no ejecuta de un modo directo.

e) La eficacia del departamento depende de su prestigio. Si logra éste, su misión podría resumirse en la frase: «hacer que hagan los demás».

f) Es un Departamento técnico. Sus miembros deben ser cuidadosamente seleccionados entre personas preparadas y con cualida-

ds humanas sobresalientes. Un directivo de personal debe ser hombre preparado en lo técnico y sobre todo en lo humano, y ante todo, debe ser un hombre de profunda vocación.

g) No es, como se ha dicho equivocadamente, un departamento independiente. Es un departamento de confianza absoluta de la Dirección, pero si sus hombres tienen prestigio, porque se lo ganan, la Dirección seguirá sus consejos. El gran secreto de la Dirección de Personal es llegarse a ganar la confianza de las dos partes, aunque ésto es lo más difícil de lograr.

h) La fijación de objetivos es siempre tarea de la Dirección de la Empresa. Por eso, el Departamento de Personal podríamos decir que «administra políticas» en cuanto coordina medios y fines. Puede ayudar mucho a la Dirección en orden a la fijación de objetivos de política social.

i) Las normas emanadas del Departamento de Personal, una vez aprobadas por la Dirección, deben ser obligatorias. Pero su promulgación y obligatoriedad emanarán de la relación jerárquica de los Departamentos con la propia Dirección, no por vinculación al Departamento de Personal que en ellas sólo ha realizado una misión técnica de confección de las mismas.

j) De las ideas anteriores se deduce que el Departamento de Personal teniendo una función importantísimo y primordial de la empresa, debe basar su eficacia y prestigio en su no intromisión en las responsabilidades del mando. Un Jefe de Personal debe establecer las normas para que las propuestas de los jefes sean las que pongan en movimiento las mejoras de su personal, en un sistema justo y coordinado.

### 3.2. FUNCIONES BASICAS DE PERSONAL

¿Cuáles son pues las funciones de una Dirección o Departamento de Personal, si la «gestión del personal» corresponde a la línea?

Planteada así la pregunta podría parecer que estamos planteando la obsolescencia o inutilidad de la función. Nosotros que hemos vivido algunas versiones históricas del desarrollo de estos departamentos, confesamos que nos hemos encontrado con una función mucho más plena cuando nos hemos convertido en «staff» que en la anticuada y absurda función del «jefe de personal», auténtico «cajón de sastre» y «para-golpes» de todo lo que no se hacía en otros Departamentos.

Vamos a tratar de sintetizar las principales funciones que en la moderna acepción del Departamento creemos que encajan perfectamente en su ámbito.

a) *Funciones de Administración de Personal*

Entendemos por Administración de Personal, no las meras funciones burocráticas (que muchas de ellas hoy tienden a mecanizarse), sino en un sentido mucho más amplio, la adecuación medios-objetivos-control en la gama de las funciones de personal. Así se puede hablar dentro de este grupo de funciones:

*De Administración de sueldos y salarios:* Que engloba una serie de funciones relacionadas con:

- El pago de sueldos y salarios
- Liquidaciones
- Incentivos
- Costo de la hora-hombre
- Diseño de estructuras de salarios

*De Administración del empleo:* Que engloba todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación, acogida, promoción y rotación.

*De planificación y control de plantillas:* Que abarca el proceso de creación, modificación y supresión de puestos de trabajo, adecuando contenidos y niveles salariales, observando su evolución y desviaciones con vistas a introducir acciones correctoras que armonicen el trinomio hombre-contenido del puesto-especificaciones. Es una función que consideramos «el motor» de toda la política de personal. Incluye los inventarios de puestos de trabajo y los inventarios de personal con sus ficheros correspondientes y la administración de las técnicas de evaluación de puestos y calificación del personal, así como la planificación de las necesidades de personal.

*Control de gestión del departamento:* Que abarca las estadísticas e índices de personal y la redacción de los informes a la Dirección y a los demás departamentos y el estudio de causas de los hechos humanos para aconsejar acciones correctoras.

*Administración de la información:*

- Revista de empresa
- Circulares
- Medios audiovisuales
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias, etc.

Esto requiere la comprobación de la eficacia de la información.

b) *Funciones asistenciales o de beneficios a empleados*

Comprenden todos los «servicios» a los empleados, lo que los manuales norteamericanos denominan «benefits» y las funciones que, normalmente encomendadas a las Asistentes Sociales, proporcionan al empleado la oportunidad de una función «asistencial» o de «orientación social», que a medida que se eleva el nivel de vida de la población industrial se va limitando prácticamente a una función de mero consejo a petición del usuario.

Entre los «servicios» podemos citar:

- Comedores y cantinas
- Economatos
- Viviendas
- Guarderías infantiles
- Colonias de verano
- Grupos de empresa
- Bolsas de estudio

y sobre todo lo relativo a previsión social, que para nosotros es el servicio más importante en el que se puede facilitar al personal:

- Seguros de vida y accidentes
- Seguros de orfandad y viudedad
- Jubilación
- Asistencia médico-quirúrgica, etc.

Ya daremos en su momento oportuno nuestra opinión sobre todos estos servicios, algunos de los cuales van perdiendo actualidad y sobre todo, afortunadamente, se van eliminando en ellos los vestigios paternalistas con que en muchos casos nacieron. En cambio creemos que una previsión social desarrollada mancomunadamente dentro de la empresa, es una auténtica obra social que el Estado debe apoyar y no monopolizar.

c) *Funciones Técnicas*

Constituyen lo que podríamos llamar el «gabinete de estudios» de la Dirección de Personal y comprende una serie de funciones que podríamos subclasificar en:

*Normativas*

Redacción de anteproyectos de Reglamentos de Régimen Interior.  
Estudio de los Convenios Colectivos.  
Redacción de normas de personal.  
Elaboración y estudio de políticas de personal.

*Asesoras*

Interpretación de pruebas psicotécnicas.  
Diseño de procesos de selección.  
Estudio y asesoramiento sobre métodos de formación profesional.  
Diseño de sistema de valoración de puestos.  
Comprobación del funcionamiento de estas técnicas.  
Diseño de sistemas de calificación y «appraisal» de personal.  
Comprobación del comportamiento de estas técnicas.  
Diseño de sistemas de información.  
Estudio de la legislación laboral e interpretación y aplicación de la misma.

El Servicio Médico podemos considerarlo efectuando tareas asistenciales, técnicas y hasta administrativas (en sentido amplio). Normalmente interviene en los asuntos de:

- Seguridad e Higiene.
- Asistencia médica.
- Medicina de Empresa.
- Colaboración con el psicólogo, etc.

d) *Relaciones industriales*

Es un grupo de funciones de las más importantes de una Dirección de Personal. Comprende las funciones que se ocupan de la negociación de las condiciones laborales (contratación colectiva) de las relaciones del personal con la Dirección de la Empresa a través de los cauces establecidos por la Ley (Jurados y Enlaces) de encauzar la participación voluntaria o legal (Consejeros Laborales) y del restablecimiento de la normalidad o previendo o ne-

gociando cuando las tensiones producen alteraciones colectivas de estas relaciones (conflictos colectivos).

Dentro de estas últimas funciones, el papel de un Director de Personal es básico, porque como dice el propio título de la función, tendrá que poner en juego continuamente relaciones prudentes y hábiles, y, sobre todo, deberá estar muy respaldado por su Dirección, pues de otro modo será desprestigiado ante el personal si no ve en él capacidad de decidir en muchos momentos. Estas relaciones se refieren tanto a las de orden interno (Jurados y Enlaces), como a las de orden externo (Ministerio de Trabajo y Sindicatos). Constituyen la piedra de toque de la habilidad, prestigio y preparación de un Director de Personal, si bien puede ocurrir que también puedan precipitar su desgaste si las mismas, como decimos, no están debidamente respaldadas.

### 3.3. LA PLANIFICACION DE PERSONAL

Si queremos que la Dirección de Personal de una empresa sea profesional y directiva, hay que planificar su actividad. Por esto de la concreción, hemos insistido tanto en la fijación de objetivos, en la elección de medios y en la verificación y control de los mismos. De otro modo se seguirá haciendo, como a veces desgraciadamente ocurre, una Dirección de Personal a la defensiva.

Un eficaz Director de Personal debe prever, organizar y controlar más que querer hacerlo todo él, y en esta planificación hay que ser realista, pero al mismo tiempo hay que poner alguna dosis de ilusión. En todos los problemas humanos tiene que haber riesgos, ya que las reacciones del hombre no son siempre matemáticas. El realismo nos dará el punto de partida de los hechos y la ilusión nos puede dar metas cada día más elevada.

Siguiendo a Anne Cox, Alex Margulies y Jens Soderlund (38), podríamos resumir que planificación de personal es:

«Establecer las condiciones para que a partir de un determinado problema de producción se pueda deducir el número de personal que se necesitará y especificar las exigencias que los distintos puestos de trabajo presentan respecto a los que los vayan a cumplir.

Estimar los cambios que se producirán en la estructura de personal y vigilar el potencial, aún sin utilizar de los empleados, así como las limitaciones que éstos presenten, por lo que respecta a los futuros puestos de trabajo.

Comparar las necesidades futuras con la posición actual y planificar el reclutamiento, despidos y medidas de formación que serán necesarias para garantizar la solución de los problemas de personal que se vayan presentando.

Finalmente, determinar el período de tiempo que se necesitará para alcanzar los objetivos enunciados. Este período de tiempo tiende a ser largo y casi siempre excede del que generalmente se suele fijar para resolver los problemas de personal».

Estos objetivos, que se identifican con los que enunciaremos en el punto siguiente al referirnos al control de plantillas, constituyen la base de la planificación a fondo de cualquier política de personal.

¿Cuál es el argumento en que nos apoyamos para hacer esta afirmación? Sencillamente por el convencimiento, a través de nuestra vida profesional, de que la política de personal de una empresa ha de diseñarse a la medida de las necesidades y de los hechos reales de la misma.

Estos hechos reales son dos:

- a) La estructura de puestos de trabajo y sus características.
- b) Los hombres que constituyen su inventario o potencial humano.

Sobre el conocimiento a fondo de estos hechos y basados en una sana filosofía, la política de personal de una empresa, fijados unos objetivos, tendrá que aplicar unas medidas en unos casos correctoras, en otros casos creadoras.

Añadamos algunos comentarios sobre estos criterios:

- En primer lugar, que en cualquier proyecto de creación de una empresa o de ampliación o modificación de un proceso, debe incluirse un plan de personal.
- En segundo lugar, que la creación o ampliación de un techo de promoción en una empresa, depende en gran parte de las mejoras que vayamos introduciendo en nuestra organización.
- En tercer lugar, que los problemas humanos y los de organización están íntimamente ligados.
- En cuarto lugar, que la planificación general de la empresa y la de personal están íntimamente unidas. Un Director de Personal ajeno o aislado de los problemas de producción, financieros o comerciales de una empresa, hará política de personal irreal, y deformada.

- Por último, abundamos en la necesidad de concretar la labor de una Dirección de Personal en objetivos cifrados y fechados.

### 3.4. LA PLANIFICACION DE PLANTILLAS (39)

El tema de la planificación de plantillas es de primerísima actualidad como base de una buena política de personal aplicada a la empresa de hoy.

Hablamos de planificación y control de plantillas, frente a lo que podríamos llamar improvisación de las plantillas» que tan catastróficas consecuencias ha traído.

Planificar es ordenar, prever, tomar acciones hacia un objetivo, y las acciones que estamos empleando son o no son adecuadas.

En política de personal no se puede seguir improvisando, y el ser directivo de personal obliga a profesionalizar nuestra actuación, tener un sentido gerencial. En definitiva, buscar unos objetivos humanos ilusionadamente, pero con realismo, con eficacia.

La política de plantillas debe ser realista y debe ser el marco en el que se incluya la política de personal de una empresa.

Vamos a hacernos una serie de preguntas, a menudo no debidamente contestadas:

1. ¿Qué es una plantilla? ¿Es correcto el concepto que nos hemos formado?
2. ¿Cuál es entonces la plantilla de nuestra empresa? ¿Sabemos si tenemos paro encubierto en nuestra empresa?
3. ¿Nos hemos planteado cuál debería ser la plantilla «ideal» de nuestra empresa?
4. ¿Qué buscamos resolver con una buena política de plantillas?
5. ¿Qué instrumentos pueden ayudarnos a conocer las bases para cimentar nuestra política de plantillas?
6. ¿Cómo compaginar el dinamismo de la plantilla y nuestra política de personal? ¿Qué sistemática emplearíamos?
7. ¿Qué recomendaciones podemos hacer a la empresa de hoy en esta materia?

Vamos a tratar de contestar a todas estas preguntas que nos hemos formulado, con un cierto orden.

3.4.1. *¿Qué es una plantilla? ¿Es correcto el concepto que nos hemos formado de ella?*

Para nosotros plantilla es «Inventario cuantitativo y cualitativo de los puestos de trabajo de una empresa que se consideran necesarios para llevar adelante el proceso de producción o servicios de una empresa.

Es decir, que creemos se trata:

- Del número de puestos de trabajo.
- Cualificados en su graduación:
- Por su distinto nivel salarial.
- Diferente exigencia profesional, etc.

Sin embargo, para el Derecho Laboral el concepto suele referirse o a «número de productores», ya que «ser de plantilla» es equivalente a «ser fijo».

Una serie de disposiciones (40) se refieren con frecuencia a la «reducción de plantilla» como equivalente a la reducción de personal o a la «amortización de plantilla» aprovechando las bajas de personal.

Para nosotros, sin entrar a discutir los aspectos jurídicos de la cuestión, pensamos que una cosa será la plantilla y otra el número de productores que tengamos que tener contratados, ya que:

- En la organización de turnos un mismo puesto se cubre alternativamente por distintos productores y nos será necesario tener correturnos, suplentes, etc.
- El absentismo, las vacaciones, la brusca rotación, etc., nos obliga a tener un remanente de personal, superior al número de puestos.

Para algunos, hablar de plantilla es hablar del documento, que debidamente aprobado por la Autoridad Laboral se adjunta al Reglamento de Régimen Interior. Para muchos «ésta es mi plantilla» a la que se aferran como punto de partida para reducciones. Y legalmente no les falta razón... Pero nosotros somos partidarios de posturas más dinámicas.

Frente al rigorismo de varias reglamentaciones todavía vigentes que obligan a las empresas a tener sus plantillas cubiertas guardando una relación de porcentajes entre mandos, oficiales, etcétera, ¡como puede imponerse «legalmente» una estructura organizativa general para todas las empresas! va apareciendo un carácter más abierto y dinámico para el concepto de plantilla desde

el punto de vista legal. Así, varios Convenios Colectivos y Ordenanzas (41) adecúan sus plantillas a las exigencias organizativas de la empresa sin más limitación que la de no admitir reducciones de plantilla a base de despidos sin atenerse a la incoación de expedientes de crisis.

La plantilla de una empresa debe, por tanto, adecuarse a las necesidades reales de la misma. Las variaciones en el volumen de la plantilla se producirán:

- Por la propia actividad de la empresa: Mayor o menor producción.
- Por modificaciones en el método operativo.
- Mayor o menor saturación de los puestos de trabajo.
- Introducción de conceptos de diversificación y polivalencia.
- Cambios en la organización de la empresa (v. g.: aumento del índice de supervisión, delegación mayor o menor, etc.).
- Por cambios en la política de personal de la empresa (v. g.: nueva clasificación profesional, nuevas estructuras salariales, etc.).
- Por mejoras en la moral o clima laboral de la empresa. A peor clima, más puestos de trabajo mal saturados.

Como afirmábamos en el punto 3.3., todo proyecto de empresa nueva o ampliación de actividades, debe ir acompañado de un serio estudio de puestos de trabajo para predeterminar la plantilla necesaria.

Por la terminología laboral a que nos hemos referido, se confunde con gran frecuencia puesto de trabajo con el titular que lo ocupa. Esto también ocurre «históricamente», ya que con cierta frecuencia el contenido del puesto no ha sido encomendado a priori al titular, sino que éste se ha ido creando un status sobre la marcha sin que previamente se le configurara su responsabilidad, funciones, atribuciones, etc. Por ello, muy frecuentemente los puestos de trabajo se conocen más que por los cometidos por los nombres de sus titulares. (Esto que humorísticamente se conoce por «personigramas».)

Con ello no pretendemos deshumanizar el estudio de un problema de personal, pues no negamos que lo más importante es el hombre que está detrás del puesto, pero no podremos estudiar estos temas de un modo objetivo, si no somos capaces de separar mentalmente el estudio del puesto con sus exigencias, del estudio

del titular o titulares que lo ocupen, si no queremos caer en una organización en la que indudablemente iremos a parar a favoritismos.

### 3.4.2. *¿Cuál es la plantilla de nuestra empresa? ¿Padecemos paro encubierto en nuestra organización?*

¿Somos capaces de saber contestar a estas preguntas? Sólo podremos contestarlas, si a su vez pudiéramos responder a éstas:

¿Ha efectuado Vd. alguna vez un análisis y descripción de puestos de trabajo en su empresa?

¿Está Vd. seguro de que no existen funciones y puestos duplicados cuando no triplicados?

Los llamados mandos en la nómina de la empresa, ¿ejercen realmente función de mando?

La asignación de categorías profesionales a los trabajadores, aparte razones de prestigio personal (¡o antigüedad!), ¿tiene que ver con las funciones ejercidas y con el contenido del puesto de trabajo?

¿Hay personas con tareas iguales clasificadas en distinto nivel salarial? (con independencia de sus retribuciones a título personal o rendimiento).

¿Se fijan objetivos y tareas de «arriba hacia abajo» o cada cual hace lo que se le ocurre y se «autoperfila» su puesto de trabajo?

Estas preguntas, que muchas veces tienen respuesta nefasta para la empresa, planteadas con sinceridad y realizando un balance, nos deberían llevar a la decisión de fijar el «día D hora H» a partir del cual vamos a tomar medidas para ordenar el tema, para parar el anárquico crecimiento de las plantillas.

El primer paso sería inventariar la *plantilla real* para perfeccionarla y mejorarla.

¿Cuándo podemos decir que tenemos paro encubierto?

- Cuando los puestos de trabajo no están saturados (42).
- Si no existe adecuación, categorías profesionales-contenido de los puestos.
- Si tenemos una mala estructuración del mando y de la supervisión.
- Si el personal tiene una deficiente formación profesional.

No basta con decir «nos sobra gente», sino que es preciso saber *en qué puestos* o qué puestos debemos amortizar. No es un pro-

blema de «echar a la calle», ya que muy a menudo sobra gente en un sector de la empresa y falta en otro. Muchas veces nos tenemos que enfrentar con problemas de *readaptación* y formación, y debemos de agotar las posibilidades antes de ir a la cómoda postura de reducir personal.

Es por ello por lo que es necesario:

- Conocimiento de la situación real de hoy.
- Que esta situación sea el punto de partida.
- Un concienzudo estudio antes de tomar medidas que puedan afectar a nuestros hombres.

### 3.4.3. *¿Nos hemos planteado cuál debe ser la plantilla ideal de nuestra empresa?*

Los ideales en toda cuestión humana pueden estar lejos, pero es menester marcar jalones a conquistar. Nos debemos plantear estas cuestiones:

- ¿Cuál es la estructura ideal de plantilla en el momento actual?
- ¿Acaso no podemos corregir muchas de las deficiencias actuales e idealizar la situación aprovechando cualquier ampliación del negocio?

Estamos ante un problema en el que los técnicos en organización tienen mucho que decir, pero en el que los hombres de personal no podemos estar ausentes.

La plantilla ideal será un estudio de horas-hombre, pero éste no es un mero concepto técnico, ya que hay un hombre de carne y hueso detrás.

La fijación de una *plantilla ideal* como objetivo hacia el que vamos a dirigir nuestras futuras medidas, debe ser:

- Una meta a cumplir.
- Un camino a mejorar.
- Realista dentro de su idealidad.
- Elaborada con participación directa del mando.
- Aprobada obligatoriamente por la Dirección.
- Dinámica, revisable, pero con método para esta revisión.

¡Cuántos organigramas están colocados en cuadros colgados de una pared como meros adornos!

Luck (43) cita un caso de comparación de un organigrama for-

mal con la realidad, y construye el organigrama real que se daba en la práctica, ¡apenas se parecían!

Se podrían citar muchos esquemas para acometer el estudio de una estructura ideal. Pero antes de abordar este problema será necesario:

- Definir a nivel empresa qué se entiende por unidades orgánicas (departamento, sección, negociado, taller, etc.).
- Fijar criterios de mando y supervisión.

En la plantilla ideal debemos buscar tener el número de puestos mínimo, con el mayor contenido y responsabilidad posible que nos llevará a la sana política de *pocos hombres, buenos y bien pagados*.

Esta política evidentemente llevará aparejado una apertura de promoción, ya que el «muchos y mal pagados» es el principal enemigo de esta promoción.

Además, y como ya hemos demostrado, la mayoría de los llamados problemas laborales, derivan en muchas ocasiones de una defectuosa organización. Diríamos para rematar este punto, que una buena organización que nos lleve a estructuras más racionales y humanas dentro de la empresa, será el instrumento necesario para llevar adelante una buena política de personal.

#### 3.4.4. *¿Qué buscamos resolver con una buena planificación y control de las plantillas?*

a) Poder determinar, con base, el personal necesario de la empresa. Cuando a un gerente le piden «más personal», ¿con qué base puede contestar si no lleva un estudio de plantillas? Casi siempre se responde de memoria.

b) Llevar una buena política de *sustitución* y provisión de vacantes a través de una *realista* política de reclutamiento, selección y promoción interna: Esta es la auténtica solución al debatido problema de la rotación interna de personal.

c) Poder establecer una política de formación profesional a la medida de las necesidades de la empresa.

d) Determinación de una clasificación profesional adecuada a nuestra estructura que podemos reformar aprovechando el cauce del Convenio Colectivo o el Reglamento de Régimen Interior.

e) Determinación de una estructura salarial adecuada. Una estructura de salarios en cuanto busque ajustarse a la realidad del

contenido de los puestos, se apoyará en la estructura real de la plantilla.

f) Establecimiento de políticas de jubilación a la par que ajustadas a consideraciones humanas, que abran posibilidades de promoción a los que quedan y que contribuyan al mejoramiento de la estructura mediante la adecuación, reforma o supresión de los puestos que dejan vacantes.

g) Fijación de circuitos de información, estudio y diagnóstico de clima.

#### 3.4.5. *¿Cómo operar para establecer esta política?*

Nos parece que los pasos lógicos para establecer esta política podrían ser:

##### a) *Análisis y valoración de los puestos de trabajo*

Aplicando las técnicas conocidas por la psicología industrial, si bien hoy, las clásicas formas de hacer el análisis de tareas, sin dejar de utilizarse (entrevista, cuestionario, etc.), postulan una mayor intervención del mando directo en estas descripciones, discutiendo «de arriba a abajo» las especificaciones de los puestos, no dejándolo en manos de un analista exclusivamente.

También es de notar en este punto, que para los puestos directivos más que hablar de tareas hemos de hablar de objetivos. En la moderna teoría de la dirección participativa por objetivos, al directivo al cuantificarle los objetivos, incluso se le retribuye por la consecución de los mismos. Un sistema de valoración de puestos no es un sistema dogmático. Requiere una continua revisión del sistema (factores, puntuaciones, ponderaciones, etc.), adecuándolos a la dinámica empresarial y social.

##### b) *Inventario de puestos de trabajo*

No basta acumular fichas de puestos si no se estudian en su conjunto. El puesto, hemos dicho, es la base de la plantilla.

Un inventario de puestos nos dará por puesto, entre otros datos, los siguientes:

1. Identificación en el organigrama.
2. Nombre del puesto.
3. Situación «geográfica» del puesto.
4. Número de puntos. (En caso de valoración de tareas.)

5. Descripción del puesto.
6. Nivel salarial.
7. Exigencias profesionales que nos servirán de base para los profesiogramas de selección o para elaborar programas de formación profesional.
8. Familia ocupacional, etc.

En el reverso de esta ficha podemos anotar las personas que los ocupan y la categoría profesional o nivel salarial que tienen. Un inventario de puestos hay que colocarlo en perspectiva para poder saber cómo es la estructura de la empresa. Hoy se utilizan fichas perforadas o magnéticas para clasificar los puestos. Un inventario de puestos debe tener clasificaciones por niveles, por departamentos, por familias de ocupaciones, por exigencias profesionales semejantes o por relaciones semejantes.

#### *c) Inventario de personal*

Una empresa no es un laboratorio de organización, sino es un conjunto de hombres.

Entre los esquemas y la realidad hay una diferencia. Nos hace falta saber los hombres que tenemos. Por otro lado la valoración de puestos de trabajo no resuelve totalmente el problema del salario, pues a esto hay que añadir el factor hombre.

Aparte de otros problemas básicos de personal, e incluso del que ahora estamos abordando, es totalmente necesario calificar a nuestro personal porque somos responsables de su desarrollo, de su promoción social. Para ayudar a nuestros hombres es menester el conocerlos. No es misión del Director de Personal conocerlos uno por uno, sino hacer que los conozcan sus jefes y que emitan juicios objetivos y uniformes de su modo de actuar, y que estos juicios queden registrados. Por ello es menester exigir responsabilidad a los que emiten estos juicios, pues de ellos se dimanarán hechos trascendentes, como son: la promoción, asignación de tareas, formación profesional y retribución.

Desde el punto de vista del control, lo que interesará es lograr, al igual que antes hablábamos de ficha de puesto, de ficha del hombre que lo ocupa.

Nos referimos a la necesidad de crear, con independencia del expediente personal, que debe ser lo más concreto posible, lo que llamamos ficha de inventario. Esta ficha de carácter confidencial debe registrar los datos que nos den varios factores del hombre:

1. Su calificación periódica en una serie de factores.
2. Su puesto de trabajo.
3. Su departamento o sección.
4. Su edad.
5. Su antigüedad.
6. Sus datos base de aptitudes.

Sin entrar en detalle de las aplicaciones de las calificaciones periódicas que hemos expuesto en varias ocasiones y trabajos, nos parece que estos ficheros, mecanizados o no, pueden ser la base de un control de inventario, o dicho de otro modo, del conocimiento del patrimonio humano que poseemos. Una ficha muy compleja no serviría mucho, es preferible una ficha clasificable por unos factores muy concretos, como pueden ser los propios factores de la calificación por el mérito cuantitativamente anotados: idiomas, títulos, formación profesional, etc.

Si se mecaniza el inventario se pueden usar claves que faciliten la clasificación y la perspectiva. Esta es la base de datos tan interesantes como: distribución del personal por edades (seguro, jubilación, etc.), distribución por antigüedad, bases para estudios de premios de antigüedad, rotación, etc., distribución del personal por departamentos, ordenación por rangos de calificación, ordenación por niveles salariales, etc.

Conociendo la gama de puestos y la composición del personal estamos en mejores condiciones de planificar el reclutamiento y selección, y poder establecer programas de personal a corto y medio plazo.

Un inventario de personal no es más que poner en perspectiva un buen fichero de personal para conocer cómo es el personal que poseemos y controlar periódicamente una serie de factores como pueden ser: su grado profesional, su promocionabilidad, su estructura de conjunto (edad, procedencia, nivel, etc.) la adaptación hombre-puesto, la dispersión de salario-puesto.

Si tenemos, como antes hemos dicho, un buen fichero, nos será posible en cualquier momento conocer la composición del personal por categorías, por profesionalidad, por promocionabilidad, por nivel de estudios, por idiomas, o por cualidades destacadas.

Así podríamos enunciar otros factores, no demasiados, que nos darían la medida de estas posibilidades.

Como ya hemos dicho antes, los estudios del personal por la edad, nos servirán para estudiar la jubilación o seguros de vida, el estudio por categorías para comparación con la plantilla ideal o

bien para el estudio de la dispersión con la valoración de puestos de trabajo.

Los estudios por antigüedad nos servirán para medir la rotación, premios de antigüedad, medallas, o premios a los veteranos y vencimientos de los premios de antigüedad.

El estudio por profesionalidad nos servirá para calificarlos en alto o muy alto, medios, regulares o flojos, según sea su grado de profesionalidad.

El inventario de puestos, entre otros datos, nos proporciona el nivel salarial que corresponde a cada puesto en función de su contenido. La comparación de estos niveles salariales, con los que realmente perciben los titulares de los puestos, nos da la «dispersión», concepto clásico en valoración de puestos y cuyo estudio nos llevará a la determinación de una estructura salarial (44).

Esta comparación nos dará las tres clásicas posibilidades:

*Puestos supervalorados.*—El titular tiene un nivel salarial inadecuado al contenido del puesto en exceso.

*Puestos encajados en la curva salarial*

*Puestos con techo.*—El nivel salarial del titular es inferior al que la curva de salarios postula.

*En el primer caso* hay posibilidad de ajuste:

Trasladando al titular a un puesto adecuado a su nivel salarial si su formación lo permite o después de un período de adaptación o formación. En este caso el nuevo titular se acoplará al nivel salarial del puesto.

Cuando no es posible este ajuste, el puesto queda en «off», es decir, habrá que esperar a que se produzca la baja del titular a sabiendas de que existe este desajuste. En muchos casos los ascensos, por procedimientos de antigüedad o por pura «apreciación» sin consultar el contenido del puesto dan lugar a estas situaciones difíciles de corregir y que irritan comparativamente a los trabajadores.

*En el segundo caso* la situación es normal. No olvidemos sin embargo que es una utopía pensar en una empresa al cien por cien encajada. Tiene por otra parte la limitación de la promoción. Una empresa muy encajada tiene que introducir algún sistema de progresión salarial para evitar el estancamiento de su personal, que plantearía graves problemas motivacionales.

*En el tercer caso* estamos ante la situación de «techo de promo-

ción». Si existiesen muchos puestos en esta situación, nos encontraríamos en el caso de una empresa «con posibilidades de promoción».

La solución, supuesta una buena formación paralela del personal, es la promoción, bien «in situ», bien por provisión de las plazas por concurso oposición o cualquier sistema que implique rotación interna. A veces nos encontramos con la situación del hombre que «no puede con el puesto» o «el puesto le viene grande». En estos casos nos veremos obligados a trasladar al titular a un puesto cuyo salario encaje con el que percibe, dando la posibilidad de promoción al más capacitado o preparado.

Una empresa bien organizada, que lleve sus inventarios de puestos y de personal, puede llevar prácticamente su gráfico de dispersión, bien en los mismos organigramas (que pueden presentarse en forma de tableros magnéticos, fichas perforadas, etc.) o bien procesar toda esta información por medio de ordenador. Esta materia, la del «como» llevar estas cuestiones, de tipo práctico, está muy condicionada por el tamaño de la empresa u otras circunstancias.

#### 3.4.6. *¿Cómo compaginar el dinamismo de nuestras plantillas y las políticas de personal? ¿Qué sistemática emplearíamos?*

##### a) *Fijación de plantillas*

Ya lo hemos estudiado en otros puntos. Es menester que la plantilla, sus funciones y contenidos, se fijen de arriba a abajo, con participación del mando y no se deje a la improvisación. Esta plantilla nos servirá de referencia al fijar las políticas de selección, formación, promoción, progresión y estructura salarial y hasta habrá que tenerla en cuenta al hacer cualquier estudio de jubilaciones, al compararla con el inventario de personal.

##### b) *Creación y supresión de puestos*

La creación de nuevos puestos de trabajo debe solicitarse siempre por el Jefe del Departamento donde se produce la necesidad, de la Dirección o de un Comité de plantillas en que ésta delegue.

Deben cubrirse, con variantes, los siguientes trámites:

- Petición de creación de puesto (Jefe Departamento).
- Descripción de funciones del mismo (Jefe Departamento y Analista).
- Prevaloración de tareas (Departamento de Personal).

- Fijación de nivel salarial a categoría laboral (Departamento de Personal).
- Aprobación de la ampliación de plantilla (Dirección o Comité de Plantillas).
- Informe del Departamento de Organización.
- Provisión de vacante (Personal y departamentos interesados).

Esta provisión puede ser:

- Por selección del exterior
- Por promoción interna
- Por simple traslado (rotación interna)

#### c) *Cambio del contenido de los puestos*

Los puestos cambian de contenido por las mismas razones que se modifica la plantilla (ver 3.4.1.).

Los trámites o pasos deberían ser más o menos los siguientes:

1. Petición de revisión del contenido de un puesto.
2. Nueva descripción y rectificación, si procede, del nivel salarial.
3. Aprobación.
4. Modificación de la plantilla.
5. Provisión o promoción.

Como trataremos en el punto siguiente, es importante que las modificaciones del contenido de los puestos no se produzcan por «generación espontánea» (por ejemplo a base de meterse en el terreno del vecino) sino por asignación de funciones nuevas o ampliadas por el jefe.

Un buen control de plantillas, que nos permitirá una planificación del personal, será aquella que tenga en la mano el crecimiento o decrecimiento de la empresa. Cuando esto no es así se improvisa y las sorpresas saltarán en forma o de paro encubierto (que nos obligará a hacer «personigramas») o de deficiente realización del trabajo, donde todo el mundo anda agobiado y las cosas o no se hacen o se hacen mal.

#### 3.4.7. *¿Qué recomendaciones haríamos al empresario de hoy en estas materias?*

- Que nuestras empresas se preocupen de conocer *sus puestos de trabajo*, sus verdaderas exigencias profesionales y humanas y seamos capaces de estudiar objetivamente los puestos,

sin mezclar en este estudio objetivo, otras razones, que aunque haya que tenerlas en cuenta, no nos conducirían a auténticas mejoras de organización.

- Que establezcamos «*nuestra política salarial*» en la que tengamos entre otras cosas en cuenta los *contenidos de los puestos* como *base* para el establecimiento de incentivos u otros sistemas subjetivos, que reconocemos necesarios, siempre que se apoyen en sistemas justos.
- Que establezcamos *líneas de tendencia* a nuestras plantillas que desemboquen en estructuras mejor organizadas y que permitan la promoción de nuestros hombres a los que tendremos que preparar cada vez mejor.
- Que la creación de nuevos puestos de trabajo y su correlativa cobertura se haga con mayor seriedad y que no se improvise en los ingresos de nuevo personal.
- Que se dé una gran importancia al estudio de la rotación interna de puestos en la proporción que convenga y que la «*provisión de vacantes*» de una plantilla bien estructurada determine la cuantía y la elección de hombres en la selección y promoción. Que la formación profesional se realice *a la medida de las exigencias de esta plantilla*.
- Que se tenga en cuenta que la estructuración de una plantilla no es sólo un problema social, sino también *económico*, más importante cuanto más incida la mano de obra en los costes de producción.
- Que se preste una gran atención a los problemas de «*dispersión*» de plantillas (desviación entre contenidos y categorías de los hombres que ocupan los puestos). Esto es un equivalente al paro encubierto.
- Que se utilicen técnicas para conocer la saturación verdadera de los puestos de trabajo (Vg.: cronometraje, muestreo de trabajo [«*work sample*»], etc.).
- Que aunque sea necesario el control de plantillas por parte de la Dirección y del Estado, el sistema de modificación de plantillas sea ágil.
- Acostumbrarnos en las empresas a utilizar con claridad de ideas conceptos tales como:

Puestos excedentes de plantilla

Puestos a extinguir

Puestos a crear

Puestos con contenidos a rectificar, etc.

- Tener un concepto dinámico de las plantillas, no un concepto estático.
- Dar un no rotundo a los sistemas de antigüedad en los ascensos, principal culpable de la dispersión con que nos encontramos en muchos puestos de trabajo.
- Crear escalas de tarifas que permitan escalones de salarios que permitan margen para complementos salariales basados en los rendimientos o en sistemas de mérito.

### 3.5. EL MANUAL DE PERSONAL

Una empresa bien organizada no puede dejar a la improvisación el desarrollo de su funcionamiento.

La Dirección de Personal, pieza clave de esta organización, debe, por las muchas razones que se deducen de su delicada misión, tratar de normalizar lo más posible sus actuaciones y servicios, de modo que no se deje todo a la habilidad de la dirección de una persona, sino que se objetiven al máximo sus normas y sistemas.

Un manual no es más que la recopilación sistemática de la información escrita de un departamento, y en el caso del de Personal, puede contener:

- a) El organigrama.
- b) La descripción funcional de los puestos de este organigrama.
- c) La adscripción de niveles salariales a estos puestos.
- d) Los objetivos funcionales y operativos.
- e) La descripción escrita de sus políticas.
- f) Las normas de funcionamiento y de relaciones con otros departamentos.
- g) El Reglamento de Régimen Interior y otros reglamentos en vigor.
- h) El Convenio o Convenios Colectivos que afecten a la organización.
- i) Los manuales de procedimiento de tipo técnico (selección, valoración, etc.).
- j) Los manuales de procedimientos administrativos (impresos, ficheros, nóminas, etc.).
- k) El cuadro de mando.

El manual, que tiene que ser dinámico, debe por tanto tener previstas unas fechas de revisión y un ámbito de obligatoriedad. Una parte del mismo (descripción de políticas, normas, reglamentos

y convenios) deberá ser conocido prácticamente por toda la empresa, mientras que los manuales de procedimiento tanto técnicos como administrativos están dirigidos a las demás direcciones o departamentos para garantizar una unidad de ejecución de sistemas y aplicación de técnicas.

La falta de sistematización y recopilación de toda esta información da lugar dentro del seno de las empresas al «personalismo», es decir, el confiar toda la marcha de la empresa a determinadas personas, que cuando causan baja en la empresa o se ausentan temporalmente de su puesto, se llevan el secreto del funcionamiento y las políticas que ellos implantaron, que nunca delegaron, por lo que no dejaron huella de su paso.

La gran empresa necesariamente necesita de estos manuales si quiere mantener una unidad de estilo, y nada digamos de las empresas de ámbito internacional que tienen que actuar en varios países. Estas empresas importan, junto a la técnica, sus procedimientos de trabajo, que debidamente adaptados a la legislación del país, les permiten, en breve plazo, ponerse en marcha con niveles de organización, que sin estas ayudas tardaría mucho más tiempo en alcanzar. En España, y concretamente en materia de personal, las empresas internacionales de solera que han montado sus asociadas, nos han aportado unas técnicas interesantes.

### 3.6. LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA Y LA DIRECCION DE PERSONAL

Describir el proceso desarrollado en el punto anterior y no pararnos a considerar expresamente los problemas de organización, tan íntimamente ligados a los de personal, no tendría sentido.

Si le preguntásemos a un directivo: ¿cuánto tiempo te llevan los problemas humanos?; nos contestaría sin vacilar que le ocupan casi el 80 % de su tiempo. No podemos, por ello caer en el error de creer que la organización es un fin en sí misma, sino que es un medio para lograr los objetivos empresariales, entre los que destacan los objetivos humanos.

Para ello, la organización requiere dos condiciones:

*La jerarquización:* Unos mandan, otros se subordinan.

*La especialización:* que nos lleva a una organización funcional.

La coordinación de los problemas jerárquicos y funcionales dan lugar a serios problemas humanos, de tal modo que una mala orga-

nización da lugar a más problemas humanos que los típicamente «laborales».

La organización, que es función de la Dirección si se quiere que funcione humanamente, hay que pensarla y planearla en equipo.

La organización depende:

- De los elementos humanos que poseamos.
- De los fines que queramos alcanzar.
- De los medios y equipo que poseamos (edificios, instalaciones, etc.).

¿Qué es organizar? No es más que «señalar unos cometidos funcionales, unas líneas jerárquicas, unos límites de responsabilidad y autoridad y unas normas de relaciones».

¿Qué es mandar? Es «hacer que los demás hagan, para lograr un objetivo, dotando a los responsables de los medios y autoridad para lograrlos y asumiendo la total responsabilidad y vigilancia del proceso» (45).

No puede haber organización sin delegación y cuando tenemos mandos «absorbentes» nos encontraremos con **problemas humanos** y una seria dificultad para la promoción.

Delegar es (46):

1. Asegurar que el mando puede, sabe y quiere.
2. Obligación de adaptar, formar y motivar.
3. Dejar hacer.
4. Comprobar e introducir medidas correctoras.
5. Comprobar que el hombre está en forma para poder seguir delegando en él.

A la hora de querer establecer una estructura de plantilla, no podemos desconocer los problemas de organización. Así, por ejemplo, debemos de tener en cuenta:

- Un jefe debe de tener un número de subordinados directos lo bastante limitado para que pueda efectivamente coordinarlos y controlarlos a todos, y lo bastante amplio para que sea rentable. Esto depende de la homogeneidad del grupo, de las diferencias que existan desde el punto de vista socio-cultural entre mando y subordinado, y de la propia experiencia que posea el mando.
- La responsabilidad no puede separarse del poder de decisión necesario para el cumplimiento de esta función.

- El poder y la capacidad de tomar una decisión debe de estar lo más cerca posible del punto donde surge el problema y requiere una solución. Nadie puede depender jerárquicamente de varios mandos.
- Hay que definir funciones y responsabilidades. La tendencia es hacer esto por escrito.
- Debe evitarse el doble empleo de funciones. Una misma tarea o responsabilidad no debe repartirse entre distintas funciones o personas.
- Por otra parte tiende a separarse:
  - El pensamiento de la acción (línea-staff).
  - La ejecución del control.
- Una organización necesita además:
  - a) Un escalonamiento jerárquico;
  - b) Una unidad de mando.

El mando es el ejecutor de las políticas de la empresa y es el mando el que dirige a su personal con una autoridad que debe ser paralela a la responsabilidad que se le encomienda para el logro de sus objetivos.

Cuando esto no se cumple, y a menudo ocurre, se producen los clásicos problemas que ya enumeramos en 1.2.

A través del control de plantillas podemos, a la vez que ejercer una eficaz planificación de nuestras políticas de personal, detectar una serie de problemas de organización que nos podrá poner a la vista:

- Duplicidad de funciones.
- Estructuras defectuosas.
- Excedentes de personal o puestos no saturados.
- Funciones inútiles.
- Posibilidades de absorción o fusión de unos Departamentos por o con otros.
- Posibilidad de disminuir el número de puestos, aumentando el contenido de otros.
- Defectos de supervisión y estructura de mando.

Por otra parte la labor desarrollada en el análisis y descripción de puestos de trabajo, puede perfectamente utilizarse como base

para obtener una descripción funcional que sirva de base al manual de procedimientos de cada Departamento o unidad orgánica de la empresa. Una descripción de puestos de este tipo evita definitivamente estos problemas:

- El no conocer de «arriba a abajo» el ámbito funcional de los puestos.
- No conocer las atribuciones.
- No conocer la línea jerárquica con claridad.

Si preguntásemos, en determinados casos, a un empleado: ¿qué hace usted?, ¿quién se lo mandó?; nos contestaría: Me dieron algunas instrucciones, pero el resto lo he ido haciendo según me pareció necesario... o por quedar bien con mi jefe y hacer méritos... o porque me parecía algo interesante... etc.

Lo que queremos decir es que muchas de las funciones que se realizan en las empresas han surgido «por generación espontánea». Cuando se va a hacer la valoración de tareas en una vieja empresa, se convierten los análisis en auténtico «tira y afloja» entre el analista y el titular del puesto, que asegura ocuparse «de todo». Es por lo que hemos venido pronunciándonos a favor de que el mando defina y reparta las funciones, tareas y responsabilidades, con toda la colaboración que se quiera del titular del puesto, pero no convirtiendo la empresa en una batalla campal donde cada cual se puede apropiarse de las funciones del vecino por pura lucha.

Todo esto que comentamos, es y ha sido la causa del descrédito que a menudo han adquirido las técnicas de valoración de puestos. No son las técnicas las que fallan sino sus aplicaciones.

Una buena descripción de tareas debe comprender

- Identificación.
- Línea jerárquica.
- Descripción de funciones.
- Límites de competencia.
- Responsabilidades específicas.
- Tareas.
- Conocimientos precisos para ocupar el puesto.
- Relaciones funcionales internas y externas.

Sin pretender añadir al Departamento de Personal tareas que pueden corresponder a Departamentos de Organización, sí queremos afirmar:

- a) Que las funciones de organización y de personal tienen mu-

chos puntos de contacto. Estos dos departamentos deben colaborar estrechamente.

b) Que gran parte de las tensiones de tipo humano que se dan en las empresas proceden de defectos en las estructuras, especialmente en lo que se refiere a problemas de mando e información.

c) Que el mando debe vivir y ser responsable de sus problemas humanos y de organización, no esperando que todo se lo resuelvan «los de arriba».

R. Alec Mackenzie (47) en el artículo citado describe un diagrama del proceso administrativo de la empresa y concreta en unas pocas actividades la tarea de «organizar», siendo éstas.

- Establecer la estructura de la organización.
- Establecer las relaciones.
- Crear las descripciones de cada puesto (definir atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad).
- Fijar los requerimientos de cada puesto.

Creemos que a lo largo de este capítulo, con los argumentos expuestos y las citas de autores en que nos hemos apoyado, ha quedado suficientemente demostrada la hipótesis que establecimos.

#### CAPITULO IV

### LA DIRECCION DE PERSONAL COMO ASESOR HUMANO DEL DIRECTOR GENERAL (Hipótesis 4.ª)

- 4.1. El «rol» humano del Director General.
- 4.2. El deber de elección del equipo humano: la selección de personal.
  - 4.2.1. Planteamiento previo.
  - 4.2.2. Política de reclutamiento.
  - 4.2.3. Objetivos de una política de selección.
  - 4.2.4. Medios de una política de selección.
  - 4.2.5. Control de la política de selección.
- 4.3. El deber de formación del equipo humano. La formación profesional.
  - 4.3.1. Planteamientos previos.
  - 4.3.2. La Formación Profesional ante la nueva Ley de Educación.
  - 4.3.3. Objetivos.
  - 4.3.4. Técnicas y medios.
- 4.4. El deber de motivación de sus colaboradores:  
Promoción del personal.
  - 4.4.1. La promoción y los ascensos.
  - 4.4.2. Establecimiento de una política de promoción.
  - 4.4.3. Determinación del techo de promoción.

- 4.4.4. Programa de promoción.
- 4.4.5. Algunos sistemas de ascensos.
- 4.4.6. Los planes de promoción a largo plazo.
- 4.5. Política de información.
  - 4.5.1. Sentido de la misma.
  - 4.5.2. Clases de información.
  - 4.5.3. Distorsión de la información.
  - 4.5.4. Comunicación escrita y oral.
  - 4.5.5. Comunicación ascendente.
  - 4.5.6. Comunicación descendente.
  - 4.5.7. Comunicación horizontal.
- 4.6. Políticas en orden a la seguridad del hombre.
  - 4.6.1. Política de seguridad e higiene.
    - a) Características de esta política de seguridad.
    - b) Consideraciones sobre los accidentes. Coste de los accidentes.
    - c) Consideraciones sobre la política de higiene en el trabajo.
  - 4.6.2. Política de Previsión Social.
    - a) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
    - b) Enfermedad.
    - c) Jubilación.
    - d) Viudedad y orfandad.
    - e) Seguros.
    - f) Auxilios extraordinarios.
- 4.7. Replanteamiento de los servicios y obras sociales.  
Economatos, Comedores, Viviendas, Préstamos, etc.
- 4.8. Los Servicios Médicos de Empresa.  
Otras motivaciones del equipo humano.
- 4.9. Papel de estas políticas y técnicas como ayuda al «rol» del Director General. Limitaciones y puntualizaciones.

#### 4.1. EL ROL HUMANO DEL DIRECTOR GENERAL

En el Capítulo I (1.7.) al citar a Gelinier en las tareas de un Director General referíamos como uno de sus puntos clave la tarea de conducir hombres que el citado autor resume en: elegirlos, perfeccionarlos y motivarlos. Schneider (48) al referirse al rol del directivo, destaca los siguientes puntos:

1. Obtención del beneficio económico (donde resalta los problemas del conflicto humano que esto reporta y que veremos en el capítulo siguiente).
2. Determinación de políticas.
3. Establecimiento de relaciones de su empresa con otras empresas, el Estado y los Sindicatos.
4. Dirigir internamente su empresa, entendiendo por dirigir «hacer que las cosas se hagan», para lo que debe:
  - a) Establecer su organización.
  - b) Procurarse el personal adecuado.
  - c) Motivar al personal.

Sin querer oscurecer la tarea de gestión económica del Director, actividad básica de la empresa, lo que es cierto es que para lograrla ha de apoyarse en un equipo humano al que ha de dirigir y motivar.

Galbraith (49) afirma que los economistas han creído tradicionalmente que en materias económicas los hombres actúan sólo, o por compensación económica, o por coacción. Sin embargo, más adelante llega a la conclusión de que existen otras fuerzas por las que el hombre se mueve especialmente dentro de una organización, debiendo aspirarse a que este hombre dentro de la misma funcione por identificación con sus objetivos, o por adaptación de los mismos. Así explica los éxitos de los equipos de investigación del espacio en U. S. A. mucho más espectaculares que los de empresas privadas con prioridad de motivaciones económicas.

El Director que cree que «sólo con pagar» ya tiene sus problemas resueltos, está completamente equivocado, lo mismo que el hombre de «mano dura» en el seno de la empresa ha pasado a ser pieza de museo.

La Dirección de la empresa se ha convertido en un «tacto de codos» en la que deben ponerse en juego habilidades económicas, organizativas y humanas, no sabemos cual con más peso.

B. B. Gardner y D. G. Moore (50) afirman: «se suelen considerar que la organización de la empresa tiene dos aspectos, «empresarial»

el uno, y «humano» el otro. Este último en general se reserva para designar a los empleados. Es más, a menudo el término «relaciones humanas», llega a convertirse en sinónimo de «relaciones con los empleados». En consecuencia, los empresarios se ven continuamente amonestados a no olvidar el «aspecto humano» de la empresa para alcanzar sus objetos económicos y administrativos».

Que la filosofía que haya detrás del movimiento de las Relaciones Humanas sea puramente teleológica respecto del fin económico, o que encierre un sentido filantrópico o cristiano es algo que en cada caso habría que analizar, pero lo que no nos cabe duda es que el Director de la Empresa, junto con una actividad de gerente de actividades económicas y técnicas es a su vez gerente de un sistema de actividades humanas.

Ante esta realidad del rol humano del Director, aparece como instrumento empresarial adecuado para ayudarle al desempeño de este rol, el Director de Personal, con un departamento especializado en estos problemas.

B. B. Gardner y D. G. Moore (51) afirman a este respecto, refiriéndose al Departamento de Personal, «su papel es complejo y han de esforzarse en cumplir diversas funciones para cada persona. En primer lugar tienen que ayudar a la alta Dirección:

a) Valorando el estado de la moral del trabajo en la organización, y tratando de prever los efectos de cualquier hecho que pueda alterarla.

b) Intentando diagnosticar las situaciones problemáticas y proponiendo programas de corrección.

c) Analizando la personalidad de los individuos que han de ocupar cargos de responsabilidad.

d) Estudiando la estructura de la empresa y otros esquemas más eficaces.

Para ser concretos en este capítulo vamos a ceñirnos a los siguientes aspectos de la tarea de un Director con respecto a su equipo, con lo que encontrará el mejor apoyo en un bien montado departamento de personal.

- a) Elección del equipo humano.
- b) Formación del mismo.
- c) Motivación del equipo.

## 4.2 EL DEBER DE ELECCION DEL EQUIPO HUMANO

### *SELECCION DE PERSONAL*

#### 4.2.1. *Planteamiento previo*

La selección de personal, de un modo científico no ha sido tomada en serio por la empresa española hasta que la contracción económica del año 1959, con la drástica reducción de los créditos a las empresas, nos empezó a enseñar claramente los graves errores cometidos al contratar un personal que entró en las empresas por los procedimientos tradicionales, y del que raramente se había estudiado la adaptación de sus aptitudes a las exigencias de los puestos de trabajo. Hasta aquel momento, el ingreso en las plantillas de las empresas se hizo con alegría, y cuando los negocios comenzaron a flaquear, las empresas se dieron cuenta de que muchos de sus hombres se habían convertido en hombre-problema a la hora de adaptarse a un mercado competitivo que exigía un equipo de calidad.

Aunque la legislación laboral en materia de despido fue suavizada al reducirse los expedientes a una simple carta de despido, a partir de la Ley de Procedimiento Laboral, evidentemente este procedimiento no se podía aplicar por injusto y antisocial, lo que obligó a muchas empresas a la iniciación de los fatídicos expedientes de crisis regulados por el Decreto de 26 de enero de 1944, y más recientemente regulados de nuevo por el Decreto 3090/1972 de 2 de noviembre.

Estamos enjuiciando una situación histórica que hemos presenciado en «primera fila» pero ello no obsta para reconocer que el fenómeno de acercamiento a las modernas técnicas de selección de personal, fue intuido también por inteligentes empresarios al frente de negocios bien orientados que, o bien por inquietudes humanas, o bien por la clásica posición, entonces de moda, de implantar las «relaciones humanas» como una técnica más de buena organización, abrieron de par en par las puertas, primero a las empresas consultoras, luego a los primeros psicólogos profesionales españoles que salieron de las Universidades de Madrid y al poco de la de Barcelona, y después por una caterva de aficionados que a menudo malversaron la utilización de las técnicas psicotécnicas, llegando en algunos casos a desacreditarlas.

No es nuestro objetivo en este trabajo desarrollar monográficamente las técnicas de selección de personal, sino enjuiciar la situa-

ción de la empresa española con respecto a este problema y sacar unas conclusiones prácticas para el momento actual.

Para corroborar el avance que han tenido en España las técnicas de selección, a continuación reproducimos el resultado de la encuesta de la Asociación Europea de Dirección de Personal sobre el empleo de técnicas de selección.

De estas estadísticas podríamos deducir:

1. Que la mayoría de las empresas encuestadas han abierto de par en par sus puertas a las técnicas psicométricas.
2. Que las pruebas de personalidad se utilizan con discreción, dado lo delicado de su manejo e interpretación. Lo mismo respecto a la grafología.
3. Que no es todavía muy frecuente emplear a consultores en estas materias.
4. Que los exámenes médicos pueden considerarse generalizados en el ingreso.

Ahora bien, ¿cuál debe ser el objetivo de una política de selección? ¿Qué medios deben ser empleados? ¿Qué controles debemos, razonablemente, establecer para saber si acertamos? ¿Se puede hablar de selección sin hablar de un buen reclutamiento?

#### 4.2.2. *Política de reclutamiento*

Es evidente que un buen reclutamiento de mano de obra, ahorra tiempo, abarata la selección y mejora su eficacia. Tanto el reclutamiento como la selección no son más que aplicaciones al tema de la planificación de personal al que hemos dedicado amplio espacio en el capítulo III de este trabajo.

Pero estimamos que una buena política de reclutamiento exige:

- a) Un buen conocimiento de las exigencias del puesto de trabajo de la empresa.
- b) Una buena planificación de personal.
- c) Un conocimiento del «mercado de la mano de obra».
- d) Establecimiento del número de hombres a reclutar para seleccionar uno (relación recluta-selección).

Ya nos hemos referido repetidamente a lo largo de este trabajo al punto a) siempre que hemos proclamado la necesidad de efectuar buenos análisis y descripciones de puestos de trabajo, cristalizados en los «Inventarios de Puestos de Trabajo».

MÉTODOS DE SELECCION UTILIZADOS

La numeración se expresa en porcentajes de personal seleccionado en cada categoría por el correspondiente método enunciado

	BELGICA	INGLATERRA	FRANCIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	PORTUGAL	SUIZA	ESPAÑA	SUECIA	ALEMANIA OCCIDENTAL	AUSTRIA
1. Hojas de solicitud con datos biográficos.	Directores y Mandos	87	86 <sup>1</sup>	93	90	94	53	100	78	62	72	73
	Supervisores y Técnicos	89	92	93	95	95	51	82	72	72	82	79
	Administrativos	87	90	92	100	97	58	100	88	72	86	77
2. Certificados y referencias.	Operarios	69	79	76	88	89	34	73	65	69	66	63
	Directores y Mandos	73	69	77	96	91	90	100	90	79	95	79
	Supervisores y Técnicos	71	63	81	92	94	38	73	79	83	94	90
3. Tests de inteligencia y otros tests de aptitudes escritos.	Administrativos	69	66	81	96	97	96	82	94	69	98	88
	Operarios	47	39	77	83	78	63	55	56	67	80	65
	Directores y Mandos	75 <sup>1</sup>	13	48 <sup>1</sup>	38	64 <sup>3</sup>	4	36	43 <sup>2</sup>	12	25 <sup>3</sup>	23
4. Test para medida de destreza, actividad manipulativa y control muscular.	Supervisores y Técnicos	76 <sup>1</sup>	33	44 <sup>1</sup>	46	59 <sup>3</sup>	21 <sup>3</sup>	27	36 <sup>1</sup>	19	50 <sup>3</sup>	25
	Administrativos	78	32	44	56	36 <sup>2</sup>	8 <sup>2</sup>	73 <sup>1</sup>	30	35	22 <sup>3</sup>	25
	Operarios	51	20	23	38	25 <sup>2</sup>	6 <sup>2</sup>	36 <sup>2</sup>	14	47	18 <sup>2</sup>	17
Directores y Mandos	4	0	6	8	7 <sup>2</sup>	0	0	0	7 <sup>3</sup>	36 <sup>1</sup>	0	2 <sup>3</sup>
	Supervisores y Técnicos	11	3 <sup>2</sup>	10 <sup>2</sup>	21	9 <sup>3</sup>	2 <sup>3</sup>	18	13 <sup>2</sup>	59	17 <sup>3</sup>	2
	Administrativos	11	6 <sup>1</sup>	15	25	6 <sup>1</sup>	5 <sup>2</sup>	36	13	66 <sup>1</sup>	1 <sup>3</sup>	8
Operarios	48	16	41	50	30 <sup>1</sup>	11 <sup>2</sup>	54 <sup>2</sup>	29	43 <sup>1</sup>	24 <sup>2</sup>	29	25

5. Test de rendimiento y muestra de trabajo.	Directores y Mandos	34 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	21 <sup>1</sup>	25	40 <sup>1</sup>	1	27	16 <sup>2</sup>	43 <sup>2</sup>	3 <sup>3</sup>	4 <sup>3</sup>
	Supervisores y Técnicos	44	7	23 <sup>1</sup>	29	42 <sup>1</sup>	17 <sup>2</sup>	27	9 <sup>2</sup>	55	13 <sup>3</sup>	6 <sup>3</sup>
	Administrativos	46	18	24	38	39	14 <sup>1</sup>	18	24	38	20 <sup>2</sup>	5 <sup>1</sup>
	Operarios	40	9	18	33	41	8 <sup>2</sup>	9	31	14 <sup>1</sup>	7 <sup>2</sup>	25
6. Tests y cuestionarios de personalidad.	Directores y Mandos	63 <sup>2</sup>	10 <sup>1</sup>	36 <sup>1</sup>	33	56 <sup>3</sup>	9 <sup>1</sup>	36 <sup>2</sup>	36 <sup>2</sup>	14 <sup>1</sup>	20 <sup>3</sup>	13
	Supervisores y Técnicos	53 <sup>1</sup>	8	23 <sup>1</sup>	38	52 <sup>3</sup>	18 <sup>2</sup>	27 <sup>2</sup>	29 <sup>1</sup>	17	34 <sup>3</sup>	18
	Administrativos	36 <sup>1</sup>	4	15	33	31 <sup>2</sup>	5	27	19	17	15 <sup>3</sup>	19
	Operarios	16	2	3	17	21 <sup>1</sup>	5	18	12	7	4 <sup>3</sup>	19
7. Análisis grafológico.	Directores y Mandos	25 <sup>2</sup>	4 <sup>2</sup>	32 <sup>2</sup>	8	33 <sup>3</sup>	1 <sup>3</sup>	0	63 <sup>2</sup>	31	1	60 <sup>2</sup>
	Supervisores y Técnicos	9 <sup>1</sup>	4 <sup>2</sup>	15 <sup>2</sup>	4	25 <sup>3</sup>	1	0	48 <sup>3</sup>	36	2 <sup>3</sup>	56 <sup>2</sup>
	Administrativos	4	5	7 <sup>1</sup>	0	14 <sup>3</sup>	1	0	29 <sup>2</sup>	33	1	32 <sup>1</sup>
	Operarios	0	4	3	4	4 <sup>3</sup>	1	0	6	33	0	8 <sup>3</sup>
8. Calificación por el mérito y evaluación de desarrollo.	Directores y Mandos	44	43	28	38	61	25	27	32 <sup>1</sup>	69	46	17
	Supervisores y Técnicos	47	51	34	38	68	27	36	34	83	54	21
	Administrativos	51	47	39	42	67	29	45	35	83	46	23
	Operarios	47	33	36	50	61	18 <sup>1</sup>	55	33	81	27	25
9. Examen médico.	Directores y Mandos	80 <sup>1</sup>	55	91	67	92 <sup>2</sup>	78	100	59 <sup>1</sup>	86	86 <sup>1</sup>	66
	Supervisores y Técnicos	78 <sup>1</sup>	54	94	75	90 <sup>2</sup>	72	82 <sup>1</sup>	45	88	84 <sup>1</sup>	71
	Administrativos	85 <sup>1</sup>	49	96	75	94 <sup>2</sup>	78	100	56	83	88 <sup>1</sup>	77
	Operarios	85	54	89	88	91 <sup>2</sup>	71	82 <sup>1</sup>	44	67	65 <sup>1</sup>	85
10. Entrevistas.	Directores y Mandos	89	90	91	83	97	90	100	91	21	94	84
	Supervisores y Técnicos	93	95	89	79	96	83	82 <sup>1</sup>	78	24	94	90
	Administrativos	96	93	90	83	99	93	91	88	19	98	94
	Operarios	80	89	73	75	95	74	73	72	19	79	93

<sup>1</sup> 10-24,9 % hacen uso de especialistas externos a la empresa.

<sup>2</sup> 25-49,9 % hacen uso de especialistas externos a la empresa.

<sup>3</sup> 50 % y por encima hacen uso de especialistas externos a la empresa

Sin planificación de personal no hay selección ni reclutamiento, sino el clásico barullo, improvisación y sorpresa diaria en que se convierte la contratación de personal en muchas empresas. El milagro de encontrar el hombre ideal para un determinado puesto en un tiempo record, no se puede realizar de ordinario.

El «mercado de mano de obra» hay que estudiarlo a fondo, aprovechando:

- a) El contacto con otras empresas.
- b) Las entrevistas de salida del personal.
- c) Las propias entrevistas de selección.
- d) Las encuestas de salarios.

Nos vamos a referir brevemente a estas últimas, con las que hemos tenido en estos últimos años experiencias interesantísimas.

Una buena encuesta de salarios ha de tener a nuestro modo las siguientes características:

1. Estar centrada en ramas muy concretas de la producción o los servicios.
2. Estar basada sobre puestos de trabajo típicos, ya que las encuestas hechas sobre categorías laborales sirven para muy poco.
3. Han de recoger información sobre máximos, mínimos y medios, para dar margen a las variaciones debidas a las condiciones personales del titular.
4. Han de recoger información no solo sobre salarios, sino también sobre los beneficios sociales tales como previsión social, vivienda, economatos, comedores, cantinas, etc.
5. Para hacer comparaciones congruentes han de recoger información sobre jornada de trabajo (número de horas) y vacaciones.
6. Han de basarse en un estricto anonimato de las empresas aportantes de datos. Sólo así se lograrán encuestas verdaderas.

Ello explica que la «empresa-base», es decir, la que recoge la información, ha de hacer un impecable juego limpio.

Aún así, nuestra experiencia nos dice que es muy difícil conseguir una buena encuesta de salarios. Otra cosa muy distinta son los estudios a nivel nacional o internacional que efectúan consultores privados. Suelen ser interesantes estudios, que en el momento

actual, con el acercamiento de España en la Comunidad Económica Europea, pueden ser buenas herramientas de trabajo para nuestras empresas.

Por último, una breve referencia a la relación recluta-selección.

Sería muy socorrido para nosotros citar índices sacados de libros o publicaciones especializados. La verdad es que no hay uno o varios índices que pudieran ser válidos por la sencilla razón de que en materia de personal, ya lo hemos dicho, no hay recetas. Sólo podemos enunciar una regla de sentido común: Cuanta más alta sea la calificación del puesto de trabajo para el que buscamos un candidato, mayor ha de ser el número de personas reclutadas. Esta regla, sin embargo, tiene un fallo, y es que muchas veces el mercado está saturado y hemos de conformarnos con lo que se encuentre. Esta relación, por otra parte, dependerá de las condiciones ofrecidas.

En España, pese a las cifras optimistas oficiales sobre el paro, podemos decir que tenemos una cifra alta en la relación reclutamiento-selección. El problema está muy agravado últimamente en el sector de licenciados y titulados de Escuelas Técnicas Superiores. Somos entusiastas de las reformas educativas implantadas en España, pero ¿se ha estudiado la capacidad de absorción de la industria de esta avalancha de titulados que salen? ¿Se ha hecho un estudio nacional de «inventario» de personal e «inventario» de puestos de trabajo? Al redactar estas líneas hemos visto en la mesa de nuestro despacho una encuesta, que sobre esta materia, ha lanzado el Ministerio de Educación Nacional. Esperemos que sea útil, aunque a decir verdad, estas encuestas pocas veces se contestan con el espíritu que requiere este estudio, y desgraciadamente muchos, si lo hacen lo harán como un «trámite».

El Decreto 3090/1972 recientemente promulgado, en su capítulo I, dedicado a la política de empleo y los servicios de empleo y colocación, se propone entre otros objetivos un plan de evaluación permanente y sistemático de las necesidades cuantitativas y cualitativas de la mano de obra; la investigación de las tendencias de empleo en función del desarrollo socioeconómico y de la evolución tecnológica, estudio de la distribución de empleos, etc.

No creemos que se haya hecho nada científico en este campo. Es posible que los titulados en el futuro tengan que ocupar puestos hasta ahora ocupados por personal que no lo es; es posible que ello nos lleve en las empresas a tecnificar nuestras plantillas enriqueciendo el contenido de los puestos en aras del principio de «pocos, buenos y bien pagados». La solución y el planteamiento del

problema está como quien dice a la vuelta de la esquina y mientras tanto y a este respecto, queremos señalar que una de las fuentes de reclutamiento, que las leyes prevén y apenas se utilizan, son las oficinas de colocación.

Sobre ellas queremos hacer algunas consideraciones: una oficina de colocación debe cumplir estas misiones:

- a) Poner en contacto la oferta y demanda de empleo.
- b) Ordenar el mercado de trabajo estableciendo un catálogo de ocupaciones que haga posible estos contactos de un modo congruente.
- c) Facilitar servicios de selección a las empresas modestas y a precios asequibles.

Sin ánimo de crítica destructiva, nuestras oficinas de colocación no cumplen estas misiones, quizá por falta de medios, pero evidentemente en España, cuando alguien quiere buscar un empleado, no acude a estas oficinas.

Empecemos por decir que la Ley de colocación obrera de 1943 es una Ley desfasada por el tiempo y que Reglamento de 9 de julio de 1959 regula una serie de organismos, unos del Estado (Ministerio de Trabajo), otros de Sindicatos y otros mixtos, que a nuestro entender deberían refundirse en un solo servicio nacional semejante al que existe en otros países (Vg.: el U. S. Employment Service, que visitamos en 1960 en Washington y que unifica todos los esfuerzos federales en esta materia).

Por otra parte nos parece, que nada se perdería, antes se ganaría, si se regulasen las agencias privadas de colocación. En la práctica, las empresas consultoras de selección están actuando como agencias de colocación, y en muchos casos con competencia y eficacia, y sin embargo, sin un estatuto legal que les permita abiertamente actuar como agencias de colocación.

Si le preguntásemos a cualquier trabajador español por la cartilla profesional, muchos de ellos nos dirían: ¿Qué es eso? Y sin embargo, está claramente regulada como obligatoria en el artículo 75 del Reglamento antes aludido.

Por otra parte, y con toda sinceridad, este documento está muy desacreditado en los escasos ámbitos en que se utiliza (por ejemplo en la construcción), ya que en años de «super-empleo» el obrero que consiguió que se le reconociera una categoría superior a la que normalmente tenía, legalizó su situación en la cartilla, apareciendo muchos «oficiales» que todo lo más eran peones especialistas. En plan constructivo queremos decir sobre las oficinas de colocación:

a) Consideramos necesario que se prestigien las oficinas de colocación, mediante un contacto mucho más estrecho con las empresas, que lleve a su ánimo el dirigirse a estas oficinas en demanda de mano de obra, porque tenga garantías de un buen y eficaz servicio.

b) Es totalmente necesario que el nomenclator nacional de oficios y profesiones que obligatoriamente debe confeccionar la Dirección General de Empleo en virtud de los artículos 85-86-87 del Reglamento antes aludido, se mantenga al día, se divulgue y se extienda a las Ordenanzas Laborales de un modo obligatorio. Al cabo de los años el barullo de la clasificación profesional del trabajador es tremendo y hasta caben rasgos humorísticos... (En la Ordenanza de la construcción se regula una categoría de «Jefe de Personal» a un nivel bajísimo).

A este respecto, como un ejemplo de catalogación de empleos, citamos el «Dictionary of occupational titles» que en tres volúmenes edita el citado U. S. Employment Service y que permite un lenguaje común en materia de clasificación profesional en todo el país.

c) Nos parece que sería una actividad muy útil y que podría autofinanciarse el que estas oficinas de colocación pudieran ofrecer servicios de selección a las empresas.

Ultimamente han aparecido unas disposiciones sobre empleo selectivo que se refieren a los trabajadores maduros (Decreto 2431/66 y 1293/70) y sobre trabajadores minusválidos (Decreto 2531/70). Compartimos plenamente la inquietud del Ministerio de Trabajo por estos problemas, y creemos firmemente que tanto un trabajador maduro como el minusválido pueden rendir perfectamente en las empresas en un puesto apropiado. Sin embargo, no deberá extrañarnos la desconfianza de las empresas ante los «Registros» de carácter oficial que estas disposiciones entrañan. Es menester, para lograr actitudes positivas que las oficinas de colocación creen un clima favorable hacia sus «Registros» y desde luego que el Estado en sus ingresos no ponga dificultades y límites de edad para el ingreso en sus Cuerpos.

El Decreto que hemos citado varias veces en este epígrafe, abre un rayo de esperanza, toda vez que recoge toda esta inquietud que hemos expresado acerca de las oficinas de colocación, y al parecer existen importantes proyectos para potenciar a corto plazo las mismas.

Concluimos este punto, afirmando que, dado un suficiente conocimiento de los puestos de trabajo, un buen conocimiento del mer-

cado de mano de obra y un conocimiento de las necesidades de personal a través de una buena planificación, la política de personal en cuanto a reclutamiento debe obtener una fluidez de candidatos para ser sometidos al proceso de selección, en la proporción que razonablemente nos postule la situación concreta y acudiendo a las fuentes clásicas de reclutamiento (anuncios, hojas de solicitud, colegios profesionales, familiares de empleados, Universidades y centros docentes, y preferentemente agencias de colocaciones públicas o privadas).

#### 4.2.4. *Objetivos de una política de selección*

Una buena política de selección de personal, basada en un reclutamiento previo, debe tener los siguientes objetivos funcionales:

1. Lograr especificaciones claras de los requerimientos de cada tarea.
2. Asegurar una fluidez de reclutamiento, fijando de antemano la relación recluta-selección.
3. Desarrollar procedimientos de selección, cuidadosamente estudiados, técnicamente aceptables y aplicados con espíritu justo.
4. Promover una información previa a los aspirantes, de las características económicas, posibilidades de ascenso, clase de trabajo y condiciones mínimas que han de reunir las mismas.
5. Promover una buena acogida a los seleccionados para acelerar la integración.

Como objetivos operativos que concreten los anteriores, podemos citar:

1. Recibir peticiones de nuevo personal, reclutarlo y someterlo a un proceso de selección (función administrativa).
2. Elegir el proceso más adecuado para cada grupo de tareas y administrar unas pruebas (función técnica).
3. Establecer unas normas de selección para cada nivel (función técnica).
3. Establecer unas normas de selección para cada nivel (función técnica-normativa).

Estos objetivos deben de estar basados en una filosofía que puede variar de unas empresas a otras, o según las circunstancias

o legislaciones. Algunas de estas políticas, y sólo a modo de ejemplo podrían ser:

- a) «En igualdad de condiciones dar preferencia a los hijos de los empleados».
- b) «Establecer unos niveles mínimos de cultura para el ingreso».
- c) «Dar preferencia al personal local».
- d) «No hacer excepciones respecto a la obligatoriedad de efectuar las pruebas de selección».
- e) «Poner tope de edad al ingreso en la empresa».

Con este sencillo esquema de lo que es la política de selección, vamos a formular unas conclusiones sobre estas políticas:

a) Una selección de personal, como función permanente en la empresa, está condicionada por la planificación de personal, el volumen de empleo futuro e índices de rotación de la propia empresa. Son muy pocas las empresas que necesitan mantener una sección o departamento permanente.

b) Una función de selección de ordinario no es más una función de sustitución de efectivos humanos o de ampliación de los mismos. Su mecánica es sencilla pero de contenido delicado. Es mucho más incómoda la política de sustitución por la urgencia en que a veces se plantea.

c) Los resultados de una buena selección tardan en notarse. Los de la mala resaltan enseguida. Sin embargo, es una función agradecida, da frutos brillantes, «se nota» al cabo de cierto tiempo y da prestigio a la función de personal ante el mando.

d) La selección es una técnica, un pronóstico, una diagnosis humana. Es falible.

e) La elección de los hombres de un equipo es decisión indelegable de un jefe. La selección facilita esta elección, pero la última decisión nunca debe tomarla el Departamento de Personal, sino la línea.

f) La selección debe ser realista. No existen «super-hombres».

Como afirma Nowell C. Kephert (52) «el aspecto más importante de este proceso de selección es el que está basado en realidades. Es la realidad la que sustenta tal proceso desde el principio hasta el final. En un buen proceso de selección no hay lugar para los presentimientos, adivinanzas, intuiciones e hipótesis».

#### 4.2.4. *Medios de una política de selección*

Quizá no haya técnica dentro de las técnicas de personal con más medios a su alcance. Esta diversidad de medios nace de:

a) Que los individuos son todos diferentes y que se diferencian entre otras cosas:

- En sus aptitudes.
- En sus rasgos de personalidad.
- En sus aptitudes físicas sensoriales.

##### *En sus aptitudes*

- Cada hombre es más apto para unos trabajos que para otros.
- La selección así hace más satisfactorio el trabajo y al mismo tiempo mejora los rendimientos.
- Pero el problema no se acaba allí. Las aptitudes se pueden desarrollar y la selección hay que ligarla con la promoción.

Las aptitudes se distribuyen aproximadamente dentro de una población estadística siguiendo la «distribución normal» o curva de distribución de Gauss.

Esto que es cierto al hacer selección, tenemos que moderarlo teniendo en cuenta los factores selectivos y de azar que intervienen.

El mando debe comprender esto pero para comprender a los muy buenos y a los muy malos, y a los medios. Esto es importante tenerlo en cuenta cuando se trata de problemas de distribución de primas, calificaciones, producción, etc.

La distribución normal falla muchas veces:

1. En tareas complejas la amplitud de la curva de distribución es más amplia que en tareas simples (política de traslados y distribución de personal: Fomentar a los más altos en aptitudes y trasladar a los más flojos a tareas más simples).
2. La práctica no iguala la habilidad para producir. Las diferencias en la aptitud para aprender una tarea pueden incrementar más las diferencias. Por eso basar la selección *sólo en experiencia* es un error.
3. La distribución normal se refiere a poblaciones iguales, si no se suelen dar distribuciones bimodales. También un mal sistema de estímulos puede producir modas. Si sólo se fomenta al muy bueno, el de en medio se desalienta.
4. Una buena selección previa o viceversa una mala selección

produce sesgo sdándose asimetrías en la curva de distribución.

Entre una larga lista de aptitudes, señalamos las más usuales en selección por más conocidas a través de los tests:

- Inteligencia general.
- Inteligencia abstracta.
- Inteligencia verbal.
- Inteligencia espacial.
- Inteligencia matemática
- Fluidez verbal.
- Atención difusa y concentrada.
- Rapidez de perceptiva.
- Comprensión mecánica.
- Aptitudes psicofísicas.

#### *En su personalidad*

Ya sabemos cómo la personalidad del individuo está condicionada por factores fisiológicos, aptitudes mentales y físicas, temperamento y carácter.

A efectos de selección nos interesan los rasgos de personalidad:

Así por ejemplo en el test C. E.P. (editado por el INPAP y adaptado por el profesor Pinillos) se estudian los siguientes rasgos:

- Introversión-extroversión.
- Control-neuroticismo.
- Sinceridad-insinceridad.
- Paranoidismo-sumisión.

En la industria nos interesan otros muchos rasgos: Vg.: honestidad, perseverancia, jovialidad, dominio, emocionalidad, capacidad de adaptación, sociabilidad.

Los rasgos físicos están muy ligados a la personalidad. Dependen también de aspectos hereditarios, del funcionamiento de las glándulas tiroideas y paratiroides, endocrinas, etc.

Los métodos que se emplean en la industria para el estudio de la personalidad suelen ser:

- Cuestionarios de personalidad.
- Tests proyectivos.
- Técnicas de calificación por el mérito.
- Grafología.

Es condición indispensable para que los cuestionarios sirvan para algo, que el sujeto sea sincero. Por ello, este rasgo suele medirse con «escalas de mentiras».

Los cuestionarios son más recomendables para ser aplicados al personal colocado más que al de nuevo ingreso. Pueden ayudar a adaptar a los individuos de la empresa y se utilizan con éxito en la orientación profesional.

Sin embargo, los índices de validez de estos cuestionarios no suelen ser muy altos.

La entrevista, completa mucho estos sistemas y refuerza su validez.

#### *En sus aptitudes físicas y sensoriales*

La exigencia de los puestos de trabajo condiciona la necesidad de poseer aptitudes de este tipo para determinados puestos de trabajo.

Para detectar éstas, el reconocimiento médico y en general la labor del médico de empresa es un elemento básico.

Velocidad de reacción, agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, coordinación bimanual y visomanual, etc., son aptitudes, entre otras, de este grupo.

#### *En sus actitudes*

Los hombres también son diferentes en sus actitudes. Actitud es cierta tendencia mental que representa una predisposición para interpretar los hechos sociales. Son básicas en el planteamiento de toda la psicología social.

Los hombres que vamos a seleccionar, nos vienen a la empresa con determinadas actitudes que los HECHOS de nuestra industria las convierten en favorables o desfavorables.

Estas actitudes están muy condicionadas por un lado por factores de la propia personalidad, por las emociones, salud, grado de descanso, y por otro, están influenciadas por el ambiente, convicciones de los padres, grupo social, grado de información, etc.

Las actitudes caracterizan a ciertos tipos como el «rebelde», «el sumiso», «el líder».

En selección hay que tenerlos en cuenta y sobre todo hay que contar con ellos. Hoy se le da una gran importancia incluso por encima de las propias aptitudes en selección.

Las actitudes son influenciables.

También se da gran importancia en selección a las **tendencias vocacionales**, siendo muy usual la utilización de cuestionarios de intereses, v. g.: cuestionario de Kuder.

b) Que las tareas son todas diferentes.

### *Diferencias en los trabajos*

Los trabajos para los que seleccionamos son distintos también.

Se han querido hacer muchas clasificaciones, ninguna completa. Así es usual hablar de **DIRECTIVOS, TECNICOS, ADMINISTRATIVOS, PERSONAL CUALIFICADO y PERSONAL INCUALIFICADO** para designar grupos de tareas cubiertas por este tipo de personal.

Pero en realidad en el extremo ante cada trabajo, dadas sus **EXIGENCIAS**, habría que diseñar un adecuado **PROCESO** de selección.

Esto no siempre es posible, por lo que en selección hay que hacer procesos por bloques de trabajos similares, buscando así una economía necesaria.

El ideal al hacer selección es poseer las características y exigencias de trabajo para deducir de esto el mejor proceso. Esto no es ni más ni menos que poseer un **ANÁLISIS PROFESIOGRAFICO**.

Los fines de este análisis son los siguientes:

1. Describir objetiva y detalladamente todas las fases y operaciones que la preparación y ejecución de la tarea comprenden.
2. Determinar las aptitudes, conocimientos y rasgos motivacionales que su eficaz realización parecen exigir.

Un análisis tiene cuatro partes:

1. Identificación de la tarea y descripción de sus condiciones externas: Ambiente físico, materiales, instrumental y máquinas empleadas, retribución, etc. (Características generales según el profesor Siguan.)
2. Descripción de forma abreviada y fiel de las operaciones de cada tarea:
  - Lo que hace.
  - Para qué lo hace.
  - Cómo lo hace.

3. Exigencias de la tarea:

- Conocimientos generales.
- Conocimientos y experiencia profesional.
- Actividad mental.
- Actividad física.
- Iniciativa.
- Responsabilidad.
- Cooperación y contactos.

4. Otros datos:

- Forma normal de recluta.
- Forma normal de entrenamiento y aprendizaje.
- Forma normal de ascenso.

*Monografías profesionales*

Son un estudio donde se analizan las condiciones de un trabajo profesional (características generales, sociales, económicas, ambientales y tecnológicas). En ellas se hace una descripción del trabajo, descomponiéndolo en sus ciclos o fases y haciendo recalcar sus puntos claves, terminando en un *profesiograma* donde se expresen las cualidades requeridas para la ejecución del trabajo y la valoración de su importancia relativa en una escala previamente establecida. La expresión gráfica de esta última se llama *perfil profesiográfico* o *psicograma*.

Los análisis profesiográficos se hacen:

- Por experiencia u observación directa del trabajo.
- Cuestionarios al operario.
- Entrevista con el operario.
- Entrevista con el mando.
- Métodos mixtos.

¿Qué medios se utilizan tradicionalmente en selección de personal?

a) Procedimientos tradicionales:

- Prueba en el mismo trabajo.
- Títulos.
- Certificados.
- Recomendaciones.

b) Procedimientos científicos:

- La entrevista.
- Los test de aptitudes y personalidad.
- Los exámenes profesionales.
- Los exámenes físico-médicos.
- Grafología.

No es el objeto de nuestro trabajo el describir las técnicas antes mencionadas, que pertenecen más bien al campo específico de la psicología industrial, pero acerca de los medios en selección queremos afirmar lo siguiente:

La selección es un proceso y como tal es una combinación de técnicas. Por ello no pueden valer «fórmulas» generales, sino que cada situación reclamará el utilizar unas u otras técnicas.

El orden de aplicación de los procedimientos o técnicas ha de hacerse aplicando un principio de economicidad y de lógica. Por tanto, aquí el orden puede alterar el resultado.

Los períodos de prueba en las empresas españolas suelen carecer de un seguimiento adecuado. Las consecuencias son graves: Pasado el período de prueba, normalmente el candidato se convierte en fijo desde el punto de vista laboral.

La recomendación a fuerza de abuso de la misma ha pasado a segundo plano. Hoy la recomendación a lo más sirve como referencia o como garantía de ser llamado a unas pruebas que son objetivas. La recomendación en algunos casos y por determinadas empresas es reprobada abiertamente.

La entrevista bien hecha es imprescindible siempre en toda selección.

Los tests para ser aceptables han de reunir estas condiciones:

- Ser válidos.
- Ser fiables.
- Estar tipificados.
- Ser aplicados o interpretados por profesionales solventes.

La selección da como resultado el diagnosticar para cada tarea unos individuos adecuados. La elección final de estos hombres corresponde al mando. El período de prueba perfecciona la elección. Como afirma Ruch (53):

- «1. No espere que un test le resuelva todos sus problemas.
2. No confíe exclusivamente del consejo de profesores.

3. No espere poder trasladar un programa completo desde otra empresa.
4. No considere los tests sólo como medios para rechazar empleados.
5. No espere que un programa de tests sea perfecto.
6. No se deje engañar por el nombre de un test.
7. No comience un programa de tests hasta que tenga una persona capaz de manejarlos».

#### 4.2.5. *Control de la política de selección*

Una buena selección debe notarse al cabo de cierto tiempo. ¿Cómo podemos controlar sus resultados?

- Cuando un porcentaje alto de sujetos seleccionados pasa favorablemente el periodo de prueba.
- Cuando existe alta correlación estadística entre los resultados de la selección y la calificación de los sujetos en el trabajo.
- Cuando las propias pruebas psicotécnicas son validadas en la propia empresa y dan resultados satisfactorios.
- Cuando los jefes piden con fe al departamento encargado de la selección sus necesidades de sustitución o ampliamente porque han comprobado los buenos resultados que han dado los individuos que se les han enviado.
- Cuando en definitiva estamos enriqueciendo el potencial humano de la empresa y el inventario de personal lo acusa mejorando sus índices.

### 4.3. EL DEBER DE FORMACION DEL EQUIPO HUMANO

#### *LA FORMACION PROFESIONAL*

##### 4.3.1. *Planteamientos previos*

Creemos exista mucha confusión en el mundo empresarial sobre lo que es formación profesional. A menudo, se confunde la formación profesional con ciertas obras sociales (becas, bolsas de estudio, préstamos al honor, etc.) que algunas empresas con más o menos sentido «social» conceden a sus empleados. Por ello, sería buenos antes de definir nuestro punto de vista sobre tan importante cuestión, centrar el concepto de qué se entiende por formación profesional.

Raymond Vatieer (54) dice que es «un conjunto de acciones susceptibles de poner a los hombres y a los grupos en condiciones de asumir competentemente sus funciones actuales o las que les serán confiadas para la buena marcha de la empresa».

Nos parece una excelente definición de la que queremos destacar tres conceptos:

- a) La formación profesional busca la competencia profesional de los hombres para ejercer uno o varios puestos de trabajo.
- b) La formación profesional tiene un sentido actual y dinámico.
- c) La formación profesional debe buscar la promoción del hombre hacia el futuro.

No son estos conceptos los únicos válidos en la formación profesional, pero los destacamos como importantes.

William Mc Gehee y Paul W. Thayer afirman (55): «El adiestramiento tiene una finalidad específica dentro de la industria. Tiene que desarrollar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización».

Este es otro aspecto importantísimo. La formación profesional industrial llevada a cabo por la propia empresa ha de ser realista. De otro modo pierde eficacia.

La formación profesional, para nosotros, ha de ser eminentemente humana. Se trata de desarrollar aptitudes y modificar actitudes. Un plan de formación que no sea capaz de reunir estas dos condiciones habrá formado autómatas, no hombres competentes.

Sin embargo, como siempre ocurre, una política de personal específica como es la formación, no puede desarrollarse con independencia de otras políticas de personal; especialmente va muy ligada a la política de promoción.

Una empresa que gasta grandes cantidades de dinero en formación y, v. g., lleve una desastrosa política de salarios o improvise la política de selección o formación, está tirando su dinero, está formando hombres para las empresas de la competencia.

En definitiva, como asegura el mismo Raymond Vatieer, son aquéllos que saben, pueden y quieren ejecutar su trabajo. Es decir, la competencia profesional se logra a base de pedagogía, aptitudes y motivación. Es, pues, un problema no sólo técnico sino humano.

Otro aspecto importante y previo es el de considerar que el dinero que gastamos en formación profesional no es un mero gasto,

sino que es una auténtica inversión que debe incluirse en todo caso en los presupuestos de explotación, ya que es un gasto de mantenimiento del equipo más importante y básico de la empresa: el hombre.

La formación profesional no es exclusivamente la formación obrera como muchos sólo quieren ver. Esta debe abarcar todos los escalones de la empresa y tan formación es la de directivos, como la de mandos medios o la de los administrativos.

La responsabilidad de la formación profesional del equipo humano es funcionalmente tarea de los mandos con respecto a sus hombres. Los Departamentos de Personal o de Formación, en su caso, son meros asesores y facilitadores de medios. Nunca un mando debe delegar en estos departamentos la formación como responsabilidad, sino como servicio.

La formación profesional, como conjunto de acciones, abarca un ciclo muy amplio que va desde la práctica y experiencia en el propio trabajo al curso de especialización. La formación de los hombres a quienes mandamos es tarea de cada día, de cada hora, es la huella del buen mando, al igual que el enseñar es dejar la huella del maestro en el alumnado. Creer que formar es sólo mandar a nuestros empleados a un curso y esperar el milagro, es totalmente erróneo.

La formación profesional cuesta tiempo y dinero. Unos resultados eficaces no se palpan sino después de varios años de labor. Los resultados pueden ser, sin embargo, del «ciento por uno». Una plantilla renovada al cabo de los años por ingreso de chicos procedentes de Escuelas de Oficialía, unos técnicos formados desde la terminación de sus carreras con formación teórica y práctica, la reconversión y puesta a punto de nuestros hombres por la Formación Profesional Acelerada, los cursos a mandos superiores, medios e intermedios, la instrucción programada para aprovechar al máximo las posibilidades de los «huecos» libres, etc., aparte de desterrar rutinas y malos hábitos, redundan en beneficio de la calidad, de la moral del personal, de las posibilidades de promoción y hasta es un magnífico punto de partida para la reestructuración de la empresa.

La formación profesional, como tarea educativa es responsabilidad de la sociedad en su conjunto, por lo que no podemos cargar a la empresa con la responsabilidad exclusiva de este tema. Se impone una coordinación de esfuerzos, ya que actualmente están dispersos (Ministerio de Educación y Ciencia, Ministerio de Trabajo, Sindicatos, Mutualidades Laborales, etc.).

La formación profesional tiene grandes ventajas para la empresa y los trabajadores. Algunas de éstas, sin que consideremos exhaustiva la lista, podrían ser:

- a) Reducción de desperdicios.
- b) Mejora de métodos.
- c) Reducción de absentismo y rotación.
- d) Reducción del tiempo de aprendizaje.
- e) Reducción de la supervisión.
- f) Reducción de costes.
- g) Reducción del coste de conservación de la maquinaria.
- h) Reducción de conflictos laborales.
- i) Mejora de la calidad.
- j) Reducción de accidentes.
- k) Mejora de la información.
- l) Mejora de la moral de trabajo.

#### 4.3.2. *La Formación Profesional y la nueva Ley de Educación*

Los artículos 40, 41 y 42 de la Ley 14/1970 de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa, contempla la formación profesional estableciendo como «finalidad específica la capacitación de los alumnos para el ejercicio de la profesión elegida, además de continuar su formación integral.

Tres grados establece el artículo 40 de la Ley de Educación:

- a) Para los procedentes de la Educación General Básica que no prosigan el bachillerato.
- b) Para los Bachilleres o los que procedan de la Formación Profesional de primer grado.
- c) Para los procedentes de Facultad o Escuela Técnica Superior y los que terminaron la Formación Profesional de segundo grado.

El artículo 41 abre las puertas a una formación no sólo profesional, sino a «cuestiones de orden social, económico, empresarial y sindical que comúnmente se presentan en ella», y a una «colaboración de las Asociaciones y de los Colegios Profesionales, así como de las empresas dedicadas a las actividades de que se trate».

En el artículo 42, el Gobierno se reserva la exclusiva en materia de aprobación de planes de estudio, si bien, abre un abanico de colaboraciones incluso con «Entidades interesadas de carácter público o privado», por lo que cabe pensar una colaboración con las Empresas.

Parece, es pronto para opinar, que hay un rayo de esperanza a una colaboración con el mundo industrial, principal beneficiario de los alumnos de Formación Profesional y con el que hasta ahora se ha contado poco o muy poco. En el sentido de la colaboración, justo es decirlo, el Ministerio de Trabajo y la Organización Sindical han sido mucho más asequibles en esta colaboración que se ha hecho en algunos casos en un plazo de igualdad mediante la forma de conciertos. El Ministerio de Educación y Ciencia tiene una oportunidad magnífica ahora de contar con las empresas para hacer en la nueva Ley una formación profesional para ellas y con ellas. Si la sabe aprovechar, el dinero que se gaste será eficaz. Si no lo hace, podemos caer en un ciclo irreal de formación y las empresas nuevamente tendrán que seguir haciendo formación por su cuenta.

#### 4.3.3. *Objetivos de la formación profesional en la empresa*

¿Qué objetivos se pueden conseguir en la empresa con la formación profesional?

- a) Suministrar a nuestro personal conocimientos nuevos apropiados a las especificaciones y exigencias de los puestos de trabajo.
- b) Desarrollar, a través de ella, las aptitudes manuales e intelectuales.
- c) Elevar el «tono profesional» actual de nuestros especialistas y técnicos.
- d) Modificar actitudes, rutinas y malas costumbres introducidas en los procedimientos de producción y supervisión.
- e) Mejorar la colaboración, introduciendo el espíritu de equipo.
- f) Mejorar el estilo de mando.

Estos objetivos amplios y ambiciosos hay que concretarlos en objetivos específicos y operativos, que deben ser cuanto más precisos mejor. Para ello es necesario, al acometer el problema de la formación profesional, programar los siguientes pasos:

##### 1. *Determinación de las necesidades de formación*

- Por niveles profesionales.
- Por especificaciones o áreas concretas.

Esta concreción se puede hacer estudiando el inventario de personal, estableciendo una colaboración y contacto permanente

con los mandos, a través de los cuestionarios de calificación o por cualquier otro sistema que nos dé con realismo el cuadro de necesidades.

2. *CONCRETANDO LOS MEDIOS* a poner en juego, de los que hablaremos en el punto siguiente
3. *ESTABLECIENDO UN REGISTRO DE RESULTADOS Y UN PLAN DE CONTINUIDAD (FOLLOW-UP) QUE NOS PERMITA EL CONTROL DE MEDIOS Y OBJETIVOS*

#### 4.3.4. *Las técnicas y los medios de formación profesional en la empresa*

Vamos a hacer un recorrido somero y a establecer unas premisas sobre las principales técnicas hoy en vigor en la empresa española. Nos referimos:

- a) A las Escuelas de Aprendices y al aprendizaje en general.
- b) A la Formación Profesional Acelerada.
- c) A la Instrucción Programada.
- d) A los cursos de Formación de Mandos.
- e) A la organización de cursos en general.
- f) A la utilización de medios de formación ajenos a la propia empresa.

##### 1. *El aprendizaje y las Escuelas de Aprendices*

El aprendizaje como institución, tiene una larga historia que se remonta a la época gremial. Desde el punto de vista legal, el aprendizaje está regulado por la Ley de Contrato de Trabajo, siendo obligatorio para los empresarios el mantener en sus plantillas un determinado porcentaje de aprendices.

Desde nuestro punto de vista, el aprendiz es una figura que como tal ha desaparecido de gran parte de la industria. Las razones son obvias:

- Los procesos de producción se han modificado sustancialmente y la especialización ha hecho imposible la coexistencia del maestro y el aprendiz en un mismo proceso.
- El concepto de oficialía ha sufrido una radical transformación.
- Los oficios clásicos han quedado reducidos casi exclusivamente a los procesos de mantenimiento y conservación.
- La polivalencia va siendo una forma muy normal de cualificación profesional.

De donde deducimos que la obligación legal, antes apuntada, debe ser suprimida, salvo las empresas que por su tamaño y características mantengan escuelas de aprendices.

El aprendizaje desde el punto de vista escolar industrial es el proceso que se cursa en las escuelas de aprendices para obtener la oficialía.

Destacan entre estas escuelas por la concepción de la enseñanza y por sus instalaciones, la Institución Sindical Virgen de la Paloma, fundada por Orden Ministerial de 28 de mayo de 1946 y que ha dado muchas promociones en artes gráficas, automovilismo, carpintería, delineación, electricidad, mecánica y metalurgia.

En cuanto a las Escuelas de Aprendices dentro de la empresa, nos parece que deben tener las siguientes notas que las deben caracterizar:

1. Han de estar dotadas de un buen material de enseñanza. Es un error enseñar con aparatos y herramientas usadas y defectuosas.
2. Dada la edad de los alumnos (14 a 18 años) han de complementar la enseñanza profesional con una formación moral, cívica y humana.
3. Han de hacer orientación profesional como procedimientos de garantía para evitar la elección de caminos equivocados a los muchachos.
4. Han de cuidar la selección de alumnos, los programas, las pruebas, los profesores, etc., procurando que todo ello sea de primera calidad.
5. Han de estar pensadas en las especialidades de la propia empresa.

Por lo que hemos afirmado en el punto 4.3.2., a la vista del desarrollo de la nueva Ley de Educación, creemos que las clásicas Escuelas de Aprendices están llamadas a ser sustituidas por Escuelas de Formación, para los alumnos procedentes de la Enseñanza General Básica.

## *2. Formación Profesional Acelerada*

Vamos a dar una breve idea de lo que es la Formación Profesional Acelerada.

En líneas generales, es una «acumulación de experiencias y dificultades, en un corto espacio de tiempo». Por lo tanto, es un medio de emergencia para formar profesionales, a la vista de las

pavorosas cifras de déficit de profesionales, sobre todo a partir de la segunda guerra mundial, ya existen particularmente en Europa.

El profesor SUTER, un psicólogo de Zurich, fue al parecer el predecesor de esta especialidad. Realizó sus primeras experiencias en 1930 en la «Batly Shre Factory». CARRARD, su ayudante, fundó el Instituto de Psicología Industrial de Zurich.

Después de la segunda guerra mundial, se desarrolló este método en gran manera debido al déficit por bajas de guerra. Fue Mr. WILLIAM BERENSCHOT, Jefe de Readgovend Burcan Jr. B. W. Berenschot, una empresa de consultores por él fundada, el que basándose en el T. W. I. norteamericano y en colaboración con los profesores SILBERER y DA SILVA, montó varios planes de Formación Profesional Acelerada.

En América del Norte se conoce la F. P. A. con el nombre de Master Training Concept (M. T. C.).

La F. P. A. se utiliza:

- Para entrenar operarios completamente nuevos.
- Para entrenar operarios completamente nuevos.
- Para entrenar operarios antiguos a nuevos métodos.
- Para mejorar el tono de los buenos operarios.
- Para mejorar bajas ejecuciones.
- Como método de promoción para el ascenso.
- Para adaptar a obreros parados.

Además, desde el punto de vista humano, busca:

- Orientar al operario en el lugar en donde va a trabajar.
- Desarrollar en él actitudes positivas.
- Desarrollar en él la actividad precisa para hacer el trabajo.

Sus campos son amplísimos.

Entre otras, se han desarrollado en España en las Escuelas Sindicales las especialidades de:

- Fontanería.
- Calefacción central.
- Encofradores-ferrallistas.
- Albañilería.
- Pintura.
- Solado.
- Carpintería de taller-ebanistería.
- Torno.
- Fresa.

- Reparación de maquinaria agrícola.
- Ajuste mecánico.
- Electromecánico.
- Electricista-instalador.
- Soldadura oxiacetilénica.
- Soldadura eléctrica.
- Forja.
- Cerrajería.
- Chapistería.

Las reglas más importantes de la Formación Profesional Acelerada son:

- Hacer que el aprendiz aprenda haciendo.
- Hacer que el aprendiz aprenda una sola cosa a la vez.
- Dar al aprendiz la posibilidad de absorber lo que aprenda.

Una Escuela de Formación Profesional Acelerada, que frecuentemente se monte a nivel de empresa, debe reunir entre otras las siguientes condiciones:

- Debe ser amplio y montado con esplendidez.
- Debe reunir excepcionales cualidades higiénicas.
- Debe ser alegre.
- Debe estar dotado de pizarras y material escolar abundante y bueno.
- El utillaje debe ser moderno. Es equivocado llevar aquí lo que no sirve.
- Debe estar rodeado de zonas de esparcimiento.

La F. P. A. es muy interesante como arma para combatir la falta de mano de obra especializada. Ante la impotencia de los métodos normales de formación por lo largos y costosos que resultan, la F. P. A. ha iniciado en el terreno industrial acompañada casi siempre del éxito.

La F. P. A. es hoy fácil de introducir en la empresa existiendo en España una amplia experiencia altamente positiva. Hay consultores experimentados capaces de prestar un asesoramiento para la formación de técnicos y monitores, así como unas excelentes Escuelas Sindicales de Monitores. Es pues un método interesante, adecuado para los usos que hemos expuesto y muy apropiado para la situación española del momento.

### 3. Formación de mandos intermedios

La formación de mandos es una de las cuestiones más delicadas a abordar en una empresa. Pero evidentemente también, una de las cuestiones más urgentes. En general, cuando se habla de formación de mandos, suele entenderse que nos estamos refiriendo exclusivamente a la formación de los llamados mandos medios e intermedios. Y nada más erróneo que abordar esta formación sin comenzar por la formación de los mandos superiores. El fracaso de una formación de mandos, que vuelque toda su actividad en los mandos medios e intermedios y olvide a los superiores, nos llevaría a una conclusión: los mandos de abajo se estrellarían ante la incompreensión de los mandos superiores. Con ello, se han dado casos en que esta formación incluso ha sido contraproducente.

Lo primero que tenemos que confesar es la gran confusión que existe en la terminología. ¿Qué es un mando medio? ¿En qué se diferencia del mando intermedio? ¿Qué es un mando titulado o profesional? ¿Qué es un mando superior? Vamos, brevemente, a tratar de enmarcar cada uno de ellos, y después abordaremos el tema de la formación.

*Mando superior:* Es el que, a las órdenes directas de la Dirección (Dirección General o Direcciones especializadas) tiene a sus órdenes mandos profesionales («cadres» en su versión francesa).

Constituyen el «primer escalón» del mando, a partir de la Dirección y son el eje sobre el que se basa la estructuración departamental de la empresa.

*Mando profesional:* También llamado mando medio, incluido en la denominación antes aludida de «cadres» (56) puede considerarse siguiendo la definición de Vatiez (57):

«Es un asalariado que asume, bajo la autoridad de los dirigentes de la empresa, una delegación de poderes que implican responsabilidad, respecto a la marcha de un sector determinado o la solución de una situación particular. De hecho asume tareas de gestión, de organización y de estudio, pudiendo llevar consigo o no mando».

Esta definición tiene tres puntos de referencia: nivel, función y formación. Resumiendo lo que a este respecto matiza la ponencia aludida en la nota, el nivel es el típico de la posición de «bisagra» entre la alta dirección y los mandos intermedios; en cuanto a su función cabe aquí introducir a los técnicos de la empresa que no son mandos por trabajar en «staff» y en cuanto a la formación es claro que a este nivel se incluye, o bien nivel de titulado académico

o personas que sin título han alcanzado con su experiencia un nivel equivalente.

*Mandos intermedios:* Son los que dependiendo de otro mando, de ordinario mando profesional de los definidos en el grupo anterior, ejerce el mando directamente sobre operarios, o nivel equivalente en la administración o servicios.

Esta clasificación, meramente indicativa, admitiría no pocas discusiones respecto al caso particular de cada empresa, país o rama de la producción. Pero no tratamos de sacar una conclusión clara en este punto, ya que a nuestro modesto entender no la hay. No obstante, también es verdad que cuando distinguimos entre el mando superior y el resto de los mandos, casi siempre hay una frontera bien definida.

El problema surge al intentar clasificar los mandos intermedios y como mero problema clasificatorio, podríamos abordarlo desde muchos puntos de vista: del derecho laboral, de las unidades orgánicas que manden, del número de hombres que manden. Dejamos esta cuestión, tal y como la hemos expuesto, para abordar los problemas de la formación del mando.

¿Cómo abordar la formación de los mandos? A nuestro entender la formación de mandos a nivel empresa debe basarse en las siguientes acciones:

1. Establecer el marco adecuado de delegación y responsabilidad para que el mando pueda ejercerse con toda plenitud.
2. Adaptar a nivel de Dirección General una actitud firme y ejemplar en cuanto a las acciones formativas del mando.
3. La formación intraempresarial en forma de cursos, debe hacerse de arriba hacia abajo, no bajando de escalón hasta no consolidar una base formativa.
4. Deben fomentarse:
  - a) Las instituciones en puestos de mando por ausencias temporales de los titulares.
  - b) La toma de decisiones graduada a distinto nivel.
  - c) La participación del personal con mandos, en reuniones donde se discutan problemas de la empresa.
  - d) La plena responsabilidad del mando con respecto a la gestión del personal que se le encomiende.
5. Nunca entendemos por acción específica de formación de mandos, la capacitación técnica o el «reciclaje». La formación específica para el mando debe ir enfocada al desarrollo

de actitudes y hábitos de tipo humano organizativo y económico.

6. La formación de mandos necesita un especialísimo seguimiento pues es una acción que se «enfría» rápidamente tendiendo a caer de nuevo en rutinas y prácticas nefastas (irresponsabilidades, no delegación, desequilibrio emocional, desprestigio, etc.).

Como medio concreto de formación de mandos, hacemos referencia a los cursos A. M. E. (Adiestramiento de Mandos de Empresa) introducidos en España por el Ministerio de Industria por la ya desaparecida Comisión Nacional de Productividad.

Consisten fundamentalmente en tres cursos:

1. Formación para la instrucción.
2. Formación para los métodos.
3. Formación para las Relaciones Humanas.

#### 4. *Instrucción programada*

La instrucción programada ha irrumpido en el mundo industrial muy recientemente, pero con tal fuerza, que hay que considerarla con gran relieve dentro de las técnicas formativas.

Como afirma Carrigan (58), las características fundamentales de este tipo de enseñanza se basan en:

1. La preparación y presentación de materias en fases discontinuas de programación.
2. La subdivisión de las materias del curso en unidades conceptuales ordenadas y progresivas.
3. La participación activa del estudiante durante todos los pasos separados del proceso de aprendizaje.
4. El conocimiento inmediato de los resultados para cada punto distinto que se le presente.

Hemos tenido ocasión de conocer esta técnica de cerca y hemos intentado adaptarla al mundo empresarial en que nos movemos. Siendo una técnica pedagógica compleja no nos parece este trabajo el lugar adecuado para extendernos en ella.

Solamente en el terreno pragmático queremos afirmar:

1. Que es una técnica que sólo es apropiada para el aprendizaje de técnicas muy concretas y con respuestas drásticas. No vemos sirva para una formación de «criterios».

2. Que es una técnica cara. Una hora de enseñanza programada, requiere más de 100 horas de trabajo.
3. Que por ello es técnica apropiada para «grupos de empresas» más que para una sola empresa. Los intentos españoles han sido abordados o por grandes empresas (Renfe) o por grupos de empresas.

#### 5. *Los cursos de formación en la propia empresa*

Somos decididos partidarios de los cursos de formación «a medida» de las necesidades que se detecten en la empresa.

Estos cursos, que pueden apoyarse en las técnicas pedagógicas más modernas, han de tener las siguientes características:

- Han de organizarse a petición de la línea y con su colaboración.
- Han de ser adaptativos al problema que traten de resolver.
- Han de huir de copiar «recetas» o «cursillos» más o menos comercializados.
- Su eficacia aumenta, reduciéndolos en extensión de tiempo y en intensidad de jornada.
- Pueden ser magnífico instrumento para calificación y promoción.
- Han de controlarse sus resultados.
- Han de incluir planes de seguimiento.

#### 6. *La formación fuera de la empresa*

Estimamos que en este tema existe demasiada confusión, mezclándose en estas políticas motivaciones puramente «sociales», con motivaciones de formación profesional.

Por ello distinguimos:

##### 1. *Formación profesional extraempresarial*

Incluimos en este concepto la formación profesional que «encargamos» fuera de la empresa, enviando a nuestro personal para que se forme en aspectos específicos de su puesto (idiomas, cursillos especializados, formación general o específica, etc.). Esta formación debe incluirse en los presupuestos de formación de cada departamento, deben de controlarse

los resultados y hasta sería correcto, en determinadas condiciones, el condicionar la superación de estos estudios a la promoción.

## 2. *Bolsas de estudio*

Las empresas, para fomentar la ampliación de cultura de sus empleados y de un modo indirecto la formación profesional de los sectores más modestos de su personal, con mejor o peor orientación y respondiendo a un sentido «social» suelen convocar anualmente, o bien unas bolsas de estudio, o bien la asistencia gratuita a determinados centros de formación. Este tipo de ayudas, que no deben mezclarse con las del apartado 1, y, por tanto, no deben tener nada de «laboral» podrían ajustarse a estas características que aconsejamos:

- a) Han de darse a los más capacitados.
- b) No deben coaccionar a nadie.
- c) Deben ser administradas por comisiones del propio personal.
- d) Debe existir un control de resultados a efectos de renovaciones y a efectos de inventario de personal.
- e) Su concesión nunca debe arrastrar compromisos de promoción «a priori».

## 4.4. EL DEBER DE MOTIVACION DEL PERSONAL

### 4. *Promoción del personal*

Una de las motivaciones más acusadas del hombre en la industria, es el deseo de promoción, el deseo que lleva implícito no sólo un aspecto económico de remuneración, sino algo mucho más profundo y que afecta a toda su personalidad y que se traduce en el innato deseo de perfeccionarse, de lograr que se le encomienden más altas responsabilidades y que se extienda su influencia a los demás y su autonomía sea mayor.

No vamos a entrar aquí en las profundas consideraciones psicológicas que el tema entraña, aunque sí queremos puntualizar la importancia del tema, poniendo como contrapunto las dificultades que el mismo tiene en el marco de la empresa.

Dos autores franceses del momento, Vatier (59) y Bosquet (60), a quienes he tratado personalmente, han tocado magistralmente el tema de la promoción.

Raymond Vatieer, enfoca la promoción en la empresa como la búsqueda de hombres competentes «hombres que sepan ejecutar su trabajo, puedan y quieran desarrollarlo».

Para dicho autor, los problemas a resolver deben dar respuesta a las preguntas «¿a quién promover?, y ¿para qué?».

Ello presupone:

- a) El conocimiento de las necesidades de la empresa en cuanto a hombres (planificación de personal).
- b) Conocer el patrimonio humano.
- c) Organizar una metodología de la promoción.

Para Vatieer, la palabra promoción debe comprender para el hombre:

- Mayor responsabilidad técnica y social.
- Mayor prestigio.
- Confianza mayor de sus superiores.
- Mayor remuneración.
- Mayor autonomía.

Por otra parte, la formación y promoción son dos políticas íntimamente ligadas y que son complementarias.

Señala por último Vatieer como dificultades y riesgos de la promoción, las siguientes:

- Que la promoción supone muchas veces un cambio de conocimientos.
- Que la promoción lleva a veces aparejada una desespecialización.
- Que la promoción exige autonomía y el candidato a veces no tiene experiencia.
- Que el promocionado pasa muchas veces a mandar a personal «que eran como él», y esto le planteará serios problemas de relaciones.

Ramond Vatieer traza en su obra un panorama muy realista de las dificultades intrínsecas que la propia empresa tiene para el tema de la promoción debido a ciertas exigencias que son obligadas y algunas de las cuales señala:

- La limitación del número de puestos de trabajo en niveles superiores, a nivel nacional y, por supuesto, a nivel empresarial.
- Los propios niveles de formación y experiencia que crecientemente exigen los puestos de trabajo industriales y que varían según el cambio de escalón en que se produce la promoción.
- La carencia de una auténtica orientación profesional, que dirija a cada uno a su camino. Es trágico alimentar esperanzas a quienes no se les pueden dar.
- La dualidad especialización-formación completa que se exige según los puestos y que limita automáticamente las opciones de promoción.
- La falta de progresión (61) coexistiendo con la promoción que reserve a esta última caminos auténticos de capacidades, mientras que la primera premia los méritos o el buen rendimiento.

Por último, tanto Vatiez como Bosquet se pronuncian en cuanto a los medios de promoción hacia fórmulas que coordinen la formación y den como resultado la promoción, sin olvidar el papel preponderante de las técnicas de calificación («merit rating») a cargo de los mandos en cuanto a la responsabilidad de su manejo.

#### 4.4.1. *La promoción y los ascensos*

Se suele identificar la palabra promoción y la palabra ascenso, pero analizando el significado que suele darse a una y otra, ocurre a veces que se habla de ascenso cuando al empleado simplemente se le cambia de categoría reglamentariamente sin que con ello aumente su responsabilidad y sin que el contenido de su trabajo varíe un ápice. Promoción para nosotros es «supuesta una capacidad del individuo, unos méritos y una competencia reconocida, otorgar al mismo un puesto de más responsabilidad o una ampliación de funciones y responsabilidades en su mismo puesto, a cambio de otorgarle una categoría superior que implique una sustanciosa mejora económica y de prestigio».

La promoción es uno de los estímulos mayores que podemos ofrecer a nuestro personal por llevar unido sobre los factores de tipo económico, aspectos sociales y de prestigio.

#### 4.4.2. *Establecimiento de una política de promoción*

Una política de promoción tiene que conjugar muchos aspectos, y suele de ordinario ser una política muy difícil de administrar. Se nos ocurren como básicos los siguientes aspectos:

- a) La determinación del «techo» de la empresa.
- b) El establecimiento de una política de ascensos para cubrir las vacantes que nos permita dicho «techo».
- c) La colaboración de los mandos a través de una política de calificación del personal.

#### 4.4.3. *Determinación del «techo de promoción»*

Algunas Reglamentaciones de Trabajo determinan, absurdamente, unos porcentajes mínimos que deben mantener las plantillas de las empresas respecto al número de jefes, administrativos, mandos medios, etc.

Para nosotros, la composición ideal de una plantilla estará condicionada por las propias exigencias de organización; en definitiva, por el propio proceso productivo y que puede estudiarse científicamente mediante el análisis de tareas.

Evidentemente no todos los puestos de trabajo de la empresa tienen la misma valoración, y esta propia jerarquización marca una estructura de plantilla. Un buen estudio de organización debe darnos por cada unidad orgánica de la empresa, una estructura ideal de plantilla.

Así enfocadas las cosas parece que «cada puesto de trabajo debe tener predeterminada una categoría laboral en función del contenido del puesto o de las exigencias legales del mismo».

Comparando las plantillas ideales, con los escalafones reales de individuos y sus respectivas categorías, podemos conocer más o menos cuál es el «techo» de los Departamentos y qué vacantes podemos ir cubriendo por promoción.

Si tenemos hecha la valoración de puestos de trabajo y su correspondiente escala salarial y conocemos la «dispersión», esta nos marcará automáticamente el «techo» de los departamentos.

De hecho, en las empresas puede haber varias situaciones objetivas de promoción:

- Empresas con dispersión positiva. La promoción se ha hecho mal y se ha producido una «elefantiasis». Hay demasiados jefes y las posibilidades de promoción futura son escasas.
- Empresas con dispersión negativa. Políticas absorbentes. Se

han delegado pocas funciones. Hay posibilidades de promoción.

- Empresas con escasa rotación y con pocas posibilidades de promoción.
- Empresas con gran rotación y con posibilidades de promoción. Etc,

Resumiendo: en una situación de buena organización, las posibilidades de promoción son mayores o menores en una empresa según la «dispersión» que exista o el grado de rotación que exista.

Hasta aquí hemos hablado de la «promocionabilidad» en función de la organización. Ahora hablaremos del modo con que el hombre debe acceder a la promoción.

#### 4.4.4. *Política de ascensos: Programa de promoción*

- Es una política ligada a la política de reclutamiento y selección por un lado y a la de formación por otro.
- Un «Inventario de Personal» puede facilitar una política de ascensos.
- La Legislación Laboral establece condiciones que no podemos prescindir de ellas, pero que a veces no concuerdan con estos principios.

Las condiciones que debe tener una política de ascensos, son:

- a) Debe dar oportunidades a todos los escalones de la empresa.
- b) Debe basarse en las exigencias de los puestos de trabajo.
- c) Debe llevar anejo un programa de formación.
- d) Las pruebas deben tener una base equitativa.
- e) Ha de ser objetiva.
- f) Ha de ser asequible y al mismo tiempo que tengan una cierta dificultad y consistencia sus pruebas.
- g) Ha de tener marcado carácter profesional.
- h) **Ha de ser sincera.**
- i) **Ha de ser publicada entre los empleados.**

#### *Los factores negativos de un programa de promoción*

- a) Los ascensos por «dedo».
- b) La improvisación de las pruebas.
- c) La ausencia de normas fijas.
- d) Los ascensos por escalafón sin posibilidad de otro sistema.
- e) La poca diferencia económica en los puestos ascendidos.

El programa de promoción de una empresa debe contener:

1. Descripción de los niveles y categorías profesionales.
2. Necesidades de personal a corto plazo.
3. Modos de llenar estas posibilidades.
4. Estadísticas de personal promocionable.
5. Modos de reclutar los candidatos a la promoción.
6. Pruebas a las que han de ser sometidos.
7. Quién debe juzgar las pruebas.
8. Problemas de adaptación de los ascendidos en las nuevas categorías.

#### 4.4.5. *Algunos sistemas de ascensos*

##### A) *Concursos-oposiciones*

Constituyen uno de los modos más objetivos de organizar los ascensos.

##### a) *El concurso*

- Debe estar basado en algún sistema lo más imparcial posible y que se traduzca en resultados numéricos (Vg.: «Merit-Rating», Estadística de Rendimientos, etc.).
- Es una magnífica ocasión para administrar pruebas psicotécnicas.
- Sus diversas pruebas deben estar ponderadas.
- Pueden puntuar en el mismo, la antigüedad, los premios (negativamente las faltas), la puntualidad, etc.

##### b) *Oposición*

1. Debe tener parte teórica y parte práctica.
2. Ha de estar precedido de algún cursillo.
3. Debe constar de pruebas tipificadas.
4. Las diversas pruebas han de ser ponderadas en sus puntuaciones y ser fácilmente juzgadas.
5. Debe referirse a materias acordes con el puesto promocionado.
6. Se deben conocer previamente los programas.

## B) *El turno de antigüedad*

Somos partidarios de que la antigüedad se premie económicamente en los salarios, que se tenga en cuenta en los concursos, que se otorguen premios y galardones a los antiguos... pero el ascenso por simple antigüedad si ésta no va acompañada de mejora en la formación, no nos parece justa.

Sobre todo es fatal aplicar el turno de antigüedad para los puestos de mando.

No somos partidarios de él porque:

- a) No tiene en cuenta las aptitudes.
- b) No tiene en cuenta los méritos.
- c) Crea problemas humanos.

### 4.4.6. *Los planes de promoción a largo plazo*

La rotación inevitable, los planes de expansión de la empresa, y una serie de variables conocidas, han llevado al establecimiento de «planes de personal a largo plazo» a las grandes empresas, utilizando incluso métodos estadísticos y de programación lineal.

Sin profundizar en este tema, que hemos tratado en otros trabajos (62) señalamos que la planificación de mano de obra, basada en los inventarios de personal, no debe conformarse con una visión de hoy, sino del mañana.

Causas conocidas como son la jubilación, la creación de nuevos puestos o el porcentaje normal de rotación, no deben coger de sorpresa a la empresa. Todo hombre-clave debe tener su segundo o sustituto y la vigilancia de potencial humano de la empresa debe ser tarea primordial y preferente del Departamento de Personal en estrecha colaboración con la línea.

## 4.5. POLITICA DE INFORMACION

### 4.5.1. *Sentido de la comunicación en la empresa moderna*

Muchos de los problemas de las industrias en su vertiente humana están determinados por la falta de comunicación entre los distintos niveles de las mismas. La información es un elemento básico en la formación de actitudes en el trabajo. El personal cuando está informado, se siente mucho más integrado y penetra en el «porqué» de todos sus actos. Además, la buena información hace que las medidas que toma la Dirección se conozcan en su verda-

dera intención y no se conviertan muchas veces en medidas de efectos contrarios.

En esquema, una buena información proporciona:

- a) Mayor integración del trabajador en la Empresa.
- b) Actitudes favorables del trabajador.
- c) Mayor eficacia en las órdenes o medidas.
- d) Refuerzo de la motivación en el trabajador.
- e) Creación de «buen clima».

#### 4.5.2. Clases de comunicación

Usualmente, la comunicación se clasificará en los tres apartados siguientes:

- a) Descendente.
- b) Ascendente.
- c) Horizontal.

##### a) *Descendente*

Cuya finalidad es comunicar al personal inferior las órdenes o noticias que emanan de la Dirección y de los niveles superiores de la misma.

##### b) *Ascendente*

Cuya finalidad es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, a sus aspiraciones, deseos, opiniones, etc.

##### c) *Horizontal*

Cuya finalidad es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de su mismo grupo.

Las técnicas informativas suelen agruparse de acuerdo con la clasificación anterior, aunque en realidad hay técnicas (como por ejemplo, la entrevista) que pueden utilizarse en sentido ascendente y descendente. Nosotros nos ajustamos a la clasificación tradicional, a sabiendas de que existen zonas de solape entre los diferentes grupos.

Es necesaria la comunicación en las tres direcciones aludidas. Una información parcial de estas descripciones es insuficiente e inclusive podría agravar los problemas.

A nuestro entender una dirección consciente debe preparar un plan de información, planeado en todos sus detalles ya que a la aplicación de técnicas debe preceder una fijación de objetivos.

Es importante la distinción de comunicación en una o dos direcciones. Nos referimos al proceso de interacción de la comunicación. El que comunica puede hacerlo sin recibir en el mismo momento de la otra parte su opinión o el resultado de esta comunicación. Con ello, ganaría *velocidad* en la comunicación, pero no se lograría saber nada de la *eficacia*. Si el comunicado tiene en ese mismo acto oportunidad de expresar sus sentimientos con respecto al mensaje recibido aumenta la *eficacia* pero entran factores de orden psicológico que complican el problema.

¿Qué es preferible? Cada circunstancia aconsejará lo mejor en cuanto *al modo* de implantar las comunicaciones, aunque en cuanto a las *clases* de comunicaciones que deben existir está claro para nosotros que tanto la horizontal como la ascendente o descendente son necesarias para un «clima» bueno de trabajo.

#### 4.5.3. *La distorsión de la información. Los bulos y rumores*

El fenómeno de los bulos y rumores suele ser siempre resultado de una falta de información o de una información defectuosa. Los bulos y rumores son uno de los peores negocios de una empresa, porque:

- a) Minan la moral laboral.
- b) Desvían la política de la dirección.
- c) Fomentan la desilusión y la crítica destructiva.
- d) Suelen ser siempre falsos.

¿Cómo combatir los rumores y los bulos?

1. Detectándolos, cosa nada fácil.
2. Facilitando una buena información.
3. Utilizando la información «con técnica».

Los medios de información no pueden dejarse al criterio improvisador de cada jefe, antes bien, deben responder, como dijimos, a una política o plan previo.

#### 4.5.4. *Comunicación escrita y oral*

Ambas comunicaciones deben coexistir y ambas tienen su técnica. Pronunciarnos por una u otra no nos parece lógico. Ambas son necesarias.

Los medios escritos de comunicación más frecuentes son:

- Manuales de empleados.
- Periódicos de empresa.
- Circulares.
- Murales.
- Tablones de anuncios, etc.

Los medios orales más frecuentes son las órdenes. También se utilizan sistemas de altavoces y sobre todos los más eficaces usados con este fin, son: la entrevista y los comités.

#### 4.5.5. *La comunicación ascendente*

Es importantísima y a menudo olvidada. La eficacia de las medidas de Dirección está condicionada por la verosimilitud de los supuestos de partida.

Este tipo de comunicación a menudo se encuentra obstaculizada por los niveles medios de mando. Otras veces llega arriba deformada por un fenómeno que se repite en las comunicaciones de tipo social.

De aquí que sea *necesario* que los mandos sean formados para que colaboren en la eficacia de esta información.

Cuando se le abre al personal esta vía de comunicación, colaborará activamente en la mejora de métodos y aumento de productividad, ya que se acostumbrará a exponer lo que vea con espíritu constructivo.

Las técnicas concretas son varias. No vamos a detallarlas y simplemente las enunciaremos:

##### a) *Encuestas*

Suelen utilizarse para medir aspectos de la moral de los grupos. Son muy delicadas y como condiciones mínimas deben ser:

1. Concretas. Referidas a puntos-clave.
2. Claras, sin concesiones a la ambigüedad.
3. Anónimas, con alguna restricción, tal como exigir el departamento del que la cumplimenta.
4. No se debe abusar de su utilización.
5. Deben ser traducidas a medidas objetivas y numéricas.
6. Las conclusiones deben sacarse con precauciones.
7. Deben tener algún mecanismo que mida la sinceridad.

b) *Buzones de iniciativas*

Requieren un condicionamiento muy exigente.

Los fines de estos sistemas son:

- a) Mejorar el clima de las relaciones humanas despertando el sentido de la colaboración.
- b) Persuadir al trabajador de la conveniencia de una crítica constructiva basada en el contacto con la realidad.
- c) Mejorar la productividad.
- d) Mejorar los incentivos económicos.
- e) Fomentar la personalidad de los trabajadores.
- f) Abrir cauce a la información.

Dificultades:

- a) La tendencia individualista del trabajador.
- b) Desconfianzas.
- c) Susceptibilidad de los mandos medios.
- d) El punto delicadísimo de tener que rechazar sugerencias no viables.
- e) El trabajador puede pensar que le quieren explotar sacándole sus propias ideas.

c) *Los Jurados de Empresa*

Uno de los mejores medios de información cuando funcionan bien.

d) *Los comités y reuniones con los subordinados*

Sistema de grandes éxitos cuando se gradúa y se elaboran las reuniones con previos temarios. Estas reuniones dejadas a la improvisación constituyen un fracaso y son fuentes de crítica destructiva.

e) *Entrevistas*

Del superior con el inferior. Realizadas con los condicionamientos impuestos por la técnica, son un magnífico medio de información.

#### 4.5.6. *La comunicación descendente*

Lo primero que hay que determinar es **qué** debe comunicarse al personal.

Según el profesor Siguan, debe conocer (63):

- a) Todo lo que le ayude a comprender mejor su trabajo, su función y la de los demás.
- b) Todo lo que aumenta el sentido de solidaridad con la empresa.
- c) Todo lo que refuerce la impresión de su importancia y del aprecio que recibe de su valor.

Y como casos concretos, debe informársele sobre:

- a) La política y objetivos de la empresa.
- b) Lo que la empresa espera de sus empleados.
- c) Los resultados y beneficios.
- d) Planes futuros.
- e) Dificultades y modo de superarlas.
- f) Los problemas que afectan al personal.
- g) Los servicios que la empresa ofrece al personal.

La información descendente debe controlarse. Es necesario comprobar si el « tiro dio en la diana ».

Entre las técnicas concretas podemos citar:

#### A) *El Manual del Trabajador*

Es un folleto que el trabajador recibe al entrar en una empresa, donde aparte de desearle una cariñosa bienvenida, se le orienta sobre todos los puntos de vista de la empresa, organigrama, reglamento, etc.

#### B) *Periódicos de empresa*

Hacemos un esquema de la ponencia desarrollada por el autor en la Asamblea de la Unión de Periódicos de Empresa celebrada en Madrid (64).

##### a) *Objetivos básicos*

1. Información descendente.
2. Información horizontal.
3. Desarrollo de sentimientos de solidaridad.
4. Difusión de noticias.
5. Portavoz de los contactos personales.
6. Portavoz de las actividades extra-laborales.
7. Instrumento de formación para el personal.
8. Instrumento de consejo familiar y moral.
9. Esparcimiento del personal.

10. Portavoz del Jurado de Empresa.
11. Instrumento para las campañas de prevención de accidentes.
12. Instrumento para fomentar las individualidades y estímulos.

b) *¿Qué no debe ser un periódico de empresa?*

1. Portavoz de la Dirección para hacer «su» política.
2. Boletín de publicidad.
3. Alarde de técnicos en publicidad o en periodismo.
4. Escenario para lucir habilidades literarias.
5. Tablón de anuncios.
6. Instrumento de polémicas.
7. Galería para el lucimiento de unos pocos.
8. Instrumento de servilismo y «coba» a la Dirección.
9. Instrumento de «autobombo».
10. Un periódico de pasatiempo.

c) *Condiciones de éxito*

1. Periodicidad regular.
2. Actualidad de la noticia, ausencia de trabas.
3. Información gráfica selecta no necesariamente sensacional y que sea de la empresa.
4. Presentación amena.
5. Discreto número de páginas.
6. Equipo-base de colaboradores.
7. Apoyo de la Dirección.
8. Amenidad y sencillez de estilo.
9. Gratuita distribución.
10. Acceso a la colaboración de todos los empleados, pero rigurosa selección.
11. Administración seria.
12. Envío a domicilio de los ejemplares.

d) *Condiciones de mantenimiento*

1. Revisión periódica de formato.
2. Revisión periódica de las secciones.
3. Revisión periódica de los colaboradores.
4. Vigilancia de los costes.
5. Crear un hábito de lectura en el lector.

#### 4.5.7. *La comunicación horizontal*

Totalmente necesaria, a menudo olvidada, cuando se practica suaviza el mecanismo social de la empresa, evita malos entendidos, fomenta el auténtico compañerismo y, en definitiva, es complemento imprescindible de la información ascendente y descendente.

Típica técnica de comunicación horizontal son las reuniones o comités. Las ventajas principales de estas reuniones estriban en (65):

- a) Las decisiones se estudian mejor.
- b) Las decisiones se ejecutan mejor.
- c) Los participantes adquieren una formación y una experiencia indudable.
- d) Se desarrolla el espíritu de equipo.
- e) Las capacidades humanas se afirman.

Las condiciones de estas reuniones se resumen en las siguientes:

- 1. Se deben fijar unos objetivos a las reuniones.
- 2. Se debe conocer el tamaño y la composición del grupo.
- 3. Se debe precisar la forma de exponer los asuntos.
- 4. Se debe prever el giro de la discusión.
- 5. Deben de tener un tiempo tope.
- 6. Debe preceder a ellas el entregar una Orden del Día.
- 7. Se deben atender los detalles materiales.
  - 7.a. Sala cómoda.
  - 7.b. Material de trabajo.
- 8. Debe haber una dirección de la reunión, evitando:
  - a) Que se desvíe el tema de la reunión.
  - b) Que la discusión entre en terreno apasionado.
  - c) Que se susciten cuestiones personales.
  - d) Que se diluya.
  - e) Que no se establezca orden en las intervenciones.

#### 4.6. POLITICAS DE PERSONAL EN ORDEN A LA SEGURIDAD DEL HOMBRE

##### 4.6.1. *Política de seguridad e higiene*

La seguridad en el trabajo está siendo objeto de un gran desarrollo en el seno de la empresa y hasta se está promoviendo colegiadamente por ramas de la industria (agrupaciones de seguridad

en la industria siderometalúrgica, eléctrica, etc.) El Gobierno ha promulgado la nueva Ordenanza de Seguridad e Higiene, dando especial relieve a los Comités de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Hoy, la seguridad en la gran empresa, constituye una especialidad con sus vertientes técnica y de medicina del trabajo.

Vamos a tocar en este punto las siguientes cuestiones:

- a) Características que debe tener una política de seguridad en la empresa.
- b) Algunas consideraciones sobre los accidentes de trabajo.
- c) Algunas consideraciones sobre la higiene en el trabajo.

a) *Características de la política de seguridad a nivel empresa*

1. Debe estar basada en la responsabilización de la función al nivel de los mandos directos de la empresa.
2. Debe basarse en un sincero interés de la Dirección por estos problemas.
3. Debe reforzarse con una formación sistemática sobre seguridad a todos los niveles.
4. En la adopción de medidas eficaces que garanticen el perfecto funcionamiento de los sistemas de alarma, prevención y seguridad.
5. En la creación de departamentos especializados que asesoren, vigilen y promuevan la seguridad, pero que no sustituyan al mando en sus responsabilidades.
6. En dar auténtica participación al personal a través de los Comités de Seguridad e Higiene.
7. En la colaboración de técnicos, médicos, Departamento de Personal, que coordinen medidas y esfuerzos hacia una misma dirección.

b) *Los accidentes de trabajo*

b.1. *Responsabilidad en los accidentes*

Desde el punto de vista humano, que es el que nos interesa destacar, hablaremos de responsabilidad en los accidentes, intentando llegar a las causas que los han provocado. Este punto de vista no tiene nada que ver con el concepto legal de responsabilidad que sabemos que los Reglamentos lo centran en la persona del «empresario», el cual, a su vez, asegura el riesgo con una póliza de seguro. Desde nuestro punto de vista, hay dos factores de responsabilidad perfectamente definidos:

- El de la responsabilidad del propio trabajador.
- El de la responsabilidad del empresario a través de su organización.

A esto deberíamos añadir un tercer factor, que podríamos llamar «neutral», que es el azar o suerte que no deja de ser un riesgo más, un riesgo indefinido, que favorece o perjudica según los casos a uno de los dos responsables.

El factor responsabilidad del propio trabajador, suponiendo siempre su aversión al accidente, estriba **fundamentalmente en el hecho de que hay hombres más predispuestos al accidente que otros por su propia constitución. Es la típica predisposición al accidente que en algunas personas es alarmante.**

El factor responsabilidad del empresario, a través de su organización, está fundamentado por un lado en las medidas de seguridad que se tomen, y por otro, en la propia organización del trabajo, que condiciona muchísimo la accidentabilidad.

El factor neutral suerte, influye, pero su influencia es menor a medida que centremos los otros dos. Cuanto mejor distribuyamos a los hombres, según sus aptitudes en un trabajo y cuantas más medidas de seguridad tomemos y mejor planifiquemos y organicemos, arrinconaremos el factor azar a sus justos términos.

Cuando no se toman estas medidas, el azar se hace dueño de nuestros talleres y obras y según soplen sus vientos habrá más o menos accidentes.

En el factor responsabilidad del trabajador, vamos a **profundizar más, ya que desgraciadamente detrás de la mayoría de los accidentes hay un fallo humano.**

Por otro lado, ya lo hemos dicho, hay hombres más predispuestos que otros a accidentarse. Vamos a tratar de concretar esto:

¿Por qué esta mayor predisposición de algunos? No podemos tratar de dar una sola contestación puesto que los matices humanos son tan ricos que difícilmente los podemos unificar. Sin embargo, sí podemos asegurar que dado que todos los **hombres somos distintos en la personalidad, ésta influye decisivamente a través de la conducta en el trabajo a esta predisposición.**

Y nada más efectivo que trazar una serie de subfactores humanos influyentes en el accidente.

Pero antes vamos a dar un dato escalofriante: **De muchas estadísticas industriales se ha deducido que el 75 % de los accidentes los sufre el 25 % de los operarios. Eso demuestra que esa cuarta**

parte de los operarios, salvo el azar, es el más predispuesto al accidente.

Vamos a describir algunos subfactores:

1. Los individuos audaces, que desafían el peligro constantemente, evidentemente son personas predispuestas al accidente.
2. El hombre predispuesto al accidente, no es un hombre generalmente enfermo, sino que en muchos casos se trata de hombres sanos y llenos de vitalidad.
3. El desmaño y la torpeza son frecuentemente factores que favorecen la accidentabilidad. Este tipo de individuos hay que colocarlos en lugares donde no exista peligro.
4. Aunque parezca paradójica, a veces el individuo destacado en destreza en el oficio, le resulta fácil, por confiado y por no tomar las suficientes medidas de seguridad, caer en el accidente.
5. No se crea que el viejo es más accidentable que el joven. Muchas veces la pérdida de facultades acelera el instinto de seguridad.
6. El individuo distraído es fácilmente presa del accidente. El trabajo exige concentración. El hombre que se distrae constantemente es hombre que peligra en el trabajo.
7. El individuo que permanece más tiempo en un puesto de trabajo, está menos propenso al accidente que el individuo nuevo.
8. Evidentemente la posesión de determinadas aptitudes favorece la exclusión de los accidentes. Una buena agudeza visual, coordinación visomanual o bimanual, velocidad de reacción, destreza digital, atención difusa, etc., son cualidades que, poseídas en alto grado, favorecen, la evitación del accidente.
9. El poseer sanos los órganos de los sentidos es algo fundamental para colocar a un hombre en puesto donde exista peligro. La falta de visión y la sordera son factores, fundamentalmente a tener en cuenta, cuando se trate de distribuir trabajos.
10. Las personas con inestabilidad emocional, es decir, aquellas personas predispuestas fácilmente a cambios de estado de ánimo por pequeñas cosas son, como se ha demostrado estadísticamente, personas predispuestas al accidente.

De aquí podemos sacar la consecuencia de que un hombre enfurecido o bajo un estado de mal humor, es fácilmente presa de un accidente.

11. El hombre satisfecho en su trabajo, satisfecho de sus condiciones físicas y laborales es hombre más difícilmente víctima del accidente que el frustrado, el incómodo, el insatisfecho.
12. Por último, en esta lista no exhaustiva de subfactores humanos, tenemos que destacar que hay ciertas enfermedades como la epilepsia y las enfermedades cardíacas que evidentemente ponen al hombre en peligro de accidente.

Todo esto, ¿qué significa?

Que el jefe, capataz, y en general el mando de línea de un trabajo, debe tener en cuenta todos estos factores al designar los hombres adecuados para cada tarea. Esto significa igualmente que la colaboración del médico de empresa es indispensable, y que desde luego es menester tomar muy en serio la selección de personal.

La selección profesional no es dejar sin empleo al hombre que posea cualidades deficientes o que tenga taras fisiológicas. Selección es buscar el hombre adecuado para cada trabajo, es adaptar al hombre a su puesto de trabajo, es, en una palabra, contar también con el factor seguridad, con la predisposición al accidente, es ajustar características del puesto y cualidades.

El mando en todo esto tiene un papel fundamental. De nada servirá tener un Comité de Seguridad si el jefe no incorpora sus criterios a su labor.

Al personal hay que informarle en materia de seguridad y hay que formarle. El problema de la seguridad no se resolverá sin convicción. El mando debe hacer ver a su personal que él es el primer interesado en este asunto de la seguridad.

Por desgracia, se ven todos los días accidentes provocados por imprudencia de la propia víctima. Si este sujeto pasivo del accidente no colabora, será muy difícil hablar de prevención. Pero esta colaboración derivará en gran parte de la propia calidad del mando. Estamos convencidos que tan importante como la competencia profesional del mando es su competencia humana, y dentro de esta competencia debe ser un buen instructor de seguridad.

Esta conjunción de información - mando - hombre es el secreto para disminuir esta predisposición al accidente a la que nos hemos referido con algún detalle.

El factor de responsabilidad de la empresa, o del empresario como lo tipifica la nueva ordenanza de seguridad e higiene, suele ponerse de manifiesto a través de dos actuaciones:

- Las específicas medidas de seguridad.
- La propia organización del trabajo.

En las primeras, la ausencia de las mismas pueden dar lugar con cierta frecuencia a la producción de accidentes. Pero estas medidas deben tener dos características: Tomarse con una clara actitud de prevención, y en segundo lugar, que sean eficaces.

No entramos en cuáles deben ser estas específicas medidas, ya que variarán de una industria a otra. A modo de complemento de estas medidas específicas, más bien dirigidas hacia la actitud, se nos ocurre:

1. Responsabilizar al mando de su cumplimiento. No creemos en la eficacia del «vigilante de seguridad» si no se apoyan en el mando directo. Cuando se produce un accidente mortal o grave, es obligatorio emitir determinados informes (Inspección de Trabajo, OSME, etc.). Una empresa consciente de la importancia de la seguridad no debe conformarse con cumplir estos trámites. Debe agotar la investigación de los hechos, abriendo si preciso fuere un expediente que exhaustivamente recoja todos los detalles para dar con las posibles causas.
2. Dotar a los Comités de Seguridad e Higiene de los medios necesarios y respaldar fuertemente su actuación.
3. Por medio de inspecciones, bien del Comité de Seguridad, bien de los mandos superiores de línea a las instalaciones, en presencia del mando directo.
4. La utilización de letreros, vallas, reclamos, etc., que avisen de los peligros. La utilización de códigos de colores, etc.
5. La ejemplaridad de los mandos superiores. Un alto mando que no utiliza, por ejemplo, el casco donde es obligatorio, induce a los demás a no cumplir esta norma.
6. La discreta utilización de carteles divulgadores de la seguridad sin incurrir en abusos que pudieran llegar a obsesionar al personal.

Pero por encima de todo esto, para nosotros, la seguridad radica en la organización del trabajo. Un puesto de trabajo bien diseñado, un almacén bien organizado, unos aparatos bien instalados con sus instrucciones al alcance de cual-

quiera, una red de incendios inteligentemente planeada, una eficaz organización de alarma, etc., son las mejores garantías frente al accidente.

Un Servicio Médico eficaz, preparado para casos de emergencias, unos socorristas preparados que saben cómo actuar en un momento determinado, una cadena de llamadas telefónicas de emergencia bien organizada, etc.

El autor, cuya actuación profesional se desarrolla en el mundo de las refinerías de petróleo, las industrias más peligrosas y también por ello las que mejores dispositivos de seguridad tienen, sabe por experiencia que estos factores antes mencionados son los más importantes.

#### b.2. *El coste de los accidentes de trabajo (66)*

No es fácil acometer este tema sin caer en imprecisiones, pero pese a ello, es tan llamativa necesidad el poner de relieve el costo de los accidentes, que vamos a intentar dar unas orientaciones.

Cuando hablamos de coste de los accidentes, pensamos en seguida en los costes de nuestra póliza de seguros, que como se sabe es a exclusivo cargo de la empresa.

Pero sólo a grandes números queremos recordar la famosa fórmula de Heinrich, según la cual por cada peseta que la empresa desembolsa por prima de seguro, desembolsa la empresa otras cuatro pesetas por los costes indirectos (pérdidas de tiempo de jefes, compañeros, paro de máquinas, etc.).

En líneas generales podríamos decir que en el coste de un accidente entrarían los siguientes elementos:

1. Salarios pagados por tiempo perdido por los trabajadores que no han sufrido en el accidente.
2. Daño al material o al equipo.
3. Salarios pagados por el tiempo perdido por los trabajadores accidentados (en el auto-seguro) o complementos de salario cuando se pagan.
4. Horas extras que han de hacerse para recuperar la marcha de la producción entorpecida por el accidente.
5. Salarios de los mandos superiores, por el tiempo requerido en actividades del accidente.
6. Decrecimiento de la producción hasta lograr la normal, al reincorporarse el trabajador después del accidente.

7. Costo del aprendizaje del trabajador que le sustituye durante la baja.
8. Costo del Servicio Médico propio, en cuanto los actos en que intervino.
9. Tiempo de oficina para rellenar la formulación de accidentes, certificaciones, etc.
10. Tiempo perdido por comentarios, corrillos, etc.
11. En caso de accidentes muy graves, tiempo perdido en comentarios, paros en señal de duelo, baja del rendimiento general por psicosis colectiva, etc.

Estos factores y quizás otros nos formarían parte del costo de los accidentes y si queremos llevar nuestros costos al día, habríamos de determinar estadísticamente una serie de costos fijos para añadirle las variables en cada caso.

— *Elementos fijos del costo de accidentes*

1. Importe pagado por primas del seguro de accidentes.
2. Coste de los servicios médicos u hospitalarios.
3. Coste del Departamento de Seguridad.
4. Parte proporcional de costos del Departamento de Personal.

De aquí podríamos determinar estadísticamente una serie de datos fijos por accidente, considerando un período de tiempo. A su vez, estos datos podríamos repartirlos en los distintos tipos de accidentes, según sea la clasificación que elijamos.

Estos costes fijos variarán según se lleve el auto-seguro de incapacidad temporal o no.

— *Elementos variables del costo de accidentes*

- Horas perdidas por el lesionado.
- Horas perdidas por los trabajadores que le auxiliaron.
- Horas perdidas por los trabajadores por el impacto psicológico producido.
- Horas perdidas por supervisión para restablecer la situación.
- Costo del daño producido en el equipo o materiales.
- Costo de la pérdida de ritmo de producción.

Estos elementos variables, naturalmente, no podemos deducirlos sino de un «parte de accidente» que debiera llenar en cada caso el mando intermedio responsable del trabajo donde haya ocurrido el accidente.

Si se llevan estos datos año por año, los fijos podremos estimar-

los por adelantado, suponiendo una accidentabilidad media. Los variables podemos llegar a estimarlos estadísticamente, suponiendo una pérdida media de tiempo por accidente, según se trate de accidentes con baja o sin baja.

Así la «American Society of Safety Engineers» aconseja se haga un estudio piloto en las empresas para determinar la media de costo de los accidentes en sus cuatro clases antes descritas. Así, en un estudio que se cita en «Personnel Handbook» se citan los siguientes costes:

Accidentes de la clase 1 ... ..	\$ 60,—
Accidentes de la clase 2 ... ..	\$ 19,30
Accidentes de la clase 3 ... ..	\$ 2,80
Accidentes de la clase 4 ... ..	\$ 121,30

— *El presupuesto del Departamento de Seguridad*

Un Departamento de Seguridad debe tener un presupuesto y el Jefe del Departamento debe dar cuenta de su gestión con sentido económico. El hacer la máxima labor, con su presupuesto, es evidentemente responsabilidad de este Departamento.

Un Departamento de Seguridad suele tener aparte de un Jefe, sus Inspectores y sus servicios.

El dinero que nos gastemos en fomentar la Seguridad irá, si se invierte eficazmente, en beneficio de la accidentabilidad.

Es menester controlar si nuestro presupuesto está logrando algo positivo o no..

Un modo eficaz de comprobarlo es con el llamado «Safety Investment Return», o dicho de otro modo, el retorno de inversión que nos produce cada peseta gastada en el Departamento de Seguridad.

Este índice no es más que la expresión porcentual del ahorro que produce en los gastos la inversión de un plan de seguridad.

Se acompañarán los costes de dos años consecutivos, v. g.:

Año 1960 ... ..	4.460.000 ptas.
Año 1959 ... ..	4.886.000 ptas.
	<hr/>
Ahorro ... ..	426.000 ptas.

Dividiendo el importe de este ahorro por el importe del presupuesto del Departamento de Seguridad (o de una campaña concreta) sacarían el tanto por ciento del «retorno de inversión».

### c) *Algunas consideraciones sobre la Higiene en el Trabajo*

Dentro del tema de la medicina en el trabajo, quizás sea éste el capítulo de más directa vinculación con el equipo del servicio médico de empresa. La higiene industrial es básica para la prevención de enfermedades y para lograr una convivencia humana grata dentro del seno de la industria.

Hay que hacer unas consideraciones en este punto referentes a:

- Instalaciones.
- Usuarios.
- Empresa o «empresario».

#### *Instalaciones:*

Fundamentalmente nos referimos a servicios higiénicos, vestuarios y comedores. Es fundamental dotar en las industrias estos servicios con generosidad. Y hasta nos atreveríamos a decir que muchas veces son una fuente de grave descontento y el ambiente de una empresa a veces se transparenta a través de la calidad de estos servicios.

No debe comenzar el trabajo en ninguna industria u obra en la que previamente no estén suficientemente estos servicios. Dichos servicios deberán estar limpios, responsabilizándose de su cumplimiento a mandos responsables.

Esta mínima exigencia, que cada generación exigirá con más fuerza, nos llevará afortunadamente al concepto de la fábrica agradable, frente a esa imagen de suciedad que era típica de la industria.

#### *Hombre:*

El factor hombre en la higiene es fundamental como receptor directo de todas estas medidas.

Como sujeto pasivo, debe individualizarse en este delicado terreno, partiendo de la ficha médica que al hacerse el reconocimiento periódico tiene el servicio médico.

Un aspecto fundamental de la higiene industrial es la lucha y prevención de las enfermedades profesionales. Aquí sí que el factor hombre toma su máximo valor. Desde la rotación de hombres en aquellos puestos de trabajo de peligrosidad permanente, hasta los reconocimientos periódicos, la lucha contra el polvo y ambientes tóxicos, pasando por el uso de protecciones reglamentarias, el pa-

pel del hombre y del mando medio colaborando en esta lucha es fundamental.

Por último, el factor hombre es esencial en el cuidado de las propias medidas higiénicas, el cuidado de las instalaciones (que cuidará más cuanto mejores sean) y el cumplimiento de instrucciones.

#### *Empresa:*

La Empresa además de dotar una buenas instalaciones, como antes decíamos, creemos puede adoptar una actitud que resumimos así:

1. Los problemas de higiene, desde el punto de vista de la empresa, son problemas de actitud. Es menester inculcar una actitud positiva de las empresas hacia los problemas de higiene industrial, a los que generalmente no se les concede la debida importancia.
2. Es necesario aceptar y respaldar las acciones de los médicos de empresa. El consejo del médico de empresa debe ser siempre seguido y convertido por la empresa en una orden ejecutiva.
3. Es necesario igualmente crear una actitud positiva de las empresas hacia los Comités de Seguridad e Higiene, convirtiendo sus acuerdos en órdenes escritas.
4. Debe exigirse, como una función más del mando, el colaborar en el cuidado, conservación y mantenimiento de cualquier tipo de instalaciones higiénicas que se hallen en el recinto que les esté encomendado en su área de mando.
5. Debe exigirse la entrega y utilización de ropa y elementos de protección adecuados para trabajos de humedad, profundidad, tóxicos o peligrosos.
6. Debe evitarse la rutina en los reconocimientos médicos, siendo las empresas las primeras interesadas en que éstos se hagan bien, y que se cumplan las disposiciones sobre análisis, reconocimientos previos y periódicos. inspecciones de ambiente, etc.

#### *4.6.2. Políticas de Previsión Social*

¿La empresa puede establecer su propia política de previsión social?

Si quisiéramos responder a esta pregunta con la legislación en la mano, pocos son los caminos que le deja libre la Ley de Segu-

ridad Social, como no sea dentro del marco de su ámbito. La Ley en sus artículos 178 y 185, establece los caminos por los que se pueden establecer mejoras voluntarias en las prestaciones de la Seguridad Social.

Según estos artículos, para poder establecer estas mejoras (salvo la ayuda familiar) hay que agotar en primer lugar el camino de la mejora de bases de cotización hasta el 100 por 100 de las establecidas (O. M. 25-3-69).

La realidad es que contemplando el «abanico» de las cotizaciones, nuestra seguridad tiene un acusadísimo sentido social. Si en el «abanico» salarial estamos a la altura de países ultracapitalistas, en cambio en las bases de cotización dejamos atrás a los países más socialistas. ¿Contraste? Sí, pero no se trata aquí de discutir este «abanico» político, sino las consecuencias que ello acarrea, y que a nuestro entender son:

- a) Las clases universitarias, casi todas ellas incluidas en la base 1 de cotización, tienen un divorcio acusadísimo entre ingresos reales y bases de cotización.
- b) Estos grupos son los más perjudicados en las situaciones de accidente de trabajo y jubilación, en relación a su salario real.
- c) Como consecuencia de ello, la mejora de bases de cotización es muy interesante económicamente para las empresas con plantillas con gran carga de tareas de bajos niveles de cotización salarial. En cambio, no resuelve casi nada a las empresas con plantillas muy cualificadas (v. g.: industria química, empresas de ingeniería, consultores, industria electrónica, metalurgia de precisión, etc.), que se ven obligadas a sus expensas a mejorar estas prestaciones con elevadísimos costos.

¿Qué pasa en la práctica? Que las empresas se han visto obligadas a resolver este problema que hoy es esencial, o bien dentro del marco legal, o por otros caminos, que sin violar la Ley, han aportado soluciones originales bien estudiadas y que vamos a comentar.

El problema es esencial a nuestro entender por el juego de motivaciones laborales que inciden en el mismo y que nos llevan a la conclusión que hoy el personal a la par que la consecución de un buen salario busca una seguridad hacia el futuro en su trabajo. Por otro lado, una buena previsión social es un imán que atrae mano de obra de calidad, a la par que es un factor de reten-

ción del personal y válvula de regulación de la plantilla a través de una buena política de jubilaciones anticipadas.

Recientemente ha aparecido la Ley 24/72 de Financiación y Perfeccionamiento de la Acción Protectora del Régimen General de la Seguridad Social, que vuelve de nuevo la sistemática de la cotización hacia el acercamiento al salario real, pero con unas limitaciones prudentes que el legislador establece sin abandonar del todo el sistema de bases de cotización.

Varias soluciones se pueden aportar a la mejora de la previsión social en la empresa.

a) *Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales* (O. M. de 25-11-66).

Mediante la cobertura por el régimen de autoseguro del riesgo de incapacidad temporal, con tal de tener unas instalaciones sanitarias adecuadas, más de quinientos trabajadores fijos y tener acreditado un correcto cumplimiento de la seguridad social (art. 208-209 de la Ley de Seguridad Social).

Esta modalidad, ampliamente experimentada por la gran empresa, supone un ahorro considerable en los costos, la elección de un servicio sanitario para casa caso y una considerable reducción en el absentismo al estar en manos del propio médico de empresa la facultad de dar las bajas.

b) *Enfermedad* (O. M. 25-11-66)

b.1. *Asunción directa de la asistencia sanitaria e incapacidad laboral transitoria por enfermedad común o accidente no laboral*

Nos parece muy costoso de montar, muy laborioso de mantener y, en definitiva, lleva a la propia empresa problemas extralaborales de la familia del trabajador. Pocas son las empresas que tienen este servicio y no aconsejamos su implantación.

b.2. *Sistemas de ayudas complementarias por enfermedad*

Admitidas por la Ley sin mejora de bases. Casi todas las empresas, vista la insuficiente prestación económica que por enfermedad se recibe del Seguro de Enfermedad, bien por concesión graciable, bien por Convenio o Reglamento de Régimen Interior, establecen complementos económicos durante la enfermedad del trabajador, que pueden llegar a complementar hasta el cien por cien del salario.

Estos sistemas, montados con un sentido social, en la práctica han fomentado el absentismo por enfermedad, inclinándose por tanto a que se monten con estas características.

1. Tener el carácter de fondos mutuos y administrados por los propios trabajadores.
2. Que concedan complementos a partir de determinados períodos mínimos de enfermedad, para evitar el abuso de absentismo en períodos muy cortos. De este modo tendría un auténtico sentido social.
3. Que la concesión de estos complementos no sea automática, sino a petición de parte y con informe del Servicio Médico.

b.3. *Art. 53 del Reglamento de los Servicios Médicos de Empresa*

Se concede por la Dirección del OSME (Organización de los Servicios Médicos de Empresa) a aquellas empresas con más de cien trabajadores fijos a su servicio, que posean Servicio Médico y reúnan determinados requisitos.

Permite esta concesión, al médico de empresa, en horas especiales dentro de la jornada de trabajo, pasar consulta y recetar a los trabajadores incluidos en el SOE, con lo cual se evita un elevado porcentaje de absentismo por prevención de enfermedades y se evitan salidas a consultas de médicos alejados del centro de trabajo. Es un servicio fácil de montar y muy aconsejable, siempre que el prestigio del médico sea grande con el trabajador, ya que de otro modo, no evitaríamos las salidas.

c) *Jubilación*

Punto importantísimo en la previsión social, cabe abordarlos desde varios puntos de vista:

1. Por mejora de bases de cotización (ya hemos comentado sus pros y sus contras).
2. Por mejora de pensiones a través de Convenio Colectivo, una vez superados los topes de cotización.
3. Por mejora de cotización en una Mutualidad, acordado en Asamblea General.
4. Por fórmulas encuadradas en las cajas de previsión de empleados (incluidas en la legislación) o por la creación de:

Fondos empresariales.

Suscripción de pólizas de seguros.

Fondos extra-empresariales.

Todas estas fórmulas, que conocemos de cerca, son tan específicas y caen tan de lleno en la especialidad de seguros que no podemos abordarlas técnicamente, por lo que desde el punto de vista de unas «políticas» de jubilación concluiremos diciendo:

1. La fórmula de fondos empresariales, a nuestro entender, es la más conveniente, ya que no inmoviliza capitales cuyo valor actual adquiriría cifras altísimas.
2. La fórmula de cajas de previsión con donativos de la propia empresa y aportaciones de los trabajadores es una fórmula justa, social y solidaria.
3. Toda decisión de implantación de fórmulas complementarias de jubilación debe de ir precedida de un estudio actuarial.
4. No existiendo en la legislación española una jubilación forzosa, propiamente dicha, las fórmulas complementarias de jubilación deben estimarla, reservándose la iniciativa la propia empresa.
5. Los estudios de jubilación deben ser realistas y tener en cuenta que la media de vida va subiendo. Esta subida de la media de vitalidad ha hecho ya tambalearse económicamente a más de un sistema (por ejemplo, el sueco).
6. Los sistemas de jubilación son caros. Hay que aceptar la tesis de que «los trabajadores activos deben sostener a los pasivos», principio esencial para una filosofía de las jubilaciones.
7. Los sistemas que junto a las pensiones establecen premios de jubilación en forma de capitales han tenido mucho éxito, de tal modo que cabe el establecimiento de fórmulas mixtas en las que el interesado pueda elegir entre el cobro de un capital y una pensión, o una pensión superior que convierta el premio en renta.

d) *Viudedad y orfandad*

Tema difícil y que el mutualismo laboral no resuelve completamente. Creemos que este tema para resolverlo hay que ligarlo íntimamente al tema de la orfandad, de modo que abogamos por un reforzamiento del tema de la orfandad a base de la Seguridad Social, o en su defecto, por cajas de previsión o fondos empresariales precedidas de un serio estudio actuarial.

Decimos esto por dos razones:

1. Por creer que el tema de la viudedad es trágico, cuando hay hijos detrás en edad escolar o la mujer está en edad anciana. En otros casos, la legislación hoy avanzada de igualdad de derechos de la mujer, permite a la viuda trabajar.
2. Porque abordar un seguro de orfandad es factible, ya que el cálculo de sus costos es sencillo y tiene el límite de la edad que se fije para el cobro de la pensión.

Los seguros de orfandad, por lo dicho, no son demasiado caros, y son complemento imprescindible de las pensiones de viudedad.

Las pensiones de viudedad «sine die» nos parecen inabordables por la mayoría de las empresas, siendo tema típicamente de mutualidad.

#### e) *Seguros privados*

Cada vez se extiende más la costumbre de suscribir por las empresas pólizas colectivas de seguros que puedan cubrir:

- Entrega de capitales en caso de muerte natural.
- Entrega de capitales en caso de muerte por accidente profesional o extraprofesional.
- Entrega de capitales en caso de invalidez.

Encontramos que estos seguros prestan un importante papel y mucho más si son administrados con participación del personal que aporta también su parte alícuota de prima.

#### f) *Auxilios extraordinarios*

Algunas empresas establecen para sus empleados ayudas con motivo de situaciones de nupcialidad, natalidad, defunción, etc.

Sin quitar su valor intencional, en general nos parecen de mucho menos valor que los anteriores, existiendo en muchos de estos sistemas reminiscencias paternalistas hoy en desuso.

### 4.7. REPLANTEAMIENTO DE LOS SERVICIOS Y OBRAS SOCIALES EN LA EMPRESA

¿Qué entendemos por obras sociales?

Lo primero que habría que precisar, es qué entendemos por obras sociales, término que se presta a confusión y de cuyo título oímos a menudo versiones pintorescas. Lo «social» es algo elástico

como la goma, y bajo su denominación se engloban desde una fiesta benéfica hasta un reparto de juguetes a niños, pasando por excursiones y terminando en la promoción de un club.

Estamos tocando un punto delicado y queremos desde el principio centrar el tema. ¿Qué son obras sociales en una empresa? ¿Qué piensan hoy los hombres del trabajo sobre estas obras sociales? ¿Cómo replantear hoy estas políticas y cómo enfocar su administración?

Cuando se habla de obras sociales generalmente, como luego veremos, nos estamos refiriendo más bien a una lista bastante concreta de «servicios sociales complementarios» o lo que, en términos anglosajones, se ha venido llamando los «benefits». Es a estos servicios y a su administración a los que vamos a dedicar gran parte de nuestra exposición.

Pero antes de entrar en detalle queremos dejar bien sentado cuál es nuestro pensamiento sobre la *Obra Social* de una empresa, o dicho de otro modo, sobre la obra social que debe desarrollar una empresa.

Para nosotros, y así lo expresábamos ya hace años (67), un empresario puede actuar en la política social:

- A través de su propia actuación como empresa.
- A través del desarrollo de una política de personal.
- A través del establecimiento de unas obras sociales bien planteadas y administradas.

Todo lo que se haga a través de una política de personal que haga la empresa más justa, más humana, más participativa, es auténtica política social.

Fundamentalmente, todo lo que se haga para que el hombre sea más responsable, más libre, más comunitario en una sociedad que se nos presenta hostil, sobre todo en la gran ciudad, es también auténtica política social.

Por eso la hora del paternalismo ha pasado y se ha abierto una era en la que el hombre quiere ser responsable, quiere poder elegir, quiere participar y ser actor de su futuro, no sujeto pasivo.

Esta es la clave de las «Obras y Servicios Sociales» que vamos a plantearnos o mejor dicho, tal y como reza el título del epígrafe, a replantearnos.

Pero no hemos acabado de centrar el tema.

Si estamos ya impuestos de que la obra social es algo más que unos servicios y debe ser una actuación global del empresario y del directivo de personal, es indudable que queda por contemplar algo que no podemos olvidar: La realidad del hombre inserto en

una sociedad compleja y en el mundo industrial con una familia y con una problemática diaria. ¿Es que un planteamiento general como el que antes hemos expuesto es suficiente?

Parece que no, y este campo de lo individual inserto en lo social es la esencia y raíz para nosotros de las obras y servicios sociales dentro de la empresa.

El sentido de palabras tales como beneficios sociales, obras sociales, servicios sociales, bienestar social, etc. son palabras de carga individual aunque insertas en una sociedad, en este caso de la sociedad industrial.

¿Cuáles son estas obras sociales?

En la tercera parte de este epígrafe vamos a desarrollar con detalle cada una de las que para nosotros pueden insertarse como tales obras sociales, con cuya concreción, creemos, habremos expuesto según nuestro criterio cuál es el específico campo de su desarrollo. Al mismo tiempo expondremos cuál es el replanteamiento que actualmente tienen las políticas y las normas de administración.

*Pero, ¿por qué replantear estas «obras sociales»?*

Hay que replantearlas, no porque estuviesen mal planteadas en sus inicios, sino sencillamente porque los tiempos han cambiado. Sería muy cómodo para nosotros criticar planteamientos de hace 20 o 30 años a raíz de una guerra en España, que hoy afortunadamente no valen. Y no valen porque, y vuelvo a decir afortunadamente, la sociedad española ha evolucionado social y económicamente y con ello el pensamiento del trabajador y del empresario.

Podríamos seleccionar algunos hechos que creemos han influido en este cambio de mentalidad:

a) *El deseo de participación del personal en todo lo que atañe a su criterio individual y social*

Es evidente que todo el campo de los servicios sociales es propenso a dar una participación amplia y sincera a sus usuarios. Hoy no se puede concebir un comedor de empresa, una barriada de fábrica, una Mutualidad de Previsión o un Grupo de Empresa sin auténtica participación del personal en su administración. El campo puede ser susceptible de ampliación y muchas empresas han entregado la política de préstamos o la adjudicación de bolsas de estudio a comisiones formadas por el propio personal.

Ahora bien, esta participación debe ser sincera y debe entrañar auténtica responsabilidad frente a la empresa y frente a los usuarios. Si no se da esta condición, estaremos jugando a la participación o haciendo participación para la galería.

b) *El acrecentamiento del sentido de libertad y respeto a la dignidad humana*

Ya no vale montar servicios u obras sociales sin contar con los que van a utilizarlos. Tampoco sirven estos servicios para justificar una mala política de personal. Unos servicios creados para el hombre deben contar *fundamentalmente* con su usuario. Por eso todo asomo de paternalismo en ellos debe ser desterrado. Todo asomo de humillación, cortado de raíz. Todo exceso en su planteamiento queriendo, aún con buena voluntad, entrar en el entorno de la vida privada del trabajador debe ser frenado a tiempo. Tan malo en todo esto es pasarse, como como quedarse corto.

c) *La contratación colectiva*

Fenómeno universal que ha llevado el campo de las condiciones laborales al terreno de la negociación. Ya no se pueden establecer éstas unilateralmente, sino que se llevan a la mesa de la negociación. Las obras sociales a medida que pasan por el tamiz de la misma se convierten en derechos y obligaciones para unos y otros. Las mejoras, que se conquistan, también se pagan por el trabajador, bien directamente a través de la participación en su financiación, bien a través del mecanismo de prestaciones y contraprestaciones, con lo cual pierden ese sentido de beneficio gratuito, que tenían, y se estiman mucho más por sus usuarios. Esto, lleva automáticamente aparejado un sistema selectivo: las obras sociales que se declaran «caducas» se cancelan.

d) *El sentido de seguridad hacia el futuro*

Cada vez el hombre moderno, mira más hacia su futuro. De ahí el gran auge del Mutualismo y de la Seguridad Social. De ahí también el éxito que están teniendo en las empresas las instituciones complementarias de Seguridad Social. Hoy se aprecia tanto como un salario alto, una jubilación sustanciosa, un buen seguro de vida o un buen servicio asistencial. En la escala de incentivos, éstos se han puesto a la cabeza. Es cierto que motivan más al hombre maduro que al joven. Pero cuando llega el infortunio y el trabajador joven ve a su alrededor el problema del *compañero* bien resuelto, se da cuenta que el problema de la jubilación, la orfandad, la viudedad o el accidente, no es sólo el problema de «los viejos»; sino el problema suyo de cara al futuro.

e) *El aumento del nivel de vida*

Este evidente hecho lleva aparejado todo un cambio de mentalidad social. Cosas muy apreciadas hace años, hoy han perdido importancia. Cosas que hace poco sólo estaban al alcance de privilegiados, hoy lo están para muchos más. Para ocupar el tiempo libre hay muchas más posibilidades. El veraneo es cosa generalizada ¿No es cierto que todo esto hará replantear más de una obra social por falta de clientes?

f) *Tendencia de la redistribución social*

Consecuencia de lo anterior y consecuencia del desarrollo económico, las diferencias en el «abanico salarial» se irán cerrando, con lo cual, como ya ocurre en los países más desarrollados, el criterio social se irá «democratizando» a través de la cultura y la diferencia en los «signos exteriores» se irán estrechando.

*Análisis de las políticas y administración de obras sociales a nivel empresa*

Y vamos ahora a pasar a analizar con cierto detalle estas obras sociales comenzando por establecer un catálogo y pasando después a comentarlas por separado.

¿Qué enfoque deben tener estas obras sociales? Creo que se deducirá fácilmente de lo que hemos afirmado anteriormente que:

- a) No deben montarse estas obras como justificación de una mala política salarial o mala política de personal. Diríamos son complementarias, pero no sustitutivas.
- b) Deben tener una mira eminentemente humana e individual, apoyadas en un colectivo social.
- c) Aunque las consideramos englobadas en el Departamento de Personal, no debemos de darles carácter «laboral».
- d) Deben ceñirse a aspectos concretos, pero sin traspasar los límites de la libertad individual del sujeto.
- e) Deben llenar unas necesidades reales y, por tanto, responder a una petición expresa o tácita del trabajador.

¿Cuáles son estas obras sociales?

Vamos a establecer una lista, no exhaustiva, de estas obras y servicios sociales.

a) *Funciones típicamente asistenciales*

1. Ayudas ante situaciones de emergencia familiar.
2. Asistencia social a enfermos.
3. Gestoría para el trabajador.
4. Política de consejo extra-laboral (entrevistas de consejo, desahogo, etc.).

b) *Servicios Sociales (Promoción y administración)*

- Economatos.
- Guarderías.
- Comedores.
- Colonias veraniegas para niños y empleados.

c) *Promoción de Instituciones culturales y recreativas*

d) *Promoción y administración de instituciones complementarias de Previsión Social*

1. Ayudas por enfermedad.
2. Ayudas por accidente.
3. Complementos de jubilación.
4. Seguros de vida y accidentes extraprofesionales.
5. Complementos de viudedad y orfandad.
6. Fondos de ahorro, etc.

Este punto lo hemos tocado en el 4.6.2.

e) *Políticas de préstamos y viviendas*

f) *Bienestar del trabajador en general*

Vamos a acometer el comentario sobre cada una de ellas.

A) *Funciones típicamente asistenciales*

En primer lugar podemos contemplar un grupo de funciones que podríamos llamar «ayudas ante situaciones de emergencia familiar».

¿Cuáles son estas emergencias? Podríamos exponer una larga lista de situaciones de emergencia, en las cuales todos podemos encontrarnos.

- Fallecimiento de un ser querido.
- Nacimiento de un hijo.

- Matrimonio del trabajador.
- Separación matrimonial o problemas conyugales.
- Conflictos padres-hijos.
- Problemas económicos.
- Problemas familiares (de todo tipo). Etc.

Ante todos estos problemas la posición de la empresa debe ser de absoluto respeto a la intimidad del trabajador.

Las tres primeras situaciones, que son normales dentro de la temática familiar, suelen ser contempladas no sólo por la Seguridad Social que las ampara con aportaciones económicas, sino muy frecuentemente por ayudas complementarias que establecen las empresas en sus convenios, reglamento, o por normas internas.

Las demás situaciones son tan delicadas que la empresa no debe meterse en ellas, si no es a petición del trabajador y con «pies de plomo».

Aquí creemos que hay un amplio campo para la Asistente Social que puede ejercer una política de consejo, siempre a petición de parte, o bien orientándole hacia personas o instituciones especializadas en esta clase de problemas. Frecuentemente en las empresas que hay médico o psicólogo en íntima colaboración con el Asistente Social, son estos profesionales los que en determinado momento pueden hacer una gran labor. Pero para que esta labor sea eficaz, hay que garantizar el *secreto profesional* de los actuantes.

Dos ideas queremos añadir a este punto:

La primera es que muchas de las situaciones señaladas en el segundo bloque pueden producir una baja en el rendimiento del trabajador, temporalmente. Corresponde al buen tacto del empresario el saber distinguir este bajo rendimiento circunstancial, del habitual bajo rendimiento y saber manejar la disciplina con flexibilidad. Toda conducta humana es causal y no se puede juzgar siempre al semejante por los resultados.

La segunda idea es que dentro de este grupo de funciones creemos que hoy ya no pegan ciertas costumbres que ya están caducas. Por ejemplo: el regalar canastillas a los recién nacidos, el hacer regalos a los empleados que se casan (que prefieren mil veces el dinero) o el enviar coronas de flores a los familiares fallecidos con una dedicatoria de la empresa, etc.

El respeto a la intimidad tiene sus propias exigencias, y una empresa no debe romper el cerco de lo personal y familiar.

En segundo lugar vamos a referirnos a la asistencia social a enfermos.

Es un servicio que debe llevarse en íntima conexión con el servicio médico de empresa. Esta interesante faceta de las obras sociales de una empresa puede buscar los siguientes fines (68):

- Que el enfermo tenga una atención óptima de las organizaciones sanitarias de la Seguridad Social.
- Que conozca y utilice todos los recursos existentes en la sociedad que puedan paliar la situación en que se encuentra.
- Facilitar el entendimiento individual médico-enfermo, tan importante para una recuperación.
- Tener conocimiento de los recursos precisos e inexistentes para ponerlo en conocimiento de la dirección, con vistas a una resolución del problema.

Es una función delicada, nunca de carácter fiscalizador, que persigue resolución de problemas que podríamos llamar socio-económico-laborales y que facilita el centrar unos problemas de por sí delicados.

Para nosotros es una función típica del Asistente Social de la empresa.

En tercer lugar vamos a referirnos a la *gestoría* para el trabajador.

Servicio eficaz, implantado por muchas empresas. Constituye ventaja para el trabajador, ya que se facilita el encargo de funciones burocráticas (certificados de nacimiento, pasaportes, renovación de carnets, fe de vida, etc.) del exterior.

Servicio gratuito, al coste estricto de las tasas oficiales, constituye ventaja para el trabajador y para la empresa, que evita el absentismo para estas gestiones.

Nos hemos referido varias veces, a lo largo de este epígrafe, a la profesión de Asistente Social, y al llegar a lo que hemos titulado política de consejo extra-laboral, de nuevo hemos de poner en primer plano a esta profesión, en su actuación en el mundo industrial.

¿Cuál es el papel del Asistente Social en la empresa de hoy? Evidentemente, su papel está fuera de duda que es de gran importancia, pero tampoco nos cabe duda, que es un papel que está en plena evolución. Como afirma Madelaine Bernard (69) «en las empresas en las que el Asistente Social es aceptado y eficaz, éste sólo desempeña su función de Asistente Social. En las otras, en las que se ve muy discutido, ha tenido que aceptar funciones de control. Ante la diversidad de tareas asumidas por los Asistentes Sociales de empresa en todo el mundo, quedan sorprendidos por su amplitud y por la agilidad de adaptación que se les exige. Sin embargo,

parece que viven la misma evolución, pasan de las tareas de ejecución a la función de consejo, a medida que se van imponiendo en las empresas nuevas estructuras y que hay personas que toman en sus manos las responsabilidades que les corresponden, las cuales habrán sido provisionalmente asumidas por los Asistentes Sociales».

Esta afirmación que hace Madelaine Bernard refiriéndose a la función en el mundo, es muy exacta, y en España los Asistentes Sociales, que han tenido que escribir páginas anónimas de trabajo casi heroico, en las primeras épocas de implantación de los Servicios Sociales en las empresas, con unas condiciones sociales muy diferentes de las de hoy, encima ahora con el aluvión de hechos que mencionábamos en el punto segundo (al hablar del replanteamiento de las obras sociales), se les ha exigido de golpe y porrazo una adaptación que sinceramente están logrando con gran altura y profundidad.

Hoy, el Asistente Social de Empresa, y seguimos invocando la obra de Madeleine Bernard, puede tener tres facetas primordiales:

1. La ayuda a los individuos.
2. La participación en la creación, en el funcionamiento y en la mejora de las realizaciones sociales de la empresa.
3. La participación en la evolución de la política social de la empresa.

La función primera es clarísima: una función de consejo, para la que se requiere un gran prestigio y preparación de cara al trabajador.

La segunda es una inapreciable ayuda para los trabajadores y para la propia empresa. Una participación que debe ser recibida con apertura por los Jefes de Personal, y de otra parte por los diferentes grupos afectados por estas relaciones, a los que debe captar y ganar por su competencia.

La tercera función, muy importante, requiere una amplia colaboración y confianza entre el Asistente Social y la dirección de la empresa (Jefes de Personal, Mandos Directos) un gran tacto por ambas partes, una apertura, una confianza ganada día a día en una colaboración mutua, en definitiva, una integración.

Esta función, tan delicada e importante, requiere tacto, discreción, secreto profesional, etc.

En este momento evolutivo que se está desarrollando también en las empresas españolas, el encaje de esta función está llegando.

En gran parte se logrará si se conjugan Asistentes Sociales y di-

rigentes de Personal competentes. Por eso hoy cualquier función social requiere preparación, altura, tacto y vocación.

### B) *Servicios sociales*

Unas palabras sobre los servicios sociales. Estos servicios para nosotros deben tener las siguientes características:

- a) Que llenen una necesidad sentida por los trabajadores.
- b) Que se administren con amplia participación de los mismos.
- c) Que no sean nunca obligatorios.
- d) Que sean atractivos y verdaderamente ventajosos.
- e) Que las instalaciones sean buenas.
- f) Que tenga al frente profesionales especialistas en la materia.

Sin que tengamos nada en contra de estos servicios, estamos seguros que muchos de ellos no pasarían airoso un examen con las condiciones que les hemos señalado. Por ello creemos que son servicios que unas veces estarán en «alza» y otras en «baja», según que respondan o no a su condicionamiento previo.

Vemos gran porvenir a las guarderías infantiles, como consecuencia de la evolución de la legislación de protección a la mujer y su incorporación a la vida del trabajo.

Vemos con menos optimismo las residencias veraniegas, pues la gente quiere veranear sin ver al jefe y si su nivel de vida se lo permite (y cada vez más se lo permitirá) preferirá irse fuera de la empresa a descansar.

Los comedores los contemplamos como mero instrumento y facilitación de horarios, no como salario en especie como en tiempos se calificaron.

Por último, los Economatos cumplen su misión con los artículos básicos, pero no deben desbordar los mismos entrando en otros ámbitos. En la situación de normalidad de abastecimiento que hoy se disfruta en España creemos que han perdido gran importancia y en muchos casos los gastos de mantenimiento suponen un gasto para las empresas muy desproporcionado al beneficio que proporcionan.

### C) *Promoción y administración de instituciones culturales y recreativas*

Típicas funciones a promocionar por los llamados Grupos de Empresa, muy frecuentemente integrados en la Obra Sindical Educación y Descanso. Estos grupos deben tener una base: la esponta

neidad. Nos parece bien que la empresa los fomente o los apoye, pero si no tienen una base de espontaneidad deducida de un grupo que tenga afición por algo, serán una cosa lánguida y al final acabarán muriendo solos.

Depende mucho de la ubicación geográfica de la empresa y de su tamaño, el que estos grupos tengan ámbito para desenvolverse.

El deporte y las distracciones son una buena válvula de escape para la tensión que el trabajo produce. La organización de campeonatos y el participar con otras empresas es interesante siempre que no se rebasen ciertos límites pasionales.

Dos actividades hemos visto con especial atención, las excursiones y las actividades culturales.

Las primeras ayudan al conocimiento mutuo y al espíritu de camaradería que los estrechos límites de una oficina o fábrica y sus horarios no pueden proporcionar. Es muy conveniente en toda empresa programar antes de empezar el año el calendario laboral y sus posibles «puentes» para que estas excursiones se puedan realizar con programación anticipada.

Las actividades culturales pueden ser muchas y si hay un grupo base y entusiasta pueden fomentarse bien. Representaciones de teatro, concursos de fotografía, pintura, biblioteca volante, etc. Nos parece muy bien que se organicen, por ejemplo, ciclos de conferencias, pero haría falta una buena promoción de los mismos para poder llenar una sala en horas fuera de trabajo. Otro tanto podríamos decir de los conciertos, recitales, etc.

Con un sentido práctico es mucho más interesante apoyarse en otras actividades culturales promovidas por otras instituciones (Vg.: cultura popular del Ministerio de Educación y Ciencia), que no promover propias actividades que cuestan caras, y podemos encontrarnos con que la gente no vaya.

La necesidad de estas obras y servicios se acentúa cuando existen concentraciones de trabajadores. Entonces, independientemente de lo que en la fábrica se organice, es conveniente la promoción de un casino o club que centralice las actividades del poblado en el que tengan la máxima intervención los trabajadores, dotándolo al máximo de distracciones y actividades, no sólo para los trabajadores sino también para sus familias.

Insistimos en un punto importante: Todas estas actividades deben ser claramente extra-laborales y con un ámbito de la máxima libertad; cualquier intervención de la empresa, en conductas y en actitudes, haría fracasar automáticamente las mismas.

## D) *Política de préstamos y viviendas*

### a) *Política de préstamos*

Hablamos de préstamos cuando nos referimos a préstamos de cantidades superiores al sueldo devengado por los trabajadores.

La política de préstamos es delicada, muchas veces hay demasiadas peticiones, y no siempre claras en su motivación, y son un auténtico problema para el Jefe de Personal que le quema infructuosamente.

Por ello se aconseja la creación de Comisiones de Préstamos con las siguientes características:

1. La empresa establece un fondo de préstamos.
2. La Comisión ante este fondo ha de tratar de ser justa al límite de sus posibilidades de información.
3. Las Comisiones deben de ser mixtas: Jefes y trabajadores de prestigio.
4. La Comisión ha de ser objetiva: Funcionará con unas normas.
5. El Servicio de Orientación Social informa y sólo tiene en la Comisión un voto de calidad.

### b) *Viviendas*

La política de viviendas es tema que no se puede generalizar, pues dependerá de las características y posibilidades de cada empresa, y está muy condicionada por las obligaciones legales.

Sólo a modo de orientación, diremos unas cuantas notas:

1. Las barriadas de empresa entrañan graves problemas de convivencia y de tensión.
2. Las viviendas en alquiler, ligado éste al contrato de trabajo, son una modalidad que tiende a desaparecer salvo en lo imprescindible (fábricas alejadas de núcleos urbanos).
3. Las fórmulas de alquiler con acceso a la propiedad, o las fórmulas de préstamo hipotecario, están adquiriendo gran extensión, sirven para cumplir los compromisos legales de la empresa, y facilitan la libertad de elegir la residencia del trabajador.
4. Las adjudicaciones de viviendas deben hacerse con una normativa justa y social que no olvide los puntos de vista empresa, pero no coarte la libertad del trabajador.
5. Las empresas colaboran a la resolución del gravísimo pro-

blema de la vivienda, pero no puede imputarse a ellas la responsabilidad de la total resolución que corresponde a la sociedad y al Estado.

E) *Bienestar del trabajador en general*

— Becas de estudio (ver 4.3.4. [6]).

a) *Para empleados*

Aprobada la Ley de Educación creemos que con ella adquirirán mayor importancia las colaboraciones de las empresas en materia de formación profesional, mientras que perderán importancia estas «becas», o «bolsas de estudio» que en gran parte estaban dirigidas a actividades que la nueva Ley anuncia como gratuitas para todos los españoles.

b) *Para hijos de trabajadores*

Tema típico de ayuda complementaria transitoria, nos parece que hoy con el planteamiento de gratuidad de la Ley de Educación desaparecerá del ámbito de la empresa.

Pero para nosotros está claro, en tanto subsista, que la empresa deberá fijar un *fondo* para este fin y entregar en manos del Jurado o de una comisión su distribución entre el personal más modesto.

Aquí sí hay que tener cuidado de no coartar la libertad de los padres, poniéndoles fuertes condicionamientos en la entrega de estas becas (Vg.: condicionándolo a *tal* centro de enseñanza, etc.).

— *Cantinas*, máquinas de bebidas, salas de descanso, etc.

— Buenos servicios y vestuarios.

— Lugar del trabajo limpio, espacioso, etc.

— Música en el trabajo (o en comedores).

¿Qué resumen de conclusiones podemos hacer de esta materia?

Muy en síntesis vamos a seleccionar estas conclusiones:

1. Las obras y servicios sociales de una empresa deben apoyarse en una política social de base, que parte del cumplimiento del fin social de la empresa como tal y se concreta en una buena política de personal.
2. Las obras y servicios sociales no deben, por tanto, ser una justificación para enmascarar malas políticas salariales o inadecuadas políticas de personal.
3. Las obras y servicios sociales deben llenar necesidades individuales sentidas por los trabajadores, estar bien montadas,

tener participación de los mismos en su administración y ser de libre utilización.

4. La política de consejo debe ser impartida, a petición de parte, y encomendada a profesionales que sepan guardar el sigilo profesional y que respetando la intimidad del trabajador no se entremezcle con los problemas laborales de la empresa.
5. Las instituciones complementarias de previsión constituyen hoy uno de los incentivos más interesantes para el trabajador a nivel empresa. Corresponde a la empresa su iniciativa, encontrando con imaginación, fórmulas y campos nuevos, siempre de la mano del trabajador que es su usuario.
6. Existen muchas fórmulas y enfoques de obras y servicios sociales que hoy están ya «caducas». El propio «cliente» nos marcará la caducidad de las mismas y los enfoques que él desea. Las empresas deben promocionar estas obras y servicios con el oído abierto a sus usuarios.
7. Los servicios y obras sociales deben ser realistas, basados en fórmulas económicas soportables, apoyados en buena organización y por profesionales y técnicos que los enfoquen adecuadamente.

#### 4.8. LOS SERVICIOS MEDICOS DE EMPRESA

Creados por el Decreto de 21 de agosto de 1956, los Servicios Médicos de Empresa ejercen una estrecha colaboración en la política de personal de las empresas.

Todas las empresas con más de 1.000 trabajadores fijos, tienen que tener Servicio Médico propio.

Cabe también la posibilidad de una implantación voluntaria de estos servicios, aunque las empresas con más de 100 y menos de 1.000 trabajadores habrán de poseer Servicio Médico, mancomunándose con otras empresas obligatoriamente, salvo que, como hemos dicho, deseen voluntariamente tener su propio servicio independiente.

La organización de los servicios médicos corresponde a la Dirección de la empresa, oyendo al Jurado, que en estas materias actúa como órgano asesor.

Los Servicios Médicos de Empresa fueron recibidos, en principio, por el empresariado español con auténtico recelo. Contribuyó a ello el hecho de que, por Decreto, y sólo por el hecho de tener

una plantilla numérica, se obligase a las empresas a la cobertura de un puesto que mentalmente no se consideraba necesario.

Algunos empresarios, los menos, intuyendo el problema, se habían adelantado y antes de las disposiciones legales de 1956 existían algunas empresas con servicios médicos propios.

El panorama, al cabo de los años, ha cambiado totalmente y el empresario ya no duda de la necesidad de estos servicios, y la colaboración del médico de empresa ha sido inestimable, especialmente en los siguientes campos específicos relacionados con la política de personal:

- a) En el campo de la selección de personal.
- b) En el campo de la lucha contra el absentismo.
- c) En el asesoramiento para la rotación interna de puestos.
- d) En la redacción de las condiciones psico-fisiológicas de los puestos de trabajo.
- e) En el planteamiento de problemas de reconversión de mano de obra.
- f) En el asesoramiento para planes de jubilaciones anticipadas.
- g) En el diseño y control de los sistemas complementarios de retribución, en caso de bajas por enfermedad.
- h) En el diseño de puestos de trabajo.
- i) En el diseño y control de las instalaciones de comedores, vestuarios, y en general, de instalaciones de carácter social.
- j) En la asistencia médica al personal en horas de trabajo.
- k) En los primeros auxilios en caso de accidentes.
- l) En el diagnóstico precoz de enfermedades a través del reconocimiento anual.
- m) En la formación de socorristas.
- n) En el montaje y seguimiento de auto-seguros de accidentes de incapacidad transitoria que reportan un interesante servicio y una gran economía de costos.
- o) En la colaboración en campañas nacionales sanitarias, ejerciendo una facilitación de medidas profilácticas directamente al personal de las empresas (campañas de vacunación, orientación, prevención alimenticia, etc.).

Actualmente, las Mutuas Patronales, vienen desarrollando una interesante labor, facilitando a las empresas de menos de cien trabajadores servicio médico de empresa, invirtiendo sus excedentes

en servicios que devuelvan gratuitamente a sus empresas mutualistas.

Estamos firmemente convencidos de la utilidad y necesidad de poseer un buen Servicio Médico de Empresa, como complemento imprescindible de una buena política de personal.

#### 4.9. PAPEL DE ESTAS POLITICAS Y TECNICAS COMO AYUDA AL ROL DEL DIRECTOR GENERAL. LIMITACIONES Y PUNTUALIZACIONES

A lo largo de este capítulo hemos presentado unos criterios para fijar en la empresa española una política de personal y queremos insistir en que el establecimiento de esta política, como afirmábamos en el punto 4.1., es una exigencia de la propia tarea o función del Director General de la Empresa.

Elegir un equipo, prepararle, hacerle trabajar a gusto, son tareas que tiene que abordar cualquier directivo que se tenga por tal, y quiera alcanzar con éxito unos objetivos.

A nivel mediana y pequeña empresa, es probable que este papel pueda asumirlo personalmente el Gerente, pero a medida que se complique el tamaño y la complejidad de la empresa, no cabe duda que necesitará apoyarse, para poder cumplirlo, en un staff bien preparado, y que de ordinario no puede ser otro que el Departamento o Dirección de Personal.

Hemos huido, a lo largo de este trabajo, de hacer afirmaciones tajantes en unas materias sobre las que puede haber mil condicionamientos de todo tipo. Por eso no queremos excluir, en la variada imaginación que cabe introducir en la organización, otras fórmulas que en definitiva todas conducen al apoyo y asesoramiento de la decisión gerencial en materia humana. Así, cabría que el «staff» humano de un Director General puede tener diferenciadas departamentalmente la seguridad del resto de las funciones humanas por estar más ligada a las funciones de producción; a veces hemos visto los departamentos de Formación funcionar directamente dependientes de la Gerencia, y cada circunstancia o empresa puede aconsejar diversas fórmulas organizativas. Lo que queremos destacar es que, en todo caso, la política de personal no es un asunto extraño a la línea jerárquica de la empresa, sino que entra de lleno en las responsabilidades directas de los directivos de la empresa, y que la complejidad de sus tareas de producción, distribución, financiación, etc., les obligará a apoyarse en un «staff»

que les ayude a poder cumplir sus funciones humanas directivas. Esto hoy lo están solucionando los departamentos de Personal y por ello ha de exigírseles una mentalidad y una altura adecuada a la delicada tarea que se les encomienda.

Las técnicas de reclutamiento y selección de personal serán una herramienta imprescindible para poder decidir la incorporación de nuevos hombres a la empresa. Pero ello no excluye su decisión. Nunca un Director de Personal debería decidir quién entra en la empresa, sino debe conseguir que, previa su selección, decida el cabeza de equipo.

La formación de personal ha de apoyarse hoy en técnicas psicopedagógicas, y en la gran empresa puede requerir el montaje de Escuelas, cursos o medios audiovisuales de envergadura. Pero ello no libera a cada mando del deber y responsabilidad que tiene respecto a su formación, de la que los medios antes descritos no pasan de ser eso; medios.

La promoción de personal exige unos estudios, unas técnicas, una sistemática en la elección. Pero el mando jerárquico debe tener en el momento de decidir la última palabra. A través de la promoción no sólo motiva al equipo, sino que lo llama a tareas de más responsabilidad.

La información hay que ponerla cauces; pero la información la tiene que dar quien produce los hechos dignos de ser informados.

La seguridad, motivación importantísima en nuestros días, requiere estudios técnicos importantes. Pero el velar por la seguridad de nuestros hombres es algo implícito a la tarea de dirigir y mandar.

El interés por el futuro de nuestros hombres y por tener cubiertas con un sistema de previsión o de servicios sociales todas sus emergencias vitales, requiere un montaje técnico, un planteamiento económico y una atención personal a través de unos servicios. Pero este interés corresponde directamente al mando.

Los departamentos de personal, por tanto, para que actúen con eficacia, deben aspirar a crear el condicionamiento para que la Dirección y sus órganos lineales puedan cumplir su deber de gerentes, eligiendo, formando y motivando a sus hombres. Cualquier desviación de este esquema producirá una desviación de responsabilidades, y a la larga desacreditará la función de los departamentos de personal.

En este capítulo hemos aportado amplios criterios para la crea-

ción de unas políticas de personal. Ello demuestra, vista la complejidad de estas políticas, la necesidad de, salvando las particularidades de cada empresa, implantar en ellas un departamento de personal bien preparado y conociendo todas estas áreas que ayude a la gerencia al cumplimiento de sus funciones de conductor de un equipo de hombres, o bien, en la pequeña empresa, a que la propia gerencia adquiriera unos conocimientos sobre estas áreas que le permitan asumir la preparación de sus decisiones.

## CAPÍTULO V

### LA DIRECCION DE PERSONAL Y EL CONFLICTO ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LOS DE LOS INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN ELLA (Hipótesis 5.ª)

- 5.1. El hombre en el marco institucional de la Empresa. Problemas. Desajustes.
- 5.2. El hombre integrado en grupos. Conflictos de grupos.
- 5.3. Conflictos individuales y colectivos.
  - a) Conflictos colectivos:
    1. Generalidades.
    2. Regulación legal.
    3. ¿Es inevitable el conflicto?
  - b) Conflictos individuales. El despido.
- 5.4. Caminos para conseguir la paz social. Las relaciones industriales.
  1. Contratación colectiva.
  2. Jurados de Empresa. El llamado Sindicalismo empresarial.
- 5.5. La participación. Los Consejeros Laborales.
  - a) Clasificación de la participación.
  - b) Aspectos psicológicos de la participación.
  - c) Aspectos doctrinales.
  - d) Aspectos legales.
  - e) Consecuencias para el momento actual.
- 5.6. El rol de la Dirección de Personal en las Relaciones Industriales.

## 5.1. EL HOMBRE EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA. PROBLEMAS. DESAJUSTES

En el Capítulo I de este trabajo expusimos algunos problemas que el hombre, inmerso en una organización, tiene planteados. En el fondo, toda esta problemática no es diferente a la que el hombre puede plantearse al integrarse en cualquier otro grupo.

A pesar de la reducción progresiva de la jornada laboral, lo que no cabe duda es que una gran parte de la vida consciente del hombre la pasa en su trabajo.

«La profesión de un hombre, que absorbe aproximadamente un tercio de su vida cotidiana, es, más que un medio para subsistir o una válvula para su energía creadora, una influencia determinante sobre su existencia, incluso fuera de la jornada de trabajo. Su posición social, su bienestar económico y hasta sus costumbres cotidianas aparecen determinadas por la profesión que desempeña» (70).

Esta profesión, que se ejerce en la empresa, en el Municipio, en la institución docente, en el órgano estatal, en la comunidad religiosa, en el ejército, etc., acarrea problemas en cualquier grupo. El autor de este trabajo ha podido comprobar en su docencia con directivos de casi todos estos grupos enumerados que con variantes específicas más o menos acusadas, sin embargo, la problemática viene a ser parecida.

El marco institucional en que desarrollamos este esquema es la empresa, y a él vamos a referirnos en concreto.

¿Cuál es la problemática del hombre en la empresa?

- a) La que se deriva de sus problemas individuales motivacionales y sus desajustes.
- b) La que se deriva de sus desajustes o problemas de integración en el grupo o grupos.

Vamos a tocar en este punto algunos de los desajustes individuales que pueden producirse en el binomio hombre-empresa.

1. Desajuste motivacional.
2. Desajustes aptitudes-puestos de trabajo.
3. Desajustes mando-subordinado.
4. Desajustes trabajo-información.
5. Desajustes trabajo-participación.
6. Desajustes hombre-fatiga.
7. Desajustes autoridad-responsabilidad-medios.
8. Desajustes por inaceptación de situaciones injustas.

Podemos hablar en primer lugar del desajuste motivacional. El hombre a través de su motivación busca unos incentivos con los que satisfacer sus necesidades. ¿Encuentra satisfechas sus necesidades en el trabajo?

Siguiendo a Maier (71) diríamos que en el trabajo se pueden buscar y aún a veces encontrar incentivos económicos y extraeconómicos que satisfagan algunas de nuestras necesidades.

En primer lugar, el dinero que satisface:

- a) Necesidades básicas de la vida.
- b) Necesidades para la salud y educación (médicos, elección de alimentos, etc.).
- c) Lujos (la mayoría son necesidades adquiridas).
- d) Posición social.
- e) Poder.

Y como valores extraeconómicos:

- El estímulo.
- El conocimiento de los problemas.
- La competición.
- Promoción.
- Participación.
- Premios y sanciones, etc.

Pero ¿qué busca el trabajador en el propio trabajo? Esencialmente busca dinero, seguridad, prestigio, dignidad, progreso y que su personalidad se integre logrando identidad o al menos no incompatibilidad entre sus fines propios y los fines del propio trabajo.

Newman (72) resume estas motivaciones en las siguientes: mayor ingreso, prestigio y respeto sociales, seguridad, trabajo atractivo, oportunidad de desarrollarlo, actividad que valga la pena, poder e influencias personales, trato como persona individual, tener voz en los asuntos propios y supervisión justa y diligente.

Adentrarse en este bosque nos llevaría mucho más lejos de lo que pretendemos, pero sí pone de manifiesto que, desgraciadamente en muchas ocasiones, el desajuste motivacional entre el hombre y su trabajo produce tensiones y frustraciones muy fuertes en el hombre de hoy.

El mundo de la técnica en general, sumado a todo lo anterior, está acarreado otros desajustes y peligros. Como afirma Joseph Höffner (73).

«El progreso técnico ha ocasionado la desintegración y la desorganización de la familia, ha llevado a nuevos peligros de muerte y accidente ante desconocidos y la mecanización del trabajo ha convertido la acción del trabajador en actos elementales y mecánicos en el automatismo del trabajo en cadena».

El somero planteamiento de problemas, cuyo análisis ha llenado toda la gama de temas que contempla la psicología industrial, no pueden escapar a la consideración de cualquier directivo que seriamente quiera plantearse una política de personal. No podemos establecer normas sin conocer a fondo los «porqués». Muchas políticas de personal han fracasado por inadecuadas, desajustadas o por no acertar a ofrecer auténticos incentivos que llenaran necesidades sentidas por los trabajadores.

Otro de los grandes desajustes del hombre en la empresa es el de las aptitudes y rasgos de personalidad del trabajador en relación a su puesto de trabajo. El punto lo hemos abordado a fondo al tocar la política de selección. Hombres sin vocación, en tareas inadecuadas, están produciendo tales tensiones que hasta muchas veces desembocan en enfermedades mentales de difícil reversibilidad. Son dos problemas, pues, los que están condicionando la resolución de este problema y que no pueden separarse:

- a) El conocimiento de las exigencias de la tarea.
- b) El conocimiento de las aptitudes y personalidad del sujeto.

¿Qué decir de los desajustes mando-subordinado? En el fondo este problema, cuyas soluciones tenemos que buscarlas a través de la selección y formación del mando, es un doble problema, puesto que son dos como mínimo los protagonistas. Late detrás de este problema la crisis actual del concepto de autoridad y obediencia en el ámbito familiar, religioso y hasta en el político y militar. ¿Cómo no habría de llegar esta influencia al mundo industrial?

Desajuste también en la información. Un hombre metido en el seno de la empresa «haciendo» sin saber por qué, acaba convirtiéndose en una máquina con la consiguiente desmotivación.

Desajustes que le produce su deseo de participar, participación que, como dice Maier (74), «produce interés, y el interés es realmente una forma de motivación y que evita la motivación opuesta».

Desajustes que le producen fatiga, aburrimiento, monotonía, y que tendremos que combatir de mil maneras, desde el montar una sala de «relax» hasta la introducción de un horario racional,

paradas en el trabajo inteligentemente distribuidas o un eficaz sistema de vacaciones o descansos.

Desajustes de responsabilidad, medios de trabajo o de falta de autoridad que hemos analizado al tratar de los problemas humanos de la organización.

Desajustes, en fin, por una mala distribución de los salarios que engendra irritación por comparaciones, desajustes por mala distribución del trabajo al consentir que unos trabajen mucho y otros poco o casi nada, desajustes por sanciones o premios mal distribuidos, desajustes por cualquier injusticia, ante las que el trabajador con finísimo instinto reaccionará.

## 5.2. EL HOMBRE Y EL GRUPO. ACTITUDES COLECTIVAS

No basta con estudiar la conducta del hombre como individuo, pues normalmente el desenvolvimiento de nuestra conducta tiene un entorno natural en los grupos en que nos movemos. Y la conducta del grupo no es, como pudiera parecer, la suma de las conductas individuales de sus componentes, sino una resultante bastante compleja.

Un director en el mundo industrial no puede olvidar este punto importante: no sólo va a dirigir hombres, sino que se va a enfrentar con grupos de más o menos entidad en los que estarán integrados estos hombres.

Si logra que estos grupos y sus líderes se integren en su organización, éstos favorecerán la marcha de la empresa y se estará ante una magnífica organización. Si esto no se logra, es decir, si la organización formal e informal no coinciden, habrá problemas.

Según J. A. C. Brown (75), en una industria hay los siguientes estratos:

1. La organización total informal de la fábrica, considerada como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí:
2. Grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular de la política interna de la fábrica (por ejemplo, la cuestión de si se acepta o no la unión de trabajadores).
3. El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinada parte de la fábrica. Las relaciones entre los miembros son más o menos íntimas, pero casi siempre trabajan, comen y hablan juntos. Semejante grupo se denomina usualmente «palomilla».

4. Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos que pueden ser miembros de agregados mayores.

5. Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

De todos estos estamentos o estratos, desde el punto de vista psicológico, el más interesante es el grupo primario, ya que «es el instrumento de la sociedad a través del cual el individuo adquiere en gran parte sus actitudes, opiniones, metas e ideales; es también una de las fuentes fundamentales de disciplina y orden social (76).

La investigación de los grupos se ha cristalizado en una especialidad dentro de la sociología industrial cual es la *dinámica de grupos*, término debido al psicólogo Kurt Léwin, que en 1955 funda en la Universidad de Harvard el Centro de Investigaciones sobre la dinámica de grupos.

«Desde el punto de vista de acción práctica, la Dinámica de Grupos no es otra cosa que el conjunto de «lo que ocurre» en los grupos o el significado psicológico de los fenómenos de los que son teatro los grupos. Se orienta hacia los fenómenos de cambio y su dominio» (77).

La Empresa, por tanto, no puede considerarse en sus relaciones sólo como un conjunto de interacciones individuo-jefe, sino que debemos considerarla siguiendo a Schneider como un sistema social, en el que se entremezclan muchas veces diferentes grupos que complican la estructura de relaciones.

Estos grupos viven con otros grupos, luchan a veces entre sí y hoy sería ponerse una venda en los ojos el ignorarlo o no contar con su dinamismo para integrarlos en la marcha de la empresa.

Desde el punto de vista colectivo pueden ser causas conflictivas en la empresa, entre otras:

- El mal desempeño de los roles.
- Los conflictos que se producen entre ellos.
- Los fallos de estructura que arrastran colectivamente a los participantes en la misma.

Así podríamos hablar, sin tratar de hacer una lista exhaustiva de los mismos:

- Conflictos entre los «técnicos» y los «administrativos».
- Conflictos por el desdibujamiento del rol de mando intermedio.

- Conflictos entre directivos y sus grupos de apoyo (conflictos en la cumbre) (78).
- Conflictos entre «obreros» y «empleados».
- Conflictos entre grupos formales e informales.
- Conflictos entre representación sindical y grupos de base.

A esta lista de posibles conflictos podríamos añadir otra lista de conflictos que llamaríamos «psicológicos» y que pueden agravar los anteriores, vg.:

- Conflictos por la resistencia al cambio de grupos.
- Conflictos por la introducción de la informática en la empresa (79).
- Conflictos línea-staff.
- Conflictos entre grupos políticos o religiosos.
- Conflictos entre grupos profesionales.

Toda esta problemática colectiva, unida a la individual enunciada en el epígrafe anterior, nos lleva a la conclusión de que la empresa actual no gusta en general al hombre que trabaja en ella ni considerado individual ni integrado en grupo, y en su seno se crean de continuo tensiones que requieren una dirección que les suavice, les contrarreste a ser posible y trate de crear el mejor clima compatible con el cumplimiento de los fines empresariales.

¿Es compatible la problemática anterior con el fin de lucro de la empresa mercantil?

Es evidente que la política económica de la empresa conflictuará en muchos casos con la problemática humana de la empresa. Pero hay que buscar salidas, pues estamos ante un círculo vicioso. Sin contar con el factor humano, la empresa no puede avanzar hacia el logro de sus objetivos.

Más adelante buscaremos soluciones al problema, pero por el momento vamos a analizar más a fondo los propios conflictos.

### 5.3. LOS CONFLICTOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

#### A) CONFLICTOS COLECTIVOS

##### I. Generalidades

La palabra «conflicto colectivo» ha sido generalizada en España en el Derecho Laboral para denominar a la huelga. Esta figura defensiva ha sido estudiada en multitud de documentos y

considerada generalmente por la mayoría de los ordenamientos jurídicos.

Apenas hay doctrina social de la Iglesia sobre tan grave problema. La Encíclica «Rerum Novarum» de León XIII la califica de «mal» para ser evitado y habría que acudir a los comentaristas para interpretar la postura de la Iglesia sobre la misma.

Según es doctrina tradicional, ningún Estado, salvo causas gravísimas, puede prohibir la huelga como instrumento legítimo de defensa del trabajador. A la misma suele aplicarse la doctrina que semejantemente se conoce para la guerra, es decir, que será legítima la huelga:

- a) Cuando se produzca una injusticia evidente e inminente.
- b) Cuando se hayan agotado los medios pacíficos.
- c) Cuando haya una esperanza probable de éxito.
- d) Cuando los males que se causen no sean mayores que los evitados.

No autoriza la doctrina sobre la huelga el producir daños innecesarios.

Hoy las huelgas, con mucha frecuencia, tienen implicaciones políticas. ¿Se puede decir que por el mero hecho de tener cariz político es siempre injusta? Dependerá de la propia estructura política y de las causas sociales que la motivan.

#### *Causas generales de la huelga (80)*

1. Por su finalidad:  
Defensiva: Los trabajadores se oponen a una pretensión injusta del patrón.  
Ofensiva: Pretenden obtener nuevas ventajas.
2. Por la extensión:  
Particular: A una sola empresa.  
General: De una ciudad o rama de la economía.  
Total y absoluta: de todas las industrias de un país.
3. Por los intereses que se ponen en juego:  
Económica: Obtención de alguna ventaja de orden económico.  
Política: Reforma de Leyes.  
Social: Mejora de condiciones de trabajo.  
Revolucionaria: Fomentar la lucha de clases.

4. Por el modo que se realiza:

De aviso o manifestación: Generalmente corta, de horas o un día para mostrar solidaridad y fuerza.

De brazos caídos: Los obreros, sin abandonar el trabajo, disminuyen notablemente el rendimiento.

De ocupación: Los obreros se apoderan del edificio de la empresa, permaneciendo en ella sin trabajar.

## II. Regulación legal

En la mayoría de los países existe una Ley de Huelgas, y en España está actualmente regulada por el Decreto 1376/70 de 20 de mayo de 1970, si bien se anuncia como próxima una nueva regulación de los conflictos colectivos.

Esquemáticamente, este Decreto plantea la resolución de los conflictos colectivos del siguiente modo:

a) *Competencia* para atender en los conflictos:

En Conciliación, mediación o arbitraje voluntario: La Organización Sindical.

En resolución: La Autoridad Laboral.

En el ámbito contencioso: La Jurisdicción de Trabajo.

b) El procedimiento que contempla el Decreto podrá instarse:

Por las empresas.

Por los representantes sindicales de los trabajadores.

Por la Inspección de Trabajo.

c) *Esquema de procedimiento:*

1. Presentación de escrito en Sindicatos o Delegación de Trabajo.

2. Envío de copias entre sí por ambos Organismos y copia al Jurado de Empresa (24 horas).

3. Convocatoria de la O. Sindical a las partes para conciliación que se celebrará en los tres días siguientes.

4. Envío del resultado de la conciliación a la autoridad laboral (24 horas).

5. En caso de desavenencia, nueva conciliación por parte de la autoridad laboral (tres días).

6. Resolución:

a) Si se plantease problema de interpretación de norma legal, envío a Magistratura del Trabajo.

- b) Si se trata de interpretación de convenio o norma de obligado cumplimiento, se dictará laudo por la autoridad laboral.
  - c) Si no hay convenio, o se dictará laudo o se instará a las partes por medio de la Organización Sindical a negociarlo.
7. En cualquier fase del conflicto, las partes pueden someterlo a la decisión de uno o más arbitrios en la esfera sindical.
- d) *Actuación en materia de vuelta al trabajo:*
- 1. En todo caso que se altere la normalidad, la autoridad laboral requerirá el restablecimiento a la normalidad y cumplimiento del Decreto.
  - 2. Los paros sólo llevarán aparejada la suspensión del contrato de trabajo.
    - a) Si los representantes sindicales (Vocales del Jurado y Enlaces) hayan formulado, con quince días de antelación al paro, reclamación formal por escrito y en el término de dicho plazo no fuese contestado por la Dirección de la Empresa.
    - b) Que, iniciadas unas negociaciones de Convenio, la empresa no comparezca o nombre vocales u obstaculizare las negociaciones previa denuncia de la otra parte ante la Organización Sindical.
  - 3. Las empresas, por ocasión de un conflicto, no podrán cerrar los centros o interrumpir sus actividades salvo para evitar mal mayor u ocupación ilegal.
  - 4. Las demandas por despido, consecuencia de la resolución de contratos por conflicto, no se sustanciarán hasta celebrado el acto de conciliación.
  - 5. La autoridad laboral, cuando aprecie motivo que deban conocer otras jurisdicciones, comunicará los hechos a la Autoridad Gubernativa o Ministerio Fiscal.

Aunque no somos partidarios de la huelga sabemos que existe, y pensamos que el querer seguir en la postura de no regularla abiertamente en el Derecho Laboral es algo muy peligroso y que plantea graves problemas a la empresa en el momento de su existencia. La situación actual nos parece de insuficiente regulación

legal, ya que sólo se habla de «conflictos colectivos» y de hecho estos conflictos colectivos muchas veces empiezan por la huelga, antes de su declaración formal. Por otra parte, el procedimiento de solución del conflicto nos parece excesivamente «administrativo» y poco efectivo en el terreno del arbitraje y la conciliación que acaba «politizando» las soluciones, dejando muchas veces sin solucionar el fondo del conflicto.

### III. ¿Es el conflicto inevitable?

Según se demuestra estadísticamente, el número de conflictos colectivos en España ha ido aumentando en estos últimos años.

Idéntica tendencia se observa en todo el mundo. Veamos, por ejemplo, las adjuntas estadísticas (81), que hacen ver que la huelga sigue siendo un problema actual.

Ante estas cifras nos preguntamos: ¿El conflicto es inevitable?

He aquí un cuadro muy significativo del nuevo modo de pensar de un autor sobre este problema (82).

<u>ANTES</u>	<u>AHORA</u>
Por definición, el conflicto es evitable.	El conflicto es inevitable.
El conflicto es causado por incordias y líderes.	El conflicto está determinado por factores estructurales, tales como: por la forma física de un edificio, el diseño de la estructura de una carrera o la naturaleza de un sistema de clase.
Las formas legalistas de la autoridad, como «seguir el trámite reglamentario» o «atenerse al reglamento».	El conflicto está integrado en la naturaleza del cambio.
Los «scapegoals» son inevitables.	Un nivel mínimo de conflictos es óptimo.

Personalmente nos ha impresionado esta manera de ver el problema, cuando hasta ahora habíamos contemplado una posición «tabú» ante la huelga.

Nosotros fijaríamos nuestra postura ante este punto diciendo lo siguiente:

1. La huelga va siendo un fenómeno laboral muy generalizado ante el que hay que estar preparado.
2. Es, pues, necesario un análisis constante y detallado del clima laboral de la Empresa.
3. El mejor modo de procurar evitar la huelga es el adelantarse en el establecimiento de una buena política de personal.
4. La huelga no se arregla cuando el trabajador se incorpora al trabajo, sino cuando desaparecen las causas de la tensión.
5. Cualquier empresa industrial debe estudiar previamente cuáles serán sus actitudes, qué medidas de emergencia tomará y cómo se afrontará el mecanismo del diálogo hasta la posible eventualidad de la huelga.
6. La huelga politizada o de solidaridad puede presentarse en cualquier momento. Ante ella hay que mostrar gran serenidad para no «particularizarla».

**CONFLICTOS DEL TRABAJO: NUMERO DE TRABAJADORES IMPLICADOS Y DIAS DE TRABAJO PERDIDOS**

ANOS	Países industrializados (1)		Países en vías de desarrollo (2)	
	N.º de trabajadores abarcados (en millares)	Jornadas perdidas (en millares)	N.º de trabajadores abarcados (en millares)	Jornadas perdidas (en millares)
1958 ... ..	6.988	43.426	1.492	17.222
1959 ... ..	7.129	95.905	2.318	17.942
1960 ... ..	7.285	36.284	3.070	16.032
1961 ... ..	9.856	43.261	5.368	15.773
1962 ... ..	12.146	57.400	1.908	11.707
1963 ... ..	10.062	43.649	1.655	8.728
1964 ... ..	10.212	47.644	1.731	14.441
1965 ... ..	8.420	44.041	1.439	8.295

(1) Se trata de los 17 países siguientes: Alemania (República Federal), Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Suiza.

(2) Se trata de los 11 países siguientes: Argentina, Birmania, Ceilán, Chile, Filipinas, Hawai, India, Israel, Pakistán, Puerto Rico y Unión Sudafricana.

CONFLICTOS COLECTIVOS EN ESPAÑA  
*Conductas conflictivas más frecuentes (\*)*

	N.º total	%
<i>1963</i>		
Tensión ... ..	354	32
Paro total ... ..	241	21,9
Bajo rendimiento ... ..	141	12,8
Reclamaciones a la Organización Sindical ... ..	111	10
<i>1964</i>		
Paro total ... ..	126	23,8
Bajo rendimiento ... ..	73	13,8
Diálogo ... ..	61	11,5
Tensión ... ..	57	10,8
<i>1965</i>		
Paros parciales ... ..	82	34,1
Paro total ... ..	68	28,3
Bajo rendimiento ... ..	46	19
Tensión ... ..	20	8,3
<i>1966</i>		
Paro total ... ..	69	36,1
Bajo rendimiento ... ..	39	20,4
Paros parciales ... ..	39	20,4
Tensión ... ..	18	9,4
<i>1967</i>		
Paros parciales ... ..	273	48,2
Paro total ... ..	240	42,4
Tensión ... ..	19	3,3
Disminución rendimiento ... ..	16	2,8
<i>1968 (+)</i>		
Paros ... ..	222	
Disminución de rendimiento ... ..	14	

(\*) Ministerio de Trabajo, *Informe sobre conflictos colectivos de Trabajo 1967*.

(\*) Cifras parciales existentes proporcionadas por la Organización Sindical.

CONFLICTOS COLECTIVOS EN ESPAÑA

*Causas más frecuentes (\*)*

	N.º total	%
<i>1963</i>		
Mejoras salariales ... ..	216	20,7
Cuestiones relacionadas con la negociación o aplicación de Convenios Colectivos ... ..	202	19,4
Decreto salario mínimo ... ..	141	13,5
Valoración del rendimiento ... ..	83	7,9
Otras cuestiones ... ..	63	6
Solidaridad ... ..	34	3,2
<i>1964</i>		
Mejoras salariales ... ..	209	39,2
Valoración del rendimiento ... ..	71	13,3
Cuestiones relacionadas con la negociación o aplicación de convenios colectivos ... ..	62	11,6
Otras cuestiones ... ..	51	9,5
Solidaridad ... ..	28	5,2
<i>1965</i>		
Mejoras salariales ... ..	62	26
Valoración del rendimiento ... ..	35	14,8
Cuestiones relacionadas con la negociación o aplicación de Convenios Colectivos ... ..	32	13,5
Solidaridad ... ..	22	9,3
Deudas de la Empresa ... ..	21	8,9
Otras cuestiones ... ..	18	7,6
<i>1966</i>		
Mejoras salariales ... ..	61	33,7
Otras cuestiones ... ..	28	15,5
Valoración del rendimiento ... ..	23	12,7
Cuestiones relacionadas con la negociación o aplicación de convenios colectivos ... ..	21	11,6
<i>1967 (+)</i>		
Político-sociales ... ..	230	38,4
Otras cuestiones ... ..	96	16
Mejoras salariales ... ..	56	9,3
Aplicación de normas legales ... ..	44	7,3
Solidaridad ... ..	38	6,3
Deudas de la empresa o retraso ... ..	37	6,2

(\*) Ministerio de Trabajo. *Informe sobre conflictos colectivos de trabajo 1966.*

(\*) *Ibid.* *Informe sobre conflictos colectivos de trabajo 1967.*

## B) CONFLICTOS INDIVIDUALES

Nos hemos referido repetidamente a ellos, cuando mencionábamos los problemas derivados de la organización y humanos en la empresa. Sin embargo, aquí más bien nos referimos a los conflictos llevados a la esfera contencioso laboral y que ya han superado la fase interna empresarial.

Personalmente pensamos que la mayor parte de estos conflictos pudieran evitarse con un buen sistema de quejas por escrito que con una tramitación ágil resolvería el 90 por 100 de estos enojosos asuntos.

La mayor parte de los conflictos de este tipo suelen ser de alguna de estas tres clases:

- a) Clasificación profesional.
- b) Disciplina.
- c) Salarios.

Los primeros, confusos, dialécticos, y a menudo resueltos a disgusto de ambas partes, suelen derivar de la deficiente definición de las categorías laborales en las Ordenanzas y Reglamentos de Régimen Interior. Una buena descripción de puestos y unas buenas definiciones a nivel de Reglamento de Régimen Interior evitarían muchos de estos desagradables conflictos.

Los segundos suelen cargarse de pasión por ambas partes y a menudo implican la sanción de despido. Sobre el *despido* vamos a hacer algunas consideraciones:

Es la resolución del contrato de trabajo, como consecuencia de una falta muy grave de las especificadas en el artículo 77. de la Ley de Contrato de Trabajo.

Podemos clasificar estas causas:

- |  |   |
|--|---|
| a) Por razones económicas.                   | Absentismo<br>Ineptitud<br>Bajo rendimiento   |
| b) Por razones de moral profesional.         | Fraude<br>Deslealtad<br>Competencia ilícita   |
| c) Por razones personales o temperamentales. | Indisciplina<br>Riñas y pependencias<br>Malos tratos<br>Embriaguez<br>Falta de aseo |

Vamos a dar, en forma esquemática, las condiciones y forma que el despido tiene en el sistema legal español.

1. El despido libre no está permitido.
2. La forma de despido se cristaliza en una simple carta al inculcado en la que de modo fehaciente se le notifique la transgresión cometida (detallando a qué apartado del artículo 77 antes mencionado pertenece) y la sanción de despido que se le aplicase.
3. Esta carta es suficiente, salvo para el personal que ocupa cargos electivos sindicales, al que habrá que formar expediente reglamentario.
4. En el procedimiento normal el trabajador puede recurrir a la Junta de Conciliación Sindical.
5. Si no hay acuerdo en el acto de conciliación, el trabajador puede recurrir a la Magistratura de Trabajo.
6. El Magistrado de Trabajo es siempre el que, en caso de litigio, previa vista, declara si el despido es procedente o improcedente.
7. En caso de despido improcedente, las empresas de menos de 50 trabajadores pueden optar por la readmisión o por la indemnización.

Aparte de estos aspectos legales, nos parece que tanto en despidos como en sanciones los criterios que debe seguir una objetiva dirección de personal son los siguientes:

a) Debemos establecer un cauce dentro de la empresa para que los mandos sean los que pongan en movimiento con su informe cualquier petición de sanción o despido (nunca directamente la Dirección de Personal).

b) Debemos establecer una amplia información de cada caso antes de proceder a imponer una sanción. Muchas veces las peticiones de sanción llegan llenas de apasionamiento. En caso de duda es preferible, pese a que la legislación no lo exija, abrir un expediente que aclare las circunstancias.

c) Las sanciones debe imponerlas la dirección de la empresa o gradualmente la línea jerárquica. El Departamento de Personal debe intervenir para unificar criterios en la imposición de la sanción, velando para que haya equidad y uniformidad en el binomio hechos-sanción.

d) Cuando hay que sancionar porque es justo hay que hacerlo, a pesar del riesgo de poder perder contenciosamente en Magis-

tratura. Es peor una empresa débil o injusta que una empresa que impone ejemplaridad, aunque no siempre le den la razón.

e) Es preferible basar la disciplina en estímulos positivos que en la imposición de sanciones.

f) Siempre es preferible no recurrir a la vía contenciosa. Una dirección de personal hábil debe de ir poco a Magistratura.

### *El despido por bajo rendimiento*

Antes de entrar en este tema habría que preguntar al empresario:

1. ¿Tiene el empresario ideas claras sobre el rendimiento?
2. ¿No es verdad que muchos problemas del bajo rendimiento son consecuencias de la mala selección y formación?
3. A veces, ¿no es verdad que el llamado «bajo rendimiento» procede de la mala determinación de los tiempos?
4. ¿Se distingue el bajo rendimiento del obrero de la baja productividad del proceso?

Es evidente que para detectar el rendimiento hace falta una buena organización. Muchos creemos que el problema del rendimiento hay que abordarlo positivamente, es decir, *fomentándolo*. Pero es evidente que hay a veces que tomar medidas por bajo rendimiento, y entonces lo primero que hay que hacer es DETERMINARLO. ¿Cómo? Hay dos caminos:

- a) En tareas perfectamente mensurables.
- b) En tareas difícilmente mensurables.

— En el primer caso, fruto de buena organización, el problema no es difícil.

— En el segundo caso hay que recurrir a la definición legal del artículo 77 de la Ley de Contrato de Trabajo, que pone tres condiciones:

- Voluntario.
- Continuado.
- Inferior al NORMAL.

*Voluntariedad*: Se puede demostrar voluntariedad estableciendo una presunción: «Que cuando no se deba a trastornos psicológicos, físicos o de falta de útiles se presume que un rendimiento inferior al normal es voluntario.»

*Continuidad:* Hay que ponerle plazos exactos al tiempo del bajo rendimiento para marcar unas etapas que conviertan actos aislados en conducta continuada.

*Normalidad:* O se compara con una *norma* preestablecida, o si no habrá que compararlo con el «rendimiento medio» de los trabajadores similares trabajando en circunstancias normales.

El despido por bajo rendimiento tiene un punto NEURALGICO que es la prueba.

Por ello se aconseja siempre la formación de un expediente que recoja la máxima información.

No es nuestra intención, al abordar con más detalle el despido por bajo rendimiento, el haber expuesto un método para despedir. Siendo, sin embargo, el más difícil de demostrar ante la Magistratura y siendo, por otra parte, el más justo por el daño que produce al empresario (los demás despidos casi siempre se refieren a actos aislados punibles, y esto es una conducta continuada) y a los propios compañeros nos parecía que debía merecer por nuestra parte una mayor atención.

El tercer grupo de conflictos más frecuentes en las empresas es el referente a las reclamaciones salariales.

Estas reclamaciones pueden derivarse:

- a) De una confusa regulación del sistema salarial.
- b) Del establecimiento de sistemas de primas, de liquidación poco clara.
- c) De interpretaciones subjetivas sobre cálculos de pagas extraordinarias, vacaciones, impuestos, etc., a la hora de establecer la liquidación por baja.
- d) De trabajos de categoría superior intercalados con los trabajos habituales.
- e) Del cómputo y base para el cálculo de horas extraordinarias.

Generalmente, una buena y escrupulosa administración de personal evita este tipo de conflictos, a la par que una regulación clara del sistema salarial tal y como propugnamos en el capítulo 6.

Las reclamaciones salariales no deben aplazarse, so pena de que se conviertan en la clásica «bola de nieve», ya que sientan precedente, y una vez planteada la reclamación, naturalmente, se extiende a cuantos estén en la misma situación. Por otra parte

suelen frecuentemente degenerar en situaciones conflictivas de tipo colectivo, por lo que hay que tratarlas con minuciosidad, delicadeza y realismo.

#### 5.4. CAMINOS PARA ENCONTRAR LA PAZ SOCIAL: «LAS RELACIONES INDUSTRIALES»

Si hemos presentado ante nuestros ojos una empresa en la que se producen conflictos, no cabe duda que hay que buscar salidas para lograr eso que hoy se conoce con el nombre de paz social. Y el camino normalmente es el de la negociación, bien sea a nivel general de condiciones de trabajo (Convenio Colectivo), bien sea a través del diálogo y negociación del Sindicalismo de empresa y que en España podríamos centrar en el Jurado de Empresa.

Naturalmente, sin una buena política de personal, por mucho diálogo que haya, no habrá paz social. Por tanto, las relaciones industriales (palabra hoy muy de actualidad para señalar este grupo de funciones) deben conducir a lograr una buena política de personal que garantice esta deseada paz social.

Constituyen estas políticas un grupo de funciones, hoy quizá las de importancia más trascendente, relacionadas con la negociación de condiciones laborales (contratación colectiva), con las relaciones del personal con la Dirección de la Empresa, a través de los cauces que establece la Ley (Jurados y Enlaces Sindicales), con la participación voluntaria o legal (Consejeros Laborales) y con el restablecimiento de la normalidad cuando las tensiones producen alteraciones colectivas de estas relaciones (conflictos colectivos) o individuales (asuntos contenciosos en la Magistratura, especialmente reclamaciones y sanciones).

Todo este conjunto de funciones ponen de actualidad la necesidad de que dentro del Departamento de Personal, especialmente a la gran empresa, sea necesario poner al frente de las mismas a auténticos especialistas, negociadores natos que permanentemente mantengan serenamente estas relaciones con altura, cordialidad y serenidad.

Dijimos anteriormente que la conflictividad crece y dábamos cifras que respaldaban nuestro aserto. La evolución social de nuestro país, el aumento de la cultura y la elevación del nivel de vida son otras tantas razones que harán que aparezcan unas nue-

vas tendencias sociales que acarrearán unas relaciones industriales más exigentes.

El Profesor Forteza (83) señalaba entre estas causas:

- El incremento de la población activa, el papel preponderante de la juventud y la minusvalía de las personas que no se adapten a la evolución social y cultural.
- Las concentraciones de grandes masas de mano de obra en zonas industriales.
- La crisis de la estructura de clases con ensanchamiento de la clase media.
- El aumento de los niveles de instrucción y enseñanza.
- La mejora de las condiciones materiales.

Como ejemplo, cercano a nosotros, del endurecimiento de las relaciones industriales está el testimonio de los sucesos de mayo de 1968 en Francia condensado en un documento (84), cuya lectura debería de servir de meditación al empresario español y que nos lleva a la conclusión de que aquellas huelgas y violencias no fueron una pura reivindicación salarial, sino la explosión humana de insatisfacción que «buscaban promover una nueva concepción en el interior de la empresa».

En las relaciones industriales del futuro primarán, entre otros aspectos, el deseo de participación, la preponderancia del concepto de dignidad humana, la fiscalización económica de la empresa, la exigencia de mandos competentes, la promoción social, etc.

Vamos a desglosar nuestro estudio en varios aspectos parciales, tal y como afirmábamos al principio del epígrafe:

#### 5.4.1. *Contratación colectiva*

Afirma Rodríguez Sahagún (85): «El Convenio Colectivo se ha convertido en los últimos años en la fuente más importante del Derecho Laboral. La Ley le reconoce un rango intermedio entre la Reglamentación del Trabajo y el contrato individual, pero en la práctica su desarrollo ha sido mucho mayor que el de aquella. Su carácter dinámico, la intervención directa en la creación de la norma de las partes interesadas y la fuerza laboral que arrastran la han catalogado como el instrumento más ágil y más universal de las relaciones laborales; prácticamente, todos los países evolucionados tienen reconocida en su Legislación, con diversos matices,

la Convención o Contrato Colectivo, y en España la mayor parte de las Empresas y trabajadores están afectados por algún Convenio Colectivo Sindical, sea particular, provincial o interprovincial.»

En España, el Convenio Colectivo está regulado por la Ley de 24 de abril de 1958 y Reglamento de 22 de julio de 1958, complementado por normas sindicales de procedimiento, la última de las cuales es de 9 de diciembre de 1969.

Partiendo de una definición tomada de las Actas Federales del Congreso de Estados Unidos (Federal Act sección 8.<sup>a</sup>), «la contratación colectiva es el desarrollo de la mutua obligación de los empresarios y la representación de los trabajadores para encontrar, en un tiempo razonable y de buena fe, acuerdos respecto a los salarios, horarios y otros términos y condiciones de empleo»; vamos a tratar de destacar algunas notas que deben caracterizar una sana política de diálogo en la negociación colectiva.

a) *Naturalidad en el diálogo*

- a.1. El convenir, contratar, acordar, etc., es algo normal en las relaciones jurídico-económicas.
- a.2. De aquí que no debe extrañarnos que este sentido de naturalidad se traslade a las relaciones laborales. La naturalidad o el hábito se adquiere con el tiempo y es evidente que aún es pronto para poder hablar de madurez de una institución que en España arranca sólo desde 1958.

b) *Sentimiento de mutua obligación*

- b.1. Hay una obligación de bien común por parte del empresario que es responsable socialmente de su gestión ante el país y por parte del trabajador al ser elegido por ellos, los representa y compromete a sus representados con sus decisiones.
- b.2. De aquí que ambas partes son responsables si se inhiben ante problemas que pueden acarrear graves problemas del mal clima laboral, huelgas, descontentos, etc.

c) *Representatividad de las partes*

- c.1. De la Empresa: Hoy se necesitan auténticos especialistas del diálogo, que estudien estos problemas (Departamentos de Relaciones Industriales).

- c.2. Las comisiones empresariales deben ser adecuadas, ni demasiado de alto nivel, ni tampoco enviar hombres sin poder de decisión.
- c.3. Los representantes de los trabajadores han de ser auténticos, han de tener un buen asesoramiento y facilidad de contacto con sus representados a lo largo de la negociación.

d) *Sentido económico*

En una negociación se trata de buscar un punto de equilibrio. Las cláusulas de un convenio se traducen en una valoración económica y por ello no podemos eludir este aspecto fundamental. Esto requiere formación y sentido de responsabilidad por ambas partes. Un buen convenio debe:

- d.1. Llevar por ambas partes valoradas exactamente sus pretensiones.
- d.2. Es menester para ello que se pueda conocer la situación económica de la empresa con la mayor claridad posible. Un Convenio Colectivo participa de los aspectos básicos de la política económica y social de la empresa. Cuando se aparta de estos aspectos objetivos se convierte en instrumento político al servicio de intereses ajenos a los trabajadores y de la empresa en que se desenvuelven.

e) *Buena fe*

La buena fe es sinónimo de «deseo de convenir», «deseo de dialogar», «deseo de entenderse», «deseo de acercarse».

Salirse de este ámbito por una de las partes es acercarse a posturas irreconciliables.

f) *Espíritu de negociación: Ello requiere:*

- f.1. *La negociación es un arte:*
  - Un convenio debe ser un juego de prestaciones y contraprestaciones.
  - Negociar a veces es difícil entre grandes grupos. Se aconsejan las pequeñas comisiones de trabajo que allanan el diálogo.
  - Es preferible lograr acuerdos parciales que no ir a posturas extremas.

- Los presidentes deben tener muy en cuenta las técnicas de dirección de reuniones.
- El diálogo previo, bien planteado, puede favorecer una negociación.
- f.2. La negociación requiere preparación, no improvisación.
  - Las partes deben llevar un anteproyecto-base para negociar.
  - Debe haber un temario que sea el primer punto de la discusión.

g) *En caso de desacuerdo será necesario un auténtico arbitraje*

- Mediar es «usar una tercera parte para estar entre las partes que disputan en cuestiones en este caso laborales».
- Conciliar es «el esfuerzo de una tercera parte para hacer sugerencias que resuelvan la disputa».

El arbitraje debe participar de la mediación y conciliación. No creemos que la administración pueda ejercer estas funciones con la independencia que sería menester, puesto que su actuación puede responder a principios políticos ajenos al problema en litigio. Hay países que tienen instituciones especializadas de arbitraje, vg.: Estados Unidos: Servicio de Mediación y Conciliación Federal y la «American Arbitration Association».

El árbitro debe conocer muy bien los problemas del tipo de industria en que se plantea el desacuerdo, ser persona ecuánime, imparcial y honrada y ser independiente.

Sin ánimo de profetizar y en vísperas de que salga la anunciada Ley de Convenios y Conflictos Colectivos, se nos ocurre, a la vista de la experiencia que los Convenios Colectivos han tenido en nuestra patria desde 1958, a la vista de la evolución económica y social del país, que:

- Es de desear mayor vigencia en el tiempo de los Convenios Colectivos, fruto de una estabilización en los precios.
- Se hace patente la necesidad de actualización de la legislación.
- El Convenio de Empresa debe ser un instrumento de la adaptación de la política de personal «a la medida» de cada empresa.
- Es necesario seguir formando la mentalidad de empresarios y trabajadores ante la negociación colectiva.

- Debe llegar un momento que la negociación colectiva no sea sólo un instrumento de reivindicaciones salariales, sino medios de establecer una auténtica política social.  
(Al cerrar este trabajo ha aparecido la nueva Ley de Convenios Colectivos.)

#### 5.4.2. *El Jurado de Empresa*

##### I. *Generalidades*

- El Jurado de Empresa es, según el Decreto de constitución, «un instrumento idóneo de colaboración constructiva que constituido por representantes de los diversos sectores o actividades que intervienen en la creación de riqueza, tiene como fin la concordia social e incremento de la producción» (exposición de motivos), y «cuya principal finalidad será la de hacer efectiva en el seno de la misma la colaboración entre el capital, la técnica y la mano de obra en sus distintas modalidades al servicio de la mayor concordia entre los distintos elementos que constituyen la producción, del incremento de la misma y del mayor rendimiento en el trabajo» (art. 1).
- El Jurado no es un órgano de cogestión. Esto se desprende de la lectura del Reglamento claramente, y detalladamente analizaremos sus funciones. Es un órgano consultivo y un excelente vehículo de información. En muchos casos se ha limitado a ser un órgano de reivindicaciones laborales.
- La figura del Presidente del Jurado es básica. Debe ser, junto a las funciones que especifica el Reglamento, el creador del diálogo. Es el receptor de una serie de sugerencias y a su vez debe informar al Jurado, con periodicidad, de ciertas cuestiones económicas y sociales. Es el eje del diálogo, y creemos que muchas veces no es debidamente aprovechada; esta faceta para nosotros esencial en el desarrollo de los plenos. El Presidente, muchas veces con su actuación, marca la tónica de los Jurados, pasando de ser un órgano activo y lleno de vida a un puro órgano reivindicativo al que se le teme y se le estudia con recelo.
- Según una encuesta realizada por el Instituto Jaime Balmes (86), en el 42 por 100 de los casos actúa como Presidente el propio Director General de la Empresa, un 13 por 100 el Jefe de Personal y un 45 por 100 cargos varios (Secretario del Consejo, Asesor Jurídico, etc.).

- Las empresas que han obtenido resultados más positivos son las que previamente han desarrollado una labor tendente a lograr una participación activa de su personal.  
Para lograr esto es fundamental el período de elecciones en el que hay que tratar que todo el mundo se interese por ellas y vean la trascendencia de elegir personas de prestigio, ya que tendrán que actuar en el futuro en importantes cuestiones (vg.: Convenios, Reglamento de Régimen Interior, Consejo de Administración, etc.).  
Es menester crear un clima de libertad. El que los vocales sean personas que se sometan a la empresa es el peor asunto en que se verá envuelta una empresa. Esto no interesa a ninguna de las partes.
- El Jurado tiene un Reglamento. Hay que cumplirlo, desde luego, pero el verdadero éxito de un Jurado y de su Presidente es el de ensanchar su campo de actuación a medida que se vaya logrando una colaboración.
- El éxito de las reuniones estará basado:
  - En que los informes sean claros e inteligibles.
  - El clima del diálogo sea de sinceridad.
  - Se dé un margen amplio en la libertad de expresión.  
colaboración.
  - Se facilite información abundante. A más información,  
más colaboración.
- Un Presidente del Jurado debe sugerir temas al Jurado. Un Presidente que en vez de hurtar el diálogo da base para el mismo tiene muchas probabilidades de hacer de los Plenos un trabajo fecundo.
- El Jurado muchas veces es un lugar donde se presentan reclamaciones. El ideal en política de personal es adelantarse. Debemos acostumbrar a los vocales a que las reclamaciones sólo se presenten cuando se haya agotado la línea normal de presentarlas a través de sus Jefes. Así, no convertiremos el Jurado en el «único cauce».
- A un Jurado lo que interesa es prestigiarlo ante los compañeros. Por ello debemos de «apuntarle tantos» y no dejarlo sólo las «papeletas».
- Un Jurado con vocales «líderes» y representativos es un Jurado en el que cuando se logra un acuerdo «está respaldado». Un Jurado «facilón» no sirve para nada y sus acuerdos son «papel mojado».

- Una Dirección inteligente debe apoyar a los Jurados y no debe mandar un Presidente «paragolpes» para desesperarlo y aburrirlo. Al Jurado hay que darle oportunidad de que «consiga cosas».
- Una reunión bien dirigida da siempre fruto. Una reunión mal dirigida degenera en tertulia o en bronca. Un buen Presidente debe conocer las técnicas de dirección de grupos.
- Hoy hay temas de gran interés que pueden delegarse en el Jurado de Empresa con garantía de éxito:
  - Adjudicación de viviendas.
  - Comisiones de préstamos.
  - Comisiones de becas de estudio.
  - Administración de comedores y cantinas.
  - Administración de barriadas de empresa.
  - Instalaciones deportivas.

Parece claro que la Empresa, delegando en un buen Jurado algunos de estos temas, lejos de perder, gana, evitándose reclamaciones en algo que ella desea sea un buen servicio para el trabajador.

- Los fondos estatutarios de Consejeros Laborales constituyen un «fondo social» que debe dársele aplicación por el propio Jurado. Se abre un abanico de posibilidades para su inversión y una gran oportunidad para ir demostrando la madurez del mundo del trabajo acometiendo obras «de y para los trabajadores». Entre posibles aplicaciones a estos fondos podemos mencionar:
  - Constitución de Patronatos de Enseñanza.
  - Mejoras de Previsión Social.
  - Obras culturales, recreativas. Centros de vacaciones.
  - Bibliotecas.
  - Fondos de préstamos, etc.
- El Jurado de Empresa a través de su intervención de «informe» en el Reglamento de Régimen Interior y a través de sus representantes en el Convenio Colectivo participa activamente en la normativa laboral de la Empresa. Una política de sincero acercamiento al Jurado puede llevar a un éxito en la negociación de un Convenio, al cual muchas veces se va con las cuestiones ya discutidas, facilitándose el acuerdo final.

— El Jurado de Empresa que entiende con carácter previo de las cuestiones de clasificación profesional es un órgano muy adecuado para hacerle intervenir en todas las cuestiones previas al establecimiento de un sistema de valoración de puestos de trabajo. La experiencia dice claramente que intentar establecer estos sistemas de espaldas al Jurado constituye un fracaso.

## II. Elección, funciones, funcionamiento

El equivalente del Jurado de Empresa en el extranjero recibe el nombre de Comité, Comisión, Consejo o Delegación de Empresa, Personal o Taller, según los países. Estos órganos laborales se crearon básicamente a partir de la segunda guerra mundial, especialmente en Europa.

Existen estas instituciones con variable composición en Estados Unidos, Suiza, Gran Bretaña, Italia, Holanda, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Checoslovaquia (intervenido por el partido único comunista), Austria, Francia, Bélgica, Alemania Occidental, etc.

En España se crearon los Jurados de Empresa por Decreto 18-8-47, reglamentándose su actuación en 11-9-53 («B. O.» 30-10-53 y 25-11-53).

La elección de vocales está regulada por las leyes y convocatorias de elecciones sindicales. Actualmente los vocales de los Jurados son elegidos entre los enlaces sindicales, y en un número variable, según tamaño de las empresas.

*Funciones:* Siguiendo el articulado del Reglamento antes aludido podemos resumirlas así:

*Propondrá:* Medidas adecuadas en orden al aumento de la producción, calidad, perfeccionamiento de servicios, economía de materiales y suministros, aprovechamiento de primeras materias, recuperación de residuos industriales, incremento de índices de rendimiento, conservación de maquinaria, útiles e instalaciones y toda clase de mejoras técnicas (art. 45).

*Entenderá:* Sobre cuestiones que formulen los trabajadores sobre reclamaciones por incumplimiento de la legislación o por falta de cumplimiento de sus deberes por el capital o el trabajo. Para este cometido pueden designarse comisiones que comprueben y propongan medidas (art. 46).

*Entenderá* sobre prevención de accidentes, seguridad e higiene y comodidad del trabajo. Asumirá las funciones de los Comités

de Seguridad e Higiene por sí o nombrando una comisión. Emitirá un informe mensual (art. 47).

*Será informado por la presidencia, al menos una vez al trimestre, de las medidas adoptadas en orden a la mejora física, moral, cultural y social de los trabajadores, así como cuanto hace referencia a la formación y perfeccionamiento profesional de los aspectos relacionados con la cultura, la salud, el deporte, mediante la organización de bibliotecas, viajes de estudio, instalaciones deportivas, etc.*

Se les informará de las instituciones de formación profesional existentes en la empresa. Podrán los vocales *proponer* sobre estas cuestiones. El Jurado será vehículo de enlace entre las *obras sindicales* (art. 48).

*Recibirá información al menos una vez al año de la Presidencia sobre la marcha de la producción, perspectivas del mercado en cuanto a entregas, pedidos, suministros, para incrementar la solidaridad. Se pondrán a disposición de los vocales, balance de cuentas, la memoria y cuantos documentos y antecedentes considere oportunos (art. 49).*

*Informará el Reglamento de Régimen Interior en cuanto a la parte que le corresponda (art. 50).*

*Informará sobre tarifas de primas, destajos y tareas o cualquier forma de remuneración con incentivo. Lo mismo sobre pluses penosos, tóxicos o peligrosos (art. 51).*

*Entenderá sobre la distribución del Plus Familiar y conocerá de las reclamaciones que se formulen en relación con esta materia, por sí o nombrando una comisión que deberá dar cuenta *trimestralmente* al Pleno (art. 52).*

*Designará a los trabajadores que en representación del personal habrán de colaborar en la administración del economato o comedores (art. 53).*

*Informará los expedientes de crisis o modificación de condiciones de trabajo (art. 54).*

*Vigilará el cumplimiento de las obligaciones de la empresa en relación con los Seguros Sociales y Montepío. Diez días antes del Pleno se pondrán de manifiesto las altas, bajas y liquidaciones de cuotas (art. 55).*

*Formulará propuestas* acerca de las inversiones de fondos, tanto legales como voluntarios, que las empresas lleven a cabo para atenciones de carácter social o bien observaciones respecto a los proyectos que aquéllas hubiesen preparado (art. 56).

Será el *cauce* de las aspiraciones y deseos del personal, así como de sus quejas. La empresa podrá delegar, si lo acepta el Jurado, las funciones que considere oportunas (art. 57).

En materia de calificación profesional *entenderá* con carácter previo (art. 58).

El Jurado y la política de personal deben de estar *intercomunicados*.

## 5.5. LA PARTICIPACION.—LOS CONSEJEROS LABORALES

Mucha tinta se ha vertido estos últimos años para hablar de la participación como talismán que arreglaría todos los problemas de la empresa.

Para nosotros la participación puede tener varios aspectos que vamos a considerar después y que en esquema podrían ser:

- a) Clasificación de la participación o cogestión.
- b) Aspectos psicológicos de esta participación.
- c) Aspectos doctrinales.
- d) Aspectos legales. Los Consejeros Laborales.
- e) Conclusiones para el momento actual español.

### a) *Clasificación de la participación o cogestión*

De las muchas clasificaciones que hemos visto, ninguna tan clara como la que entresacamos del folleto titulado «La cogestión de la empresa según la doctrina pontificia» (87), y que en síntesis clasifica la cogestión así:

#### A) Por el grado de participación de los trabajadores.

Decisaria

Consultiva

Discrecional  
Obligatoria

Informativa

Discrecional  
Obligatoria

B) Por la extensión de la competencia.

Total: Sobre todas las materias de la Empresa, especialmente cuestiones económicas.

Limitada:

a) Extra-económica:

1. Social-extralaboral.
2. Social laboral.
3. Técnica.

b) Económica:

1. Económica.
2. Financiera.

C) Por el modo de establecimiento:

1. Espontánea.
2. Contractual.
3. Impuesta | Por el Estado.  
| Por presiones sindicales.

Es tan clara esta clasificación que creemos no necesita comentarios, remitiéndonos a la obra citada para una ampliación de este escueto cuadro.

Por ello, al hablar de participación habría antes que concretar a cuál de estas formas de participación nos referimos cuando se habla sobre participación, pues a veces se tergiversan conceptos.

b) *Aspectos psicológicos de la participación*

No cabe duda que la participación nace de lo más profundo de las motivaciones humanas. Psicólogos como Maslow, McGregor y Maier, entre otros, la han incluido entre la lista de motivaciones sociales y todas estas doctrinas unidas al nombre de Elton Mayo y sus famosos experimentos en la Western Electric prepararán el terreno por un lado a las doctrinas del «management» moderno, tales como la dirección participativa por objetivos de Gelinier, y por otro, al amplio movimiento que sobre la participación en la gestión se han extendido por todo el mundo.

No cabe duda que en una lista de incentivos en el trabajo la participación ocupa un lugar destacado.

Como afirma Maier (88), las ventajas que se logran con la participación:

1. Se favorece una auténtica motivación, dando participación en la acción, no parándonos en la participación en la decisión.
2. Se eliminan las motivaciones opuestas.
3. Se establecen objetivos deseables y específicos.
4. La presión social se utiliza constructivamente.
5. La libertad y el derecho a participar satisface el yo de los miembros.

En el terreno de las doctrinas de dirección, el ejemplo, que ya hemos mencionado, más basado en la participación sobre una base psicológica, lo constituye la «dirección participativa por objetivos» de Gelinier (89).

La ausencia del hombre como elemento básico de la organización ha llevado a muchos sistemas al fracaso. Por unas razones o por otras, existe hoy un movimiento humano positivo por el que se ha llegado al convencimiento de que si al hombre no logramos integrarlo en esta organización a través de su motivación será muy difícil lograr eficacia.

Como dice Galbraith (90), «hombres corrientes, pueden, mediante una organización adecuada, una especialización determinada y una información concentrada, combinar sus conocimientos con los de otros hombres no menos especializados, informados y corrientes».

Este es el secreto de la organización: Apoyarla en y para el hombre.

Como ya expusimos en el Capítulo II, la participación ha sido llevada por los expertos de organización al terreno de los estilos de dirección, y este principio participativo parece deseable llevarlo a todos los escalones de la empresa.

Hoy no cabe duda, por encima de consideraciones prácticas o doctrinales, que el participar es algo deseado por el hombre en la industria, en la política, en las instituciones y en la familia. El absolutismo, la tiranía, la obediencia ciega y otros términos semejantes son términos «tabú» no aceptados psicológicamente por la sociedad.

c) *Aspectos doctrinales*

Mucha tinta ha corrido sobre el tema de la participación. La Asociación Española de Directores y Jefes de Personal dedicó unas jornadas recientemente a estudiar este apasionante tema en Valencia (octubre 1969) y en dichas jornadas el profesor Broseta Pont, catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad de Valencia, distinguía con perfecta claridad las tres formas clásicas de participación (91):

1. Participación en los beneficios.
2. Participación en la propiedad de la empresa por el trabajo.
3. Participación en la gestión.

Nos parece excelente este punto de partida para hacer un breve análisis doctrinal de este apasionante tema, para concluir con unas consideraciones sobre la reforma de la empresa hacia fórmulas más participativas.

La participación en los beneficios los estudiamos en otro epígrafe del trabajo al referirnos a los salarios.

Vamos a hacer unas breves consideraciones sobre la participación en la propiedad de la empresa por el trabajo.

Dos concepciones doctrinales se vislumbran en este terreno:

- La capitalista, en que el accionista aporta capital.
- La neocapitalista, que trata de convertir al obrero en capitalista, por su mera condición de trabajador.

Bajo la primera concepción clásica del Occidente, lo más que se ha logrado es que el trabajador, por aportaciones de su ahorro o dándole facilidades de créditos o aplicando el importe de la participación en beneficios adquiera acciones.

Nos parece, con todos los respetos al avance que esto suponga, que el problema no se ha resuelto, y casi nos atreveríamos a decir que ha fracasado. No creemos que el obrero, por el mero hecho de poseer muy pocas acciones, se sienta más partícipe de su empresa, si bien es cierto que su dinero, al menos, participa en los riesgos económicos de la empresa. Pero no creemos que ningún trabajador, que en caso de suspensión de pagos o quiebra tiene una prelación de crédito en cuanto a sus salarios, esté dispuesto a asociar en el riesgo un trabajo y su dinero simultáneamente.

En resumen, alabamos los intentos que en España se han hecho en este terreno, pero nos tememos que haya sido una fórmula muy

«para la galería», pero no haya cambiado apenas la actitud de los trabajadores respecto a la participación.

Respecto a las fórmulas que propugnan las teorías neocapitalistas apuntan hacia una empresa reformada, con un sentido más participativo, en la que el trabajador, como decíamos, por el mero hecho de ser trabajador, participará indirectamente en la propiedad, y por ende, en los beneficios. En esta fórmula, y como afirma Broseta (92), puede haber dos caminos:

1. El trabajador accionista al lado del capital accionista. En estas fórmulas el trabajador adquiere acciones, pero las paga. En nuestra situación jurídica es una concesión «graciable» de la empresa.
2. El trabajador accionista, como único elemento de la sociedad económica titular de la empresa. Es el caso de la sociedad anónima que enajena sus acciones en su totalidad al personal (vg.: SALTUV, Sociedad Anónima Laboral de Transportes Urbanos de Valencia).

Otra fórmula, quizá la más lograda de participación en la propiedad, es la conocida del cooperativismo, del que no faltan experiencias en España (Mondragón y Alfa). Sin embargo, esta fórmula más bien ha sido utilizada con éxito en la agricultura para agrupar pequeños productores que en la industria clásica, dado que el cooperativismo responde a unos principios que responden a cobertura de necesidades y no son, pues, privativos de la industria.

Como afirma Bayón y Serrano (93), citando a Rochdalé, los siete principios clásicos del cooperativismo son:

- Control democrático.
- Puerta abierta.
- Interés limitado del capital.
- Devolución de los excedentes sociales en proporción al consumo.
- Neutralidad política y religiosa.
- Ventas al contado.
- Educación.

Términos muy «participativos», pero que no todos se ajustan a las características de la empresa industrial.

Respecto de la participación en la gestión podríamos decir que los ensayos que se han puesto en marcha, salvo la experiencia alemana, no han pasado de meras fórmulas en muchos casos totalmente ineficaces.

Para nosotros, la participación en la gestión de la empresa, con la empresa actual, es muy difícil de lograr sin una serie de condicionamientos previos:

1. Que la participación arranque de una participación política a nivel nacional, que cree un «hábito» y una conciencia en los trabajadores.
2. Que la estructura de la empresa varíe.
3. Que el sistema fiscal garantice una empresa transparente que garantice una confianza del trabajador en los resultados.
4. Que participen a través de representantes preparados y conscientes.
5. Que la participación empresarial sea «a nivel empresa» y no esté politizada.

Una alusión a la tan pretendida reforma de la empresa tan pregonada (generalmente por personas que nunca han tenido la vivencia de la empresa) y que aunque consideramos necesaria nos parece que debe basarse en consideraciones realistas.

El II Plan de Desarrollo establecía como uno de sus objetivos «acometer con urgencia la elaboración de una Ley sobre la empresa, protagonista fundamental de la actividad productiva, con objeto de resolver los problemas que presenta la reforma de las estructuras empresariales, para adecuarlas, de un modo más eficaz, a las necesidades del desarrollo socio-económico en consonancia con la evolución legislativa de los países de las áreas económicas en las que España se inserta».

Rodríguez Sahagún (94) aventura una fórmula concreta que titula «La sociedad de participación», a la que adjunta hasta un proyecto de estatutos. El ámbito que marca a la participación lo centra:

1. Información.
2. Comunicación.
3. Formación.
4. Participación en su triple vertiente.

Propugna a la participación en la gestión:

- Elección de los mandos.
- Control de decisiones.
- Responsabilidad por las decisiones.
- Aplicación de las decisiones.

Creemos, sin embargo, que a la hora de las fórmulas es cuando las dificultades sociológicas, económicas y psicológicas saltan violentamente a primer plano.

d) *Aspectos legales. Los consejeros laborales*

Institución recientemente creada en España y de la que tenemos una experiencia de sólo ocho años.

Está regulada por la Ley 41/1962, de 21 de julio: Decreto 2241/1965, de 21 de julio, y normas sindicales de 3-11-1965.

Afecta a empresas con centros de trabajo superiores a 500 trabajadores en esta primera etapa, y que lleven tres años, como mínimo, de actividad mercantil.

Los consejeros-trabajadores, cuyo número varía según el tamaño de los Consejos, se elegirán por los Jurados de Empresa y disfrutarán de los mismos derechos y deberes que los demás consejeros del capital.

Formarán obligatoriamente parte de los Comités o ponencias en que se traten temas relativos a:

- Las condiciones de trabajo en la empresa.
- La realización de estudios o aplicación de sistemas encaminados a la medición de la productividad de la empresa.
- Sistemas de incentivos o premios a la producción.
- Formación profesional.
- Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Servicios y obras sociales complementarias ,tales como: viviendas, economatos, comedores, etc.
- Organización y racionalización de la empresa.
- Distribución de los fondos sociales que la empresa destina a su personal.
- Aplicación y reducción del negocio, traslado del mismo y fusión con otras empresas.
- Las que en desarrollo, especificación o complemento de las anteriores, se determinen por vía de Convenio Colectivo Sindical de ámbito de empresa.

Las citadas disposiciones legales introducen también la figura del representante del Consejo en el Jurado. Gozan asimismo de un procedimiento especial en caso de despido.

La experiencia tiene de positivo el acercamiento de los consejeros al mundo del trabajo y de los trabajadores al «mundo finan-

ciero». Pero no creemos que pasen de ahí sus resultados y desde luego no han producido una auténtica cogestión.

Otras disposiciones legales que podríamos citar como coadyuvantes al tema de la participación, son:

- La creación del «Fondo de crédito para la difusión de la propiedad mobiliaria», instituido junto con otros fondos por Ley de 21-7-60.
- Las «Cuentas Individuales de Ahorro Bursátil», creadas por Decreto-Ley de 3-10-66 y O. M. 20-10-66.

Son facilidades para la compra de acciones por personas de capacidad económica modesta, pero de ahí no pasan.

e) *Consecuencias para el momento actual español*

1. La participación es algo que debe basarse más que en fórmulas, en una amplia integración del pueblo en lo político y en lo económico.
2. Sin una evolución de las estructuras socio-económicas es difícil hablar de participación en la empresa española.
3. Las fórmulas de los «consejeros laborales» han sido experiencias positivas, pero muy poco eficaces.
4. La participación en los beneficios ha dejado de interesar. Los volúmenes salariales en comparación con los volúmenes de dividendos a repartir, han llevado al ánimo del trabajador de que es poco sustancioso lo que por este camino se puede obtener.
5. Los ensayos de participación en la propiedad no resuelven ningún problema económico. Los volúmenes de inversión necesarios para la industria pesada moderna exceden en mucho de la capacidad de ahorro del mundo del trabajo.
6. La participación debe ser un proceso, no una suma de fórmulas.
7. La participación interesa muchas veces en la teoría, pero en la práctica son muchos los que se apartan de ella cuando llega la hora de la responsabilidad y el sacrificio. En los actuales Jurados de Empresa, quizá por la propia estructura de la institución, son muchos los que pronto se desaniman de su función.

## 5.6 EL ROL DE LA DIRECCION DE PERSONAL EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES

Hemos descrito a lo largo de este capítulo una serie de conflictos que se producen en la empresa y hemos estudiado los caminos normales para solucionarlos, en cuyas soluciones destaca continuamente el papel de la negociación y del diálogo.

¿Qué papel juega el director de Personal en esta negociación y en este diálogo? Nos parece que un papel fundamental, siempre y cuando se le sitúe en su verdadero lugar.

En teoría, lo hemos repetido muchas veces a lo largo de este trabajo, el director de Personal asesora al empresario, que es el auténtico dialogante por parte de la empresa. En la práctica el empresario delega muchas veces este diálogo en el propio director de Personal o muy frecuentemente crea una figura especializada dentro de la Dirección de Personal cual es el llamado jefe de Relaciones Industriales.

Al producirse esta delegación se coloca muchas veces al director de Personal en postura difícil, puesto que de asesor pasa a ser apoderado de la Dirección, ocupando, en nombre de ésta, su lugar en la negociación y en el diálogo. Postura mucho más difícil todavía es la de asumir el propio director de Personal, como frecuentemente ocurre en la pequeña empresa, el papel de abogado defensor en la jurisdicción laboral frente a los conflictos individuales o colectivos planteados por el personal en los Tribunales.

Es por todo esto, por lo que nos manifestamos abiertamente en contra de la asunción del papel de abogado defensor de la empresa en los Tribunales por parte del director de personal. Su papel es el de preparar los antecedentes y el propio enfoque de esta defensa como asesor del empresario, pero nunca asumiendo directamente este papel. Perderá prestigio ante el personal y será después muy difícil considerarle asumiendo el papel de «hombre-puente» entre los conflictos del personal y la Dirección de la empresa.

En cambio, en los Convenios Colectivos será inevitable que asuma el papel de negociador, pero siempre y cuando esté detrás una Dirección consciente tomando decisiones, que le respalde y le presente con todo el peso de su confianza.

Para nosotros, el verdadero papel de la Dirección de Personal es el de crear un marco a través de la política de personal en el que se desarrolle ponderadamente el diálogo y paulatinamente la participación del personal en el propio diseño de la normativa laboral.

La política de personal, ya lo hemos dicho, cada vez más, se negociará en la mesa de las conversaciones del Convenio y la participación del personal en su diseño será cada vez mayor. Esta creciente participación a su vez romperá paulatinamente tensiones que parecían insalvables.

El mejor servicio que un director de Personal puede prestar a su Dirección General es anticiparse a las reivindicaciones que se irán presentando en el futuro. Quizá una de las reivindicaciones más fuertes del momento sea la participación. La empresa que esté preparada y mentalizada para ella la recibirá serenamente. La que no lo esté se verá desbordada por los acontecimientos.

Hemos presentado una empresa en la que hay tensiones porque el personal no está satisfecho de la propia imagen de la empresa. En la medida que liguemos al trabajador a construir una nueva imagen y se sienta más identificado con la misma, las tensiones irán bajando. Ahí está el ejemplo del cooperativismo, donde el conflicto laboral es casi imposible.

El papel de la Dirección de Personal, más que sustituir al patrono en el diálogo (aunque lo hará muchas veces como profesional, representándole), es acostumbrarle a aceptarlo y paulatinamente abrirle a la participación gradual. No somos profetas, y no sabemos, en el caso de nuestro país, hasta qué grado llegará esta participación, pues ya lo hemos dicho, el empresario con sus riesgos debe tener la mayor parte en la iniciativa.

Creemos que a través del capítulo ha quedado demostrada suficientemente la hipótesis, si no de un modo matemático (las hipótesis sociales no son matemáticas), al menos como una clara tendencia en el mundo de las relaciones laborales que suavice sus tensiones y encuentre el camino de la paz social.

## CAPÍTULO VI

### ASPECTOS ECONOMICOS DE LA POLITICA DE PERSONAL

(Hipótesis 6.ª)

- 6.1. Política de salarios.
- 6.2 Bases en que debe de apoyarse la política salarial.
  1. Salario mínimo.
  2. Contenido del puesto de trabajo.
  3. Rendimiento. Los sistemas de primas.
  4. Mérito y comportamiento.
  5. Marcha económica de la empresa. La participación en beneficios.
  6. Factores externos.
- 6.3 Objetivos de una administración de sueldos y salarios.
- 6.4 Técnicas en que se apoya la administración de sueldos y salarios.  
Valoración de tareas: objetivos, técnicas, escalas salariales.
- 6.5 La calificación por el mérito: objetivos, técnicas, pago de primas.
- 6.6 El presupuesto de personal.

## 6.1 POLITICA DE SALARIOS

Como afirmaba nuestro maestro Manuel de Torres (95), «la política de salarios tiene una honda y arraigada tradición; constituye, desde un principio, el objetivo central de las reivindicaciones del trabajo organizado, y cuando los sindicatos obreros pasan de la acción profesional a la acción política, se incorpora también este objetivo a los programas políticos».

Estamos, pues, ante el eje de la política social y desde luego a nivel empresa continúa siendo el punto básico en el que se centran conflictos y negociaciones. Es el «tira y afloja» de las relaciones industriales y por ello debe ser en una política de personal el fundamento de todas las demás políticas.

Sin embargo, el tema está ahí, cada día, cada año, y hay que abordarlo en cada momento político-social con fórmulas nuevas, claras y justas, pues de otro modo estaremos ante situaciones conflictivas.

En la línea del trabajo que estamos abordando, buscando conclusiones prácticas para la empresa española de hoy, vamos a abordar las bases en las que debe apoyarse la política salarial empresarial, y sobre cada una de ellas trazaremos nuestros comentarios, críticas y conclusiones.

## 6.2 BASES EN QUE DEBE APOYARSE UNA POLITICA SALARIAL EMPRESARIAL

### 6.2.1 *La política salarial de una empresa debe apoyarse en un salario mínimo que permita al trabajador una vida digna tanto material como cultural y espiritual*

Estamos ante el problema del salario mínimo, mínimo vital, como suelen llamarlo muchos autores o «suelo» del salario, según la acepción de otros.

En este tema conviene, a efectos de nomenclatura, aclarar algunos conceptos, tales como lo que se entiende por mínimo vital, mínimo legal, y lo que se entiende por salario familiar.

a) *Salario mínimo vital.* Es aquel salario que cubre las necesidades mínimas del trabajador para poder llevar una vida digna de su condición de hombre. Suele estar determinado por estadísticas y nivel de precios.

b) *Salario mínimo legal.* Es el mínimo que legalmente debe pagar un patrono conforme a la legislación del país. Pese a la buena intención del legislador, muchas veces no coincide con el primero.

c) *Salario familiar.* Es el salario que debe recibir el cabeza de familia para subvenir con decoro a las necesidades de todos los miembros de la misma. El tema del salario familiar es muy discutido y hay diversas teorías. Unos arguyen en contra, puesto que afirman no es estimulante para la producción, y otros consideran que no debe formar parte del salario como tal.

Es hecho muy frecuente, que al abordar este tema, se mezclen estos tres conceptos. Para nosotros está claro que el concepto de mínimo legal no tiene por qué coincidir con el que se considere en cada caso mínimo vital, y que al hablar de salario familiar se están añadiendo conceptos tales como la ayuda o plus familiar que son a cargo de la comunidad.

¿Cuál es el salario mínimo vital, individual o familiar? Esta es una cuestión muy discutida por economistas y moralistas, y nos parece difícil aportar nada nuevo a este problema.

Uno de los estudios más serios que se hacen en España para la determinación mensual de estos mínimos, es la publicación de «Acción Social Empresarial», y que en síntesis es el resultado metódico de comparar mes a mes una serie de precios de artículos básicos y de servicios hasta componer la base para el estudio de necesidades de un matrimonio con dos hijos, que es la base elegida.

Este es un problema exclusivamente de la conciencia del empresario, y la Iglesia a través de su doctrina ha recalcado el derecho del trabajador a un salario justo y suficiente.

Como afirma Juan XXIII en su encíclica «Mater et Magistra» (96): «Por eso creemos que es deber Nuestro afirmar una vez más que la retribución del trabajo, como no se puede abandonar enteramente a la ley del mercado, así tampoco se puede fijar arbitrariamente, sino que ha de determinarse conforme a justicia y equidad. Esto exige que a los trabajadores les corresponda una retribución tal que les permita un nivel de vida verdaderamente humano y hacer frente con dignidad a sus responsabilidades familiares; pero exige, además, que al determinar la retribución se mire a su efectiva aportación en la producción y a las condiciones económicas de la empresa, a las exigencias del bien común de las respectivas comunidades políticas, particularmente por lo que toca a las repercusiones sobre el empleo total de las fuerzas laborales de toda la nación, así como también a las exigencias del bien co-

mún universal, o sea, de las comunidades internacionales de diversa naturaleza y amplitud.

»Claro está que los criterios arriba expuestos valen siempre y en todas partes, pero el grado en el cual se aplican los casos concretos no se pueden determinar sino respecto a la riqueza disponible, riqueza que en cantidad y en calidad puede variar, y de hecho varía, de nación a nación y dentro de la misma nación, de un tiempo a otro.»

Y como también afirma la Constitución sobre la Iglesia y el mundo actual (97):

«El trabajo humano que se ejerce en la producción, en el comercio y en los servicios, es muy superior a los restantes elementos de la vida económica, pues estos últimos no tienen otro papel que el de instrumentos.

Pues el trabajo humano autónomo o dirigido procede inmediatamente de la persona, la cual marca con su impronta la materia sobre que trabaja y la somete a su voluntad. Es para el trabajador y para su familia el medio ordinario de subsistencia; por él el hombre se relaciona con sus hermanos y les hace un servicio, puede practicar la verdadera caridad y cooperar al perfeccionamiento de la creación divina. No sólo esto, estamos persuadidos de que con la oblación de su trabajo a Dios los hombres se asocian a la obra redentora de Jesucristo, quien dio al trabajo una dignidad sobreeminente laborando con sus propias manos en Nazaret. De aquí se deriva para todo hombre el deber de trabajar, así como el derecho al trabajo. La sociedad, por su parte, debe esforzarse, según sus propias circunstancias, por ayudar a los ciudadanos para que logren encontrar la oportunidad de un suficiente trabajo. Por último, la remuneración del trabajo debe ser tal que permita al hombre y a su familia una vida digna en el plano material, social, cultural y espiritual, teniendo presentes el puesto de trabajo y la productividad de cada uno, así como las condiciones de la empresa y el bien común.

#### **6.2.2. *El salario debe estar diferenciado en función del contenido del puesto de trabajo y la responsabilidad y exigencias derivadas de este contenido***

Este principio no ha sido discutido nunca ni por los patronos ni por los sindicatos. La piedra de toque de la discusión ha recaído siempre en la proporcionalidad, en el llamado «abanico salarial».

Dicho de otro modo, el principio de «a más responsabilidad más

salario» no se ha discutido nunca, pero surge la discusión al evaluar tal responsabilidad o contenido del puesto de trabajo o por la proporcionalidad de la tarifa que se aplica después al convertirlo al salario.

Un intento a este respecto por la Legislación Laboral española es el establecimiento de las categorías laborales en Ordenanzas y Reglamentaciones trasladadas después a los Reglamentos de Régimen Interior o a los Convenios Colectivos. A estas categorías laborales deben corresponder unas funciones que se corresponden con una escala salarial. Este intento en la práctica ha dado pobres resultados por la parquedad de las definiciones (generalmente redactadas por personas ajenas a la industria de referencia) y por la dificultad que entraña la aplicación de fórmulas generales que no se adaptan al caso concreto de cada empresa.

La técnica más estudiada y adaptada por la empresa para resolver este problema es la valoración de puestos de trabajo, técnica instrumental que persigue, en función de unos factores, jerarquizar los puestos de trabajo y que desemboca por comparación con los salarios asignados actualmente a estos puestos, en una ajustada curva salarial que marque las escalas mínimas de pago en función del contenido, logrando una mayor justicia distributiva. Luego nos referiremos a las limitaciones y ventajas de estas técnicas.

Como afirma Patton (98), «la cuestión de justificar las diferencias existentes entre las diversas tareas ha inquietado siempre a las empresas. A medida que los directivos de éstas se han ido convenciendo de que éste es el enfoque que puede ayudarles a resolver el problema con mayor objetividad, han empezado a considerar la valoración de tareas como uno de los instrumentos más valiosos de la organización científica del trabajo. En la actualidad, casi todas las empresas importantes emplean algún tipo de programa de valoración e incluso las de menor importancia están adaptando estas técnicas».

Lapierre, a este respecto, dice (99): «Lo que se trata de determinar no es el valor absoluto de los puestos de trabajo, sino el valor relativo de cada uno de ellos por analogía a todos los otros que existen en la empresa o la profesión y, sobre esta base, asignar a cada uno en función del nivel general de los salarios determinados por otros procedimientos una remuneración conveniente que represente el «salario base» fijado para el puesto».

Biondi (100) dice: «La valoración de tareas es un medio para estimar el valor relativo de los trabajos de una empresa. Su obje-

tivo principal es la determinación y establecimiento de unas bases para una remuneración justa del personal.»

Es un hecho comprobado que muchos descontentos por la remuneración que perciben no lo son por la misma remuneración en sí, sino más bien por comparación del sueldo propio con el de otros puestos de trabajo de la propia empresa. La valoración del trabajo aclara sistemáticamente las diferencias de valor que separan unos trabajos de otros y permite encauzar y objetivar las discusiones sobre las remuneraciones percibidas racionalizando éstas y estableciendo una estructura de salarios o sueldos por medio de escalas comprensibles y aceptadas por todos.

Partiendo de la base de que estas técnicas son las que mejor pueden servirnos para jerarquizar los puestos de trabajo y dando por sentado que no es el marco de este trabajo el adecuado para profundizar en su técnica (más propio de la psicología industrial), vamos a abordar dos puntos importantes para nuestro objetivo:

Estas técnicas, que aceptamos, tienen una serie de *limitaciones*:

1. Los sistemas «comerciales» que se han aplicado en nuestro país, muchas veces de «importación», han partido de unos factores (101) que no siempre son deducidos de un meticuloso análisis de tareas. Los factores no se pueden elegir «a priori», sino «a posteriori». Nuestra intervención en bastantes casos nos ha llevado a la conclusión de que los manuales han de elaborarse para cada empresa y con datos propios de sus puestos. Por supuesto que la ponderación de estos factores debe hacerse teniendo en cuenta la situación socioeconómica de cada país o región (vg.: el esfuerzo físico es más cotizado en los países muy desarrollados que en los menos).

2. Mientras el Derecho Laboral siga aferrado a nuestra estructura de categorías profesionales, la conversión de escalas salarial en pocos niveles debe ser equiparada en una correspondencia nivel-categoría o categorías, es decir, que cada nivel salarial debe ser correspondido con una o varias categorías que se engloben en él. Numerosas sentencias del Tribunal Supremo han corroborado la postura que aunque un sistema de valoración de puestos postule un determinado nivel salarial, prima el de la categoría. Estas mismas definiciones y exigencias (inexactas) de ciertas Ordenanzas y Reglamentaciones (vg.: el conductor de la Reglamentación de Industrias Químicas es clasificado al mismo nivel que un tornero, y a ambos se le reconoce la categoría de oficial de primera) tengan una mayor

categoría reconocida legalmente que la que les asigna la valoración de puestos.

En el «argot» profesional de la dispersión salarial de las empresas con valoración de puestos, a estos casos los denominamos «supervalorados por la Legislación».

3. La técnica tradicional del análisis de tareas a base de un cuestionario, seguida de entrevista con el titular del puesto y supervisado por el mando, está bien cuando hay solera en el uso del sistema. Esta se presta, y es humano, a que el titular trate de «hinchar» el puesto pensando que de ello se le derivarían beneficios económicos. A veces (esto es lo peor) el supervisor da por bueno negligentemente algo que no es real, y la propia valoración de puestos falla por su base.

Nuestro punto de vista es que el mando no puede delegar la distribución de funciones entre sus subordinados, por lo que hoy en día se está imponiendo el sistema de descripción de puestos y funciones por el mando, seguido de una descripción de tareas por el sistema tradicional que hace que el mando tenga que adoptar una posición activa y no pasiva.

4. La valoración de puestos no puede ser el único sistema de retribución, como veremos más adelante. Tampoco hay que tomar estos sistemas como auténticos dogmas, ya que son humanos y tienen sus limitaciones. Para nosotros, la valoración de puestos de trabajo es un buen sistema estructural para la fijación de escalas salariales. Es, pues, un sistema de base que nos dará excelentes datos para la organización de la empresa. Pero ¡mucho cuidado!... primero es la organización y luego la valoración, ya que si no la valoración consagrará los fallos de organización que existan y que luego no habrá quien desmonte.

Cada empresa necesitará adaptar una escala de salarios en función de sus necesidades. Las escalas más frecuentes en la industria son (102):

*Escalas continuas:* Son aquellas en que a cada tarea diferente corresponde un salario diferente y viceversa; todas las tareas iguales reciben el mismo salario.

*Escalas de intervalos:* Las tareas se clasifican en intervalos (grados) que agrupan varias tareas, correspondiendo a cada grupo el mismo salario mínimo, pudiendo corregirse esta igualdad bien por sistemas de incentivos o de calificación.

Puede haber escalas de intervalos simples y de márgenes.

Estos tipos y otros derivados de ellos (y que pueden consultarse

en obras especializadas) al elegirlos la empresa debe considerar su propio caso y deben ser función:

- De la mayor o menor dispersión que ofrezcan sus relaciones puestos-salarios.
- De los objetivos a medio y largo plazo que se proponga conseguir con su política salarial.
- De la presión social sobre el abanico salarial.
- De los factores determinantes del salario en el exterior y que mencionamos en los puntos e), f) y g) de este mismo epígrafe.

El punto de partida en España para introducir estas técnicas procede de un sistema de categorías tradicional y que al procederse a la valoración de puestos produce una dispersión cuya corrección es lenta. Un esquema sacado de nuestra experiencia para corregir esta dispersión y llegar a una correcta estructura salarial sería:

1. Reestructuración organizativa de la empresa.
2. Análisis y valoración de los puestos de trabajo.
3. Estudio de dispersión.
4. Deducción de una o varias estructuras salariales ideales.
5. Corrección de la dispersión:
  - Por promoción.
  - Por traslados.
  - Por supresión de puestos.
  - Por creación o supresión de categorías.
  - Por desdoblamiento de categorías.
6. Asignación de categorías laborales en niveles de valoración.
7. Igualación paulatina de ingresos dentro de cada nivel.
8. Adaptación de una estructura salarial definitiva.

6.2.3. *En la política de salarios debe diferenciarse la cuantía del salario en igualdad de nivel de retribución por algún sistema que mida el rendimiento individual o colectivo.*

Los sistemas de primas tienen tal tradición en la industria desde los tiempos de Taylor que nadie ha puesto en duda su eficacia. Tradicionalmente, el basar la retribución en el rendimiento del trabajador ha sido una cuestión no discutida por los trabajadores, si bien su aplicación ha sido fuente frecuentísima de conflictos individuales y colectivos.

Por otra parte, no hay sistema mejor para elevar el rendimiento del factor humano en el trabajo.

En abril de 1951, una reunión de expertos sobre sistemas de remuneración por rendimientos, celebrado bajo los auspicios de la O. I. T., formuló las siguientes ventajas y desventajas de estos sistemas (103):

*Ventajas:*

a) Contribuir en gran manera al aumento de la productividad, a disminuir el coste de la producción y a aumentar las ganancias de los trabajadores.

b) Exigir, en general, una vigilancia menos directa para mantener niveles razonables de rendimiento que la que requieren los sistemas de pago por tiempo, y, por consiguiente, que se pueda dedicar mayor cuidado a la calidad de la producción y a los factores que intervienen en ésta.

c) Estimular a los trabajadores a que dediquen más atención a reducir las pérdidas de tiempo y a emplear de un modo más eficaz el material, aunque esta última ventaja pueda estar neutralizada hasta cierto punto por el desgaste suplementario del mismo.

d) Permitir en la mayoría de los casos, si van acompañados de mejoras en la organización y cálculo del trabajo realizado, la evaluación más precisa del costo del trabajo que en el sistema de pago por tiempo, facilitando de este modo la aplicación de sistemas modernos de evaluación de normas de costo y control presupuestario.

*Desventajas:*

a) A menos de que se empleen procedimientos adecuados de inspección u otras medidas apropiadas, los sistemas de esta naturaleza conducen a menudo a una disminución de la calidad del producto. La aplicación de un sistema conveniente de control de la calidad supone un gasto suplementario.

b) Si se fija una tarea demasiado alta o si el salario mínimo garantizado es muy bajo, la salud, eficacia y moral de los trabajadores pueden sufrir efectos adversos.

c) Puede aumentar el peligro de accidentes como consecuencia de la aceleración del ritmo de trabajo o de una tendencia por parte de los trabajadores, estimulados por un sistema de remuneración por rendimiento, a hacer caso omiso de las disposiciones relativas de la seguridad.

d) La determinación inexacta de una tasa con arreglo a un sistema de estímulo o las grandes diferencias en la habilidad o capa-

cidad de los obreros que trabajan juntos pueden conducir a grandes desigualdades de salarios y crear malestar entre los trabajadores.

e) Las grandes diferencias en la habilidad o capacidad de trabajo de los obreros remunerados a base del rendimiento de un grupo también pueden dar lugar a malestar.

f) El empleo del personal necesario para introducir y administrar un sistema de remuneración por rendimiento supone gastos adicionales y, en algunos casos, este gasto puede no ser proporcional a la economía que se realice en el coste.

g) A menos de que existan garantías adecuadas, los trabajadores pueden tener cierta tendencia a oponerse a la introducción de maquinaria o de métodos nuevos o a que se hagan otros cambios en las condiciones de producción que requieran un nuevo estudio de la labor a realizar, por temor a que se reduzca su remuneración.

El profesor Siguan (104) establece desde el punto de vista humano las siguientes premisas para el trabajo a prima:

1. El salario básico asegurado ha de ser suficiente.
2. La prima no basta por sí misma para elevar la moral y con ella la productividad. Por el contrario, sólo es eficaz si previamente la moral y las relaciones humanas son satisfactorias. Si no, la prima es semillero de reclamaciones.
3. La prima hay que establecerla en cada caso teniendo en cuenta las características de cada trabajo (individual, colectivo, directo, indirecto).
4. El sistema de prima (proporción entre eficacia y gratificaciones) hay que elegirlo con cuidado. Sin embargo, la pluralidad de sistemas de cálculo de la prima que se encuentra en los libros técnicos es más aparente que real. Mucho más importante que la técnica del cálculo es la forma de organizarlo.
5. La determinación de tiempos normales (o producción normal) ha de ser equitativa y técnicamente satisfactoria.
6. Los tiempos normales, una vez fijados, deben ser inamovibles. Esto obliga a una técnica cuidadosísima al implantarlos por primera vez.
7. El sistema de cálculo de la prima ha de ser simple y conocido por el obrero.
8. El cálculo de la prima y su liquidación debe ser rápido. El trabajador ha de saber en seguida (al final de la jornada o al comienzo de la siguiente) lo que ha ganado como prima y ha de percibirlo también pronto (por ejemplo, al final de la semana y con un desfase de dos días).

9. La confluencia de trabajo a prima o sin prima en un mismo individuo de trabajadores con prima o sin prima en un mismo taller o unidad tiene efectos perjudiciales para el estímulo y la moral. Hay que procurar que el individuo que trabaja a prima tenga la casi totalidad de su tiempo productivo medido y que el taller con prima tenga la casi totalidad de sus operarios productivos así ocupados.

10. Como consecuencia de lo anterior, todo trabajo que se encargue al taller ha de tener previamente fijado su tiempo cuando no sea posible atribuirle un tiempo provisional.

11. Hay que delimitar exactamente las responsabilidades entre el departamento de fabricación o producción y el de control de calidad. Por ejemplo, si se hacen descuentos en las primas por deficiencias en la calidad hay que dejar claro a quién corresponde la responsabilidad por esta decisión.

12. Las reclamaciones y los problemas planteados por las primas han de resolverse rápidamente. Esto se refiere tanto a los problemas de tipo general como a las reclamaciones cotidianas (imposibilidad de cumplir un tipo normal en caso concreto por defecto de una máquina o por material, etc.).

13. El estímulo hay que buscarlo antes por el lado positivo que por el negativo (deducciones y compensaciones).

14. Los resultados (eficacias) conseguidos hay que controlarlos continuamente en forma estadística.

15. El establecimiento y funcionamiento requiere dos secciones específicas en la organización de la empresa, una enclavada en el departamento de organización y métodos que organiza el sistema y establece los tiempos normales (por cronometraje directo o, mejor todavía, por el establecimiento de tiempos elementales), y otra que calcula las primas devengadas y analiza estadísticamente los resultados. Esto último puede ser misión del mismo taller, del departamento de contabilidad o bien del mismo Departamento de Personal.

La aparente variedad de sistemas de primas que se mencionan en los libros es más aparente que real. Además, muchas veces la adopción de sistemas complicados puede ir en contra de la fácil comprensión que se debe tener del salario.

Para nosotros no nos cabe duda que siempre que puede medirse el rendimiento de un modo efectivo el sistema de remuneración a prima como complemento de un salario apoyado en la valoración de la tarea es casi el ideal, pese a los riesgos que ya hemos expuesto.

El problema de la comparación de los rendimientos cuando no cabe una medida sistemática del mismo ha dado lugar y da continuamente base a reclamaciones, murmuraciones y descontentos en la industria.

El trabajador, cuyo fino instinto de la justicia no debemos ignorar, se da cuenta de que «fulanito» no da «golpe» mientras él «anda de cabeza».

El problema no sólo es de rendimiento, sino de mala distribución de tareas y carga de trabajo. Existe, desgraciadamente, muy extendida la mentalidad de «una función-un puesto», y esto da lugar a muchos puestos no saturados de carga de trabajo. Esto, que es antieconómico para el patrono y desmoralizador, la mayor parte de las veces, para el trabajador, debe ser atajado revisando la distribución de cargas de trabajo.

Hoy existe una técnica muy interesante para medir esta saturación que se conoce por el nombre de «muestreo de trabajo» (work sample), y que en resumen es la aplicación de la técnica del muestreo a determinados trabajos, midiéndose los tiempos muertos y las horas de actividad, deduciéndose por cada puesto o grupo de puestos unos índices de actividad interesantes como punto de partida para una reestructuración del trabajo, de la organización y, desde luego, de la plantilla necesaria de un taller, empresa, oficina, etcétera.

En esta misma línea de ideas, para trabajos de difícil medida (vg.: mantenimiento) existen otras técnicas para mejorar el conocimiento de los verdaderos rendimientos (por ejemplo, el U. M. S.).

En el orden de trabajos de ejecutivos ya nos hemos referido a los sistemas de dirección participativa por objetivos con posible cuantificación de los objetivos operativos que pueden desembocar incluso en una remuneración proporcional (105).

Sin conocer la medida de los rendimientos del trabajo será muy difícil lograr una remuneración justa. La remuneración por «apreciación» tan extendida en las oficinas y puestos técnicos está llena de errores y de injusticias.

*6.2.4. En la imposibilidad de medición del rendimiento debe de algún modo diferenciarse el salario en función del mérito o comportamiento del trabajador.*

La principal dificultad para ampliar los sistemas de remuneración por rendimiento estriba precisamente en la dificultad de la medida de tal rendimiento. ¿Cómo medir el rendimiento de un ordenanza, un secretario o un supervisor?

Sin embargo, cuando no se puede medir el rendimiento, algo hay que hacer para buscar un equilibrio que premie el mérito del trabajador en su tarea. Estamos indudablemente ante un problema delicado, pero que de algún modo hay que abordar. Es un problema que en gran parte está en manos del mando directo, que es el único que puede juzgar con acierto (¿siempre con imparcialidad?) la conducta del sujeto a él asignado laboralmente.

Como afirmamos en nuestra «Guía para la calificación y promoción del personal» (106):

1. Los sistemas de incentivos que se basen en procedimientos de calificación por el mérito deberán diseñarse para cada empresa de acuerdo con las características de la técnica empleada. Puede tenerse en cuenta cualquier sistema de incentivos divulgados por obras especializadas.

2. El sistema elegido debe ser tal que las calificaciones deben cumplir el cometido de no permitir al calificador identificar mental y rápidamente la cuantía de la prima resultante.

3. El sistema, sin embargo, ha de ser suficientemente claro para ser conocido por los calificados y calificadores.

4. Estos incentivos deben de estar calculados o para cobros permanentes e iguales durante el período de calificación o bien (y nos inclinamos más por esta segunda solución) para cobros únicos coincidentes con el período de calificación. Sostenemos que estos sistemas pueden dar un magnífico juego para la determinación de gratificaciones anuales, semestrales o trimestrales como máximo.

5. Estos incentivos son muy a propósito para personal administrativo, mandos medios y superiores y para puestos de trabajo de difícil medida de su rendimiento.

6. Es completamente necesaria una continua vigilancia de la distribución de estas primas, evitando siempre que se conviertan en sobresueldos fijos.

Este problema, que de algún modo debemos resolver, en la práctica se resuelve mal con cualquiera de los sistemas de gratificación «sobre» o cualquier otro procedimiento, generalmente rodeado de secreto, secreto por supuesto que la vanidad del beneficiario rompe y a veces deforma.

Sobre este delicado tema opinamos:

— Que el personal directivo o con mando departamental debe de retribuirse, de acuerdo con el logro de sus objetivos, más que por baremos de conducta personal.

- Que en una escala salarial el establecimiento dentro de cada nivel de grados que pudieran asignarse por mérito es una práctica sana y estimulante.
- Que en determinadas ocasiones una escala con niveles y grados «superpuestos» (el clásico solape salarial) puede resolver el problema de la progresión salarial y provocar incentivos de sana emulación.

#### 6.2.5. *El salario debe estar acorde con la marcha económica de la Empresa*

Estamos en este punto ante el muy debatido problema del salario ligado a los beneficios de la empresa.

Podríamos considerar el problema desde dos vertientes diferentes:

- ¿Qué parte del presupuesto operacional de la empresa debemos dedicar a los salarios?
- ¿Qué participación deben tener los trabajadores sobre el beneficio de la empresa?

Para el primer punto no puede establecerse ninguna regla. Su cuantía vendrá determinada por las características organizativas de la propia industria y el problema de la incidencia de los salarios en los costos de producción del empresario vendrá determinado por la estructura competitiva del mercado. Quien pueda mantenerse en líneas de costes pagando mejores salarios tendrá los mejores hombres y podrá vender como el que más.

El segundo punto es el debatido problema de la participación en los beneficios de la empresa y el también delicado de la participación en las plusvalías y su proceso de cuantificación.

La Iglesia ha recomendado en repetidas ocasiones la conveniencia de la participación en los beneficios de la empresa. Así, S. S. Pío XI, en la Encíclica «*Quadragesimo Anno*», afirmó: «No toda distribución de bienes y riquezas entre los hombres es idónea para conseguir, o en absoluto, o con la perfección requerida, el fin establecido por Dios. Es necesario, por ello, que las riquezas que se van aumentando constantemente merced al progreso económico social se distribuyan entre cada una de las personas y clases de hombres, de modo que quede a salvo esa común utilidad de todos, tan alabada por León XIII o, con otras palabras, que se conserve inmune el bien común de toda la sociedad. Esta Ley de justicia social prohíbe que una clase excluya a la otra en la participación de los beneficios» (107).

Evidentemente, hablar de participación en beneficios nos lleva de la mano a poner el dedo en la llaga de algo muy importante: la determinación de los beneficios de la empresa con un sistema fiscal claro, tajante y con criterios uniformes y precisos en cuanto a valoración de activos, amortizaciones y sistemas de autofinanciación. ¿Es éste el caso español? A nuestro entender queda mucho camino que recorrer en esta materia.

Es cierto que las disposiciones legales en esta materia han avanzado (Ley 76/61 de Regularización de Balances y disposiciones complementarias), pero creemos que aún pasará algún tiempo hasta que la opinión pública, y sobre todo la de los trabajadores, vean con fe el balance de una empresa, cosa que deseamos sinceramente y que allanará mucho los caminos del regateo en los Convenios Colectivos.

No podemos considerar como auténtica participación en beneficios las fórmulas consagradas por las Reglamentaciones y Ordenanzas Laborales, en cuanto a la introducción de las llamadas pagas extraordinarias de participación en los beneficios, que no tienen más sentido que el de una mayor retribución que en absoluto participa del juego del aumento o disminución de posibles beneficios.

Según Fernando Guerrero (108) distingue en esta materia:

«Participación de los beneficios en sentido amplio (primas colectivas basadas en el ahorro de costes, primas colectivas basadas en el índice general de actividad, sistemas de salarios sobre «valor creado o añadido», etc.), que sin ser más que fórmulas salariales tienen la ventaja de ser estimulantes y vinculantes.»

De los sistemas reseñados, el referente al índice general de actividad sería una fórmula aplicable al primer punto de vista que exponíamos en este epígrafe.

«Participación en los beneficios en sentido estricto: Sistema de remuneración al trabajo, en virtud del cual dicha remuneración consta de dos partes: una independiente de los resultados globales del negocio, de carácter fijo, y que se liquida por períodos cortos de días, semanas o meses, y otra, que viene expresada por un porcentaje previamente establecido sobre las ganancias netas de la empresa, cuya liquidación se efectúa al cerrar el ejercicio económico.»

Cualquiera de estos sistemas llevaría aparejada la determinación de una fórmula que concrete qué se entiende por beneficios a estos efectos.

Según Fernando Guerrero, en el trabajo a que nos hemos referido establece una clasificación de la participación en beneficios según distintos criterios:

- a) Por su origen:
  - Voluntarios, implantados unilateralmente por el empresario.
  - Contractuales.
  - Legales, impuestos o regulados por la Ley.
- b) Por el tiempo de su percepción:
  - De percepción inmediata.
  - De percepción diferida.
- c) Por la forma de la entrega.
  - En dinero.
  - En forma distinta de dinero.
  - Mixtos.
- d) Por la forma de determinación de la participación:
  - En relación al beneficio obtenido.
  - En relación al beneficio distribuido.
- e) Por el sujeto.
  - De atribución individual.
  - De atribución colectiva.
- f) Por el criterio de distribución:
  - En determinada proporción que se acuerde.
  - Con arreglo al valor asignado a cada uno de los factores de la producción, calculando dicho valor con arreglo a dos posibles procedimientos:
    1. Considerar el montante anual de sueldos y salarios como si fuese capital aportado.
    2. Capitalizar dicho montante al interés mínimo asignado al capital de la empresa y considerar dicho resultado como el valor del trabajo aportado por los trabajadores.

En España existen diversos Convenios Colectivos que han aplicado fórmulas de participación en los beneficios y que en resumen son:

1. Participación establecida según los salarios devengados.
2. Participación establecida según la producción obtenida.
3. Participación en función del dividendo.

A estos tres sistemas queremos comentar:

Que ni el primero ni el segundo sistemas son, para nosotros, auténtica participación en los beneficios, ya que, como hemos dicho, el primero es un sistema de retribución más. El segundo no liga a los beneficios: vg.: un aumento de producción puede aparejar disminución de beneficios.

El tercer sistema, únicamente bajo los supuestos que hemos mencionado (política fiscal clara y corrección de los conceptos, ingresos y costos) puede ser una auténtica participación en los beneficios.

No podemos afirmar, sin embargo, que la participación en beneficios haya fracasado históricamente. Como afirma Londoño (109), «algunos se han atrevido a afirmar que la participación históricamente ha fracasado. Con qué facilidad se le otorga a ciertas instituciones, por sus enemigos, acta de defunción. Y qué poco se investiga rectamente para emitir un juicio de valor. Y con cuánta ignorancia se le piden frutos abundantes a árboles de primera cosecha y hasta, contra la naturaleza de las cosas, frutos diferentes. La participación en los beneficios es una institución que está para empezar y ya se le exigen resultados óptimos. Y está en sus comienzos, porque apenas principia a establecerse como institución obligatoria, y aun como institución voluntaria, la mayor preocupación por ella ha sido en los últimos años. El hecho de que hace un siglo cierto pintor dijo algo o hizo algo puede ser un anuncio precursor y nada más. Julio Verne, que soñó viajes a la Luna, puede ser un precursor idealista, mas nadie le atribuiría el carácter de realizador de los viajes interplanetarios.

La historia del reconocimiento de los derechos y del éxito de las instituciones muestra que es preciso recorrer largos trayectos antes de alcanzar la meta aspirada. Quien haya estudiado el proceso de la participación en las distintas naciones constatará, sin duda alguna, que hoy estamos más cerca de ella que en 1900. Las mismas tergiversaciones que sobre la participación se han hecho y las experiencias que llevan este nombre, sin responder realmente a su esencia, indican que la participación está en proceso de creación».

Creemos que en España hay un largo camino que recorrer y que en todo el mundo ha ido avanzando sin encontrar una fórmula definitiva.

Creemos que hay fórmulas poco ensayadas en cuanto a la forma de pago de participación como son las fórmulas de ahorro y acciones.

El sistema de pago en acciones está ligado al sistema de copropiedad que además genera una auténtica participación en sentido más amplio. Las fórmulas son muchas, siendo una variante de este sistema la entrega de acciones en usufructo.

El problema se plantea al intentar concretar la fuente de financiación que tendrá el trabajador para acceder a la propiedad de estas acciones.

Una fórmula muy extendida es la de dejar al trabajador un tanto por ciento de su salario para ser invertido en la compra, pres-tándole idéntica cantidad la empresa a un interés módico que devuelve con los intereses del capital.

Otra fórmula es la de entregar a los trabajadores la participación en beneficios en acciones de la empresa.

Londoño (110) habla de las «acciones de trabajo» diciendo de ellas «algunos economistas han propuesto que desde el nacimiento de la sociedad anónima o después del reembolso de las acciones del capital se concedan gratuitamente acciones a los trabajadores, en la misma forma que los capitalistas se reservan las llamadas partes de fundador; en este caso, esas acciones amortizadas son sustituidas por acciones de posesión-trabajo. Además, en ambos casos las acciones no serían atribuidas individualmente, sino a los trabajadores constituidos en colectividad, y aun al sindicato de la profesión».

En cuanto a la participación en los beneficios por medio de ahorro se propugnan diversas fórmulas. Alguna empresa española entrega anualmente como cantidad fija, que entrega en forma de ingreso en libreta de ahorro, una mensualidad a todos los trabajadores. Después destina una importante cantidad como participación en beneficios que reparte proporcionalmente a las cantidades ahorradas en dichas cartillas. A estos efectos, las cantidades retiradas en concepto de compra de viviendas, ahorro inmobiliario, etc., son consideradas a todos los efectos como «ahorradas».

Una modalidad, como variante del sistema anterior, es la reinversión colectiva de toda esta masa de ahorro basado en el principio de «unificación de la inversión» que garantiza mejores dividendos a los ahorradores. También otra modalidad sería que la propia empresa emplease esta masa de capital como fuente de financiación propia, abonando un tipo de interés en línea con el mercado bancario.

Por último, no queremos dejar de citar el régimen cooperativo como una de las fórmulas ideales de participación. En España se

está dando un gran impulso a este campo, culminando recientemente con la creación del Instituto de Estudios Cooperativos en la Facultad de Ciencias Económicas.

#### 6.2.6. *La política salarial debe estar condicionada por:*

a) *La oferta y demanda de empleo.*—Querer negar este factor como influyente en la política salarial de una empresa es tanto como ponernos una venda ante la realidad. Por muchas curvas de salarios que diseñemos, por muchas fórmulas matemáticas que utilicemos, al final hay que hacerse esta pregunta: ¿Nuestro nivel de salarios es adecuado en relación con el exterior? En las empresas de la misma rama, ¿el nivel de salarios es igual, superior o inferior al nuestro?

Porque es evidente que si pagamos peor a nuestros mejores hombres se marcharán a otras empresas.

b) *Por el poder o presión sindical.*—Evidentemente, cualquier estructura de salarios está condicionada a la negociación colectiva, y en definitiva a la presión social del grupo. Cada vez más, las condiciones de trabajo ya no se imponen unilateralmente, sino que se negocian bilateralmente.

Si esto es cierto a nivel empresa, a nivel sector industrial la cosa puede ser más complicada, pues las estructuras salariales vienen condicionadas por el Sindicato, que puede presionar a través de la huelga no sólo reivindicaciones absolutas de salario, sino condicionando el llamado «abanico» salarial.

Por ello, a la hora de diseñar una estructura ideal de salarios sería ser ciego no prever que todos estos factores pueden modificar sustancialmente cualquier modelo matemático de salarios.

c) *La mayor o menor intervención del Estado.*—La política salarial en casi todos los países en mayor o menor medida tienen alguna intervención estatal.

En España, en la etapa posterior a nuestra Guerra de Liberación el salario estaba regulado por el Estado a través de las Reglamentaciones, estableciéndose por Decreto las subidas generales de salarios. Etapa hubo en que las subidas de salario por encima de la Reglamentación habían de ser comunicadas y autorizadas por las Delegaciones de Trabajo respectivas.

El Decreto de 23-1-58 estableció el concepto de «retribución voluntaria» y los conceptos de absorción y compensación que fueron consagrados en el Decreto 323/1962, sobre ordenación del salario.

Sobre esta base, la intervención del Estado se reduce actualmente a establecer los llamados «salarios mínimos interprofesionales» y a, circunstancialmente, por razones de coyuntura, establecer cierto techo a la negociación colectiva. Estos Decretos (como, por ejemplo, el Decreto-Ley 22/69) regula no sólo las rentas salariales, sino los precios y las rentas no salariales. Las últimas Ordenanzas aparecidas (por ejemplo, la del Seguro) o no establecen salarios siguiendo esta línea, o, como la de la Construcción, establecen unos salarios por categorías con carácter mínimo.

d) *El propio Derecho Laboral.*—Aunque reconocemos que la intervención estatal es mínima en materia salarial en cuanto a los niveles de salarios, sin embargo, en lo tocante a la forma del salario condiciona a cualquier profesional que se enfrente con la elaboración de una tabla salarial, hasta constituir un laberinto, a veces irrealizable. Pagas extras, salarios bases, pluses de Convenio, premios de antigüedad, pluses de peligrosidad o toxicidad, retribuciones voluntarias, pluses especiales, etc., así hasta más de cien nombres catalogados que derivan de disposiciones de diverso rango, pero que hay que tener en cuenta, constituyen una barrera infranqueable para establecer un sistema de salarios claro, como propugnamos en el punto siguiente y que lo entienda el trabajador. Ver un recibo de salarios es un jeroglífico tal que si se le pregunta a un trabajador cuánto cobra al mes o al año difícilmente nos sabría contestar.

Por otra parte, los profesionales y los administrativos han de efectuar engorrosos cálculos para contabilizar tan complejo laberinto de datos. Los ordenadores nos han echado una buena mano, ya que las máquinas convencionales, ante la avalancha de nuevas y nuevas columnas en las nóminas, se habían quedado pequeñas.

Propugnamos una simplificación de las partidas del salario, una «deslaborización» de este tema que reduce en unos niveles de salarios, pocos, pero claros, y con pocas y precisas partidas basadas en los sistemas tradicionales de retribución más que en circunstancias coyunturales o políticas del momento que luego quedan consagradas y superpuestas, tejiendo una maraña ininteligible.

En líneas generales, nuestro sistema salarial laboral se caracteriza por:

1. Sigue un sistema que podríamos llamar «suplementario» a base de muchos conceptos salariales y extrasalariales que dificultan enormemente el cálculo del coste de hora de trabajo.

2. Está sujeto a un régimen impreciso, pero inflexible, de calificaciones profesionales que dificulta enormemente la aplicación de los clásicos principios de valoración objetiva de tareas.

3. Se apoya sobre un salario mínimo interprofesional garantizado, «suelo» de los salarios, mientras que el «vuelo» del salario se deja a la contratación colectiva, normas laborales o libre pacto entre las partes por encima de los instrumentos legales.

4. Establece en general un mecanismo de absorciones y compensaciones para adaptarse a las subidas legales (\*).

6.2.7. Según Danty Lafrance (111), *desde el punto de vista psicológico, el salario:*

- Debe ser perfectamente comprendido por el obrero.
- El salario debe ser fácil de calcular por el obrero mismo.
- El sistema debe ser conocido con anterioridad a la ejecución del trabajo.
- El salario debe ser pagado inmediatamente después del trabajo.
- Las primas deben ser bastante elevadas para ser eficaces.

Estos aspectos psicológicos del salario, creemos que por su claridad, no necesitan especial comentario.

### 6.3. OBJETIVOS DE UNA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Para nosotros, los objetivos de una buena administración de salarios pueden ser, entre los principales, éstos:

a) Establecimiento de estructuras de salarios adecuadas al tipo de empresa que se ajusten a las características enunciadas en el punto anterior y que progresivamente consigan una clara y justa sistemática.

b) Control de que esta estructura y sus normas de aplicación se cumplen en todos los niveles de la empresa, sin que esta norma se deforme (estas tarifas tienden con el tiempo a degradarse y a incurrir en «excepciones»).

(\*) Al cerrar este libro ha aparecido el Decreto 2350/73 de Ordenación del salario que es un paso importante clasificatorio de los conceptos salariales.

c) Control en cuanto a la aplicación del derecho laboral, referente fundamentalmente a la forma del salario (absorciones y compensaciones, denominaciones, documentación salarial, etc.).

d) Control de la satisfacción que producen los salarios en el personal, no sólo en cuanto a su nivel, sino en cuanto a su mecánica, forma de percepción, claridad del sistema, etc.

e) Control de los rendimientos del personal, consecuencia de la aplicación del sistema salarial o de incentivos.

f) Control de las variaciones individuales de salarios, fuentes donde proceden las propuestas, control de las situaciones que las causan, etc.

g) Control económico del volumen de salarios, su evolución por partidas, departamentos, categorías, etc., y comparación permanente de los costos de mano de obra, con los costos generales de producción, para decidir la proporción óptima que permita un desarrollo de la política salarial.

h) Control del mercado de salarios del exterior, tendencias del «abanico» salarial y comparación permanente de nuestra política salarial con las de la competencia.

Como se ve, estamos ante un proceso dinámico que no puede pararse, y mucho menos en estos años últimos en que internacionalmente el tirón de salarios-precios no ha parado un instante.

#### 6.4. TECNICAS EN QUE SE APOYA LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. LA VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO

Esquemáticamente vamos a exponer las técnicas en que se basa la administración de salarios. Por ser técnicas de psicología industrial y no ser objeto de nuestra tesis, nos limitamos a este esquema.

##### 6.4.1. *Objetivos de la valoración de tareas*

La valoración de tareas es un medio para estimar el valor relativo de los trabajos de una empresa.

Su objetivo principal es la determinación y establecimiento de unas bases para una remuneración justa del personal.

Es un hecho comprobado que muchos descontentos por la remuneración que se percibe no lo son por la misma remuneración en sí, sino más bien por comparación del sueldo propio con el de otros puestos de trabajo de la misma empresa. La valoración del

trabajo aclara, sistemáticamente, las diferencias de valor que separan unos trabajos de otros y permite encauzar y objetivar las discusiones sobre las remuneraciones percibidas, racionalizando éstas y estableciendo una estructura de salarios y sueldos por medio de escalas comprensibles y aceptables por todos.

#### 6.4.2. *Pasos para la implantación*

- a) Establecer un plan de valoración.
- b) Información personal.
- c) Hacer sentirse a todos partícipes del plan.
- d) Nombrar una comisión de valoración.
- e) Analizar los trabajos.

#### 6.4.3. *Análisis del trabajo*

##### a) *Información a recoger.*

Definición e identificación del puesto de trabajo.  
Descripción del puesto.  
Especificación del puesto.

##### b) *Cómo se recoge esta información.*

Cuestionarios directos.  
Entrevistas.  
Mandos medios.  
Análisis.  
Ensayos personales.

##### c) *Otras utilizaciones del análisis de puestos de trabajo.*

Para la organización racional.  
Reclutamiento y selección.  
Formación Profesional.  
Promoción.  
Resolución de quejas.  
Mejora de condiciones.  
Mejora de métodos.

#### 6.4.4. *Diferentes sistemas de valoración de tareas.*

##### A) *Ordenación por rangos (Ranking-Sistem).*

Comprende a su vez varias técnicas.

a) *Clasificación por rangos.*

Consiste en jerarquizar los puestos de trabajo de un taller o departamento, ordenándolos según su rango o grado de importancia global. Esta ordenación global de los puestos de trabajo se efectúa independientemente por varias personas competentes, que conozcan bien el taller, y luego se halla el promedio de los rangos adscritos a cada puesto de trabajo.

b) *Comparación por pares.*

Se comienza por escoger entre todos los puestos a clasificar aquel que a primera vista parece el más alto y después se hace la misma operación con el que suponemos más bajo. Así tenemos los dos extremos de la escala. En seguida se materializa el lugar medio de ésta, jalonándola con la ayuda de un puesto que parece situarse aproximadamente a medio camino entre los dos puestos extremos. A continuación se materializa. Los demás puestos, por comparación dos a dos, convirtiendo las comparaciones en una escala de rangos.

B) *El método de clasificación por categorías.*

a) *Determinación de categorías.*

Consiste en definir un cierto número de categorías en el interior de las cuales se reparten los distintos puestos, integrándose en la misma categoría los puestos que son considerados como equivalentes.

Una vez determinado el número de categorías (6 ó 7 habitualmente) se debe definir cada categoría de manera clara por un enunciado del nivel de dificultades y de responsabilidad que lo caracteriza.

b) *Clasificación de los puestos de trabajo en las categorías.*

C) *El sistema de clasificación por puntos.*

Es uno de los sistemas más conocidos. Es un sistema factorial que convierte los puestos de trabajo en una puntuación que permite clasificarlos y valorarlos.

Los pasos son los siguientes.

a) *Establecimiento de una lista de factores comunes a todos los puestos.*

Estos factores se pueden obtener:

- Por encuestas con empresas que ya utilizan estos sistemas.
- Por el estudio profundo del análisis de puestos.

Estos factores suelen referirse a cuatro puntos.

1. Lo que el hombre *aporta* a su trabajo (instrucción, formación, experiencia, etc.).
2. Lo que el trabajo exige del hombre (cualidades físicas y mentales).
3. Responsabilidades que implica el trabajo (con el material, herramientas, seguridad de otras, mando, etc.).
4. Las condiciones en que el trabajo se realiza.

(Factores ambientales, riesgo de accidentes, etc.)

b) *Asignación de una escala de puntos a cada uno de dichos factores.*

Esta escala numérica tiene dos fines:

Delimitar el valor relativo del factor considerado con relación a los otros factores. (Ponderación.)

Medir la importancia de ese factor para cada puesto de trabajo.

La ponderación podrá hacerse por medio del Comité de Valoración y por procedimientos puramente estimativos o por procedimientos matemáticos.

Cada factor suele descomponerse en grados, y a su vez la diferencia en las puntuaciones de grado a grado crece por progresión aritmética o geométrica, según la estructura profesional.

c) *Valoración de los puestos.*

Es tarea que entra de lleno dentro de la comisión de valoración. Se trata de ver cómo se comporta cada puesto de trabajo, a la vista del análisis del trabajo con respecto a cada uno de los factores.

Cada valorador debe trabajar separadamente y los resultados individuales se confrontan seguidamente.

d) *Clasificación de puestos.*

A la vista de lo anterior se hace esto automáticamente.

D) *El sistema de comparación por factores.*

En resumen consta de los siguientes pasos:

1. Determinación de factores.
2. Selección de puestos-claves.
3. Clasificación y valoración de los puestos-clave en cada uno de los factores.
4. Valoración y clasificación de los otros puestos por comparación, factor con factor, con los puestos clave.

6.4.5. *Valoración y clasificación de los puestos.*

Comprende tres fases.

1. *Elección de la escala de cotización con arreglo al sistema elegido.*

2. *Formación de valoradores.*

Comprende el siguiente adiestramiento:

- a) Comprender, apreciar y estudiar los hechos.
- b) Conocer la escala de valoración.
- c) Conocer los errores a evitar.

Estos errores pueden ser los siguientes:

- Efecto de «halo».
- Diferencia de severidad entre los jueces
- Tendencia a la indulgencia sistemática.
- Tendencia central.
- Asimetría.
- Aspectos afectivos.

3. *Control de las valoraciones.*

- a) Comparando puestos que pertenecen al mismo servicio.
- b) Comparando puestos que han obtenido la misma cotización en un factor dado.
- c) Comparando puestos de la misma naturaleza.
- d) Comparando puestos en función de la cotización global.

6.4.6. *Escalas de salarios.*

Las puntuaciones de los puestos valorados hay que convertirlas en pesetas por medio de las escalas de salarios.

Hay que considerar a este respecto:

1. Las condiciones económicas generales de los salarios.
2. Nivel actual de remuneraciones en el interior de la empresa.
3. Nivel actual de remuneraciones en otras empresas.

A) *Construcción de la escala o curva de salarios.*

a) *En los sistemas no cuantitativos.*

Cuando se quiere una escala rectilínea. Basta tomar los salarios máximos y mínimos que correspondan a los puestos extremos clasificados, y conocidos esos dos puntos hallar la ecuación de la recta que pase por esos dos puntos.

b) *En los sistemas factoriales.*

1. *Construcción de un diagrama de dispersión* (abcisas: puntuaciones de los puestos; ordenadas: salarios actuales).

2. *Trazado de la recta, curva, cóncava o parábola* (según los sistemas) *que mejor se adapte a este diagrama.*

3. *Compararlo con el nivel de salarios general de esa industria.*

Si es superior al nivel general de salarios basta con hacer ajustes.

Si es inferior habrá que elevar el nivel de nuestra escala.

Si coinciden parcialmente los puestos inferiores a la escala habrá que elevar sus salarios. Los superiores no se pueden, de momento, tocar, pero a largo plazo habrá que irlos llevando a la escala al ir rotando los individuos.

B.) *Características de las escalas de salarios.*

Las escalas rectas que crecen por progresión aritmética son poco diferenciadoras.

Las curvas cóncavas aumentan las diferencias de salarios relativos al aumentar la responsabilidad del puesto.

Las parabólicas crean tales desigualdades que pueden dar lugar a conflictos.

Las soluciones para obviar estos inconvenientes son:

a) Por la creación de grados dentro de la escala de salarios, iguales o desiguales, que separen grandes grupos de categorías.

b) Por escalas en las que el valor punto de cada grado crece en progresión geométrica para cada factor ponderado.

Existen varias técnicas de aproximación para determinar las escalas de salarios. El sistema más exacto es el conocido en matemáticas por el método de «mínimos cuadrados», con cuyo sistema se halla la ecuación de la línea que mejor se adapte a todos los puntos del diagrama de dispersión.

¿Es posible la aplicación de la valoración de puestos de trabajo en nuestro sistema laboral? (112).

Vamos a tratar en estas líneas de hacer una disección, a la luz de la problemática laboral española, de la posible aplicación de la valoración de puestos de trabajo.

Nuestro primer encuentro con la valoración de tareas fue en los varios libros que sobre esta materia se han publicado en nuestro país, completados con la presentación positiva que de estas técnicas suele hacerse en convenciones, symposios, encuentros y demás nombres con que hoy se bautizan los intercambios de experiencias entre profesionales. Y hemos de confesar que somos de los que creímos ver en su técnica la panacea a todos los problemas salariales de la empresa española. Después..., en varias ocasiones, hemos tenido ocasión de vivirla en la práctica.

Nada digamos de lo interesante que es deducir de la valoración curvas de salarios basadas matemáticamente en el ajuste de curvas, encajadas en la realidad de los puestos de una empresa. Es un trabajo apasionante, especialmente al que guste de las matemáticas, el deducir esa estructura de salarios ideal fruto de todo un trabajo previo en la cual cada salario se corresponda a un nivel de tareas homogéneas en su contenido y responsabilidad. Nada digamos si se diseña un sistema salarial en que puedan perfeccionarse estas estructuras, introduciendo en las mismas escalas de márgenes para el pago de incentivos por rendimiento o por mérito que permitan hacer compatible la progresión salarial dentro de cada nivel con la promoción o cambio de nivel. Todo esto es un campo interesante, científicamente atractivo, muy conveniente de ser conocido a fondo por el experto del Departamento de Personal, y es la base de formación de un buen criterio a la hora de diseñar la política salarial de una empresa.

Pero ¿cómo es la realidad? ¿Y los obstáculos, a veces insalvables, para lograr todo esto? ¿Y los fallos humanos al aplicar la técnica? ¿Y la clasificación profesional basada en categorías de nuestro sistema laboral? ¿Y las complicadas estructuras salariales de nuestros Convenios con más pluses y premios que bases?

La valoración de puestos de trabajo, como sistema de jerarquización del contenido de los mismos, es ventajosa. Al menos trata

de ser objetiva y, bien aplicada, nos dará una medida de la posición relativa que debe tener un puesto de trabajo con respecto a los demás.

Pero si pretendemos que la valoración de tareas sea un sistema que nos marque de una manera atomizada un salario para cada puesto, habremos convertido la valoración de tareas en un instrumento de discordia, en un espiral sin fin, que nos exigirá, en cada momento, a la menor variación, la revisión del puesto, y será fuente permanente de conflictos.

El conjunto de los puestos de trabajo de una empresa debe tener, y de esto no cabe duda, una escala de jerarquía, pero basada en una buena organización como soporte de los puestos de trabajo, la valoración de tareas no será más que un reflejo de la misma y no será más que una etiqueta conflictiva que clasificará los puestos (y no olvidemos que lo más importante del puesto es el hombre que lo ocupa) «uno detrás de otro», pero sin zonas o niveles definidos. Empezar una valoración de puestos sin antes arreglar la organización es empezar la casa por el tejado y convertir la valoración en una lotería.

Por eso creemos que la valoración o el nivel de puesto está condicionado en gran parte por la posición que ocupe en el organigrama funcional de la empresa.

Esta posición y su correlativo contenido funcional debe ser el determinante del nivel del puesto y no el azar de que mañana se le añada accidentalmente una función más o menos. Es el nivel de las funciones y no la cantidad de funciones la que debe marcar la pauta en el problema que estamos exponiendo. La mayor o menor cantidad de trabajo de un puesto, la calidad con que se ejecuta la tarea, el rendimiento, en definitiva, del hombre que ocupa el puesto, marcará la progresión salarial dentro del nivel o será la base de medida para el pago de un incentivo. Pero éste es otro problema ajeno a la valoración de puestos de trabajo.

Es por lo que afirmamos que la valoración de tareas puede ser un buen instrumento para conseguir encajar nuestros puestos en esos diez o quince niveles que como máximo deben de existir en una empresa. Es, pues, un instrumento para la clasificación de puestos, nunca un instrumento para determinar el salario de «cada» puesto, y mucho menos para retribuir el puesto de «don fulano».

Por eso, una empresa que haya utilizado bien la valoración durante algunos años no debiera necesitarla en el futuro nada más que para clasificar puestos nuevos o para reclasificar aquellos puestos que claramente hubieran evolucionado. De otro modo, la

valoración se desacreditará, pues será el permanente pretexto para producir una auténtica carrera, que acabará convirtiendo a la empresa en una pirámide invertida en la que hay más jefes que subordinados. Una cosa es pagar bien, cosa deseable, otra es que para poder pagar bien no haya otro camino que el de «hinchar» los puestos. Y la reclasificación de puestos o se dosifica o se acabará desacreditando.

#### *Valoración de tareas y clasificación profesional*

No vemos claro, o al menos lo vemos muy difícil, la aplicación pura de la valoración de puestos de trabajo.

Nuestro sistema está basado en la asignación de unas categorías laborales o profesionales que vienen determinadas por el contenido funcional de las tareas. Este es un hecho que está ahí y que no podemos olvidar. El que las definiciones de estas categorías sean imperfectas es un pretexto que muchas veces hemos oído y que no nos vale, ya que pueden perfeccionarse en el Reglamento de Régimen Interior. Creemos que la empresa que no tenga una buena clasificación profesional adecuada a sus necesidades es que llana y simplemente no se ha molestado en diseñarla.

Ante esta realidad vemos muy peligroso el montar la valoración de tareas en una empresa de espaldas a la clasificación profesional. El camino razonable es el tratar de lograr que los niveles establecidos por la valoración de puestos estén respaldados por una o varias categorías que se correspondan. Dicho de otra manera: A igual nivel de valoración de puestos, iguales categorías, igual salario de partida y, por tanto, iguales beneficios sociales, vacaciones, jornada, etcétera.

Este enunciado para nosotros es claro, pero es difícil de lograr, si no es por el transcurso del tiempo. No hay más que echar un vistazo a cómo se asignan las categorías en las empresas, más por consideraciones personales que por consideraciones funcionales. No es que creamos que los ascensos no deben otorgarse a los más capaces y preparados, sino que antes de hacerse debe determinarse si el contenido funcional del puesto es adecuado a la nueva categoría que va a asignársele. Esto resuelto, ¡póngase en el puesto a quien más se lo merezca! Mientras en el planteamiento de la promoción no se separen estos dos aspectos será imposible el aplicar la valoración de puestos de trabajo, pues nos encontraremos que tareas exactamente iguales son ejecutadas por personas con diferentes categorías profesionales.

### *Condicionantes de la valoración de tareas*

Todo esto nos lleva de la mano a hacer una serie de consideraciones:

a) Las profusas clasificaciones profesionales son más aparentes que reales y no conducen sino a descontentos. Una buena clasificación profesional debe tener pocas categorías, bien definidas y con nomenclatura adecuada a las funciones.

b) Una estructura salarial basada en la valoración de puestos de trabajo debe tener pocos niveles, suficientemente diferenciados en valor económico, para hacer atractiva la promoción y para permitir sobre su base el montaje de incentivos. Esto implica el agrupar categorías diferentes dentro de un mismo nivel, aunque pertenezcan a grupos distintos, con tal de que estas agrupaciones respondan a un nivel equivalente de puntuaciones de la valoración de tareas.

c) Consecuencia de lo anterior es que las clásicas agrupaciones de técnicos, administrativos, calificados y no calificados, las vemos cada vez más dificultosas de delimitar. En el fondo, estas clasificaciones históricas no hacen más que producir enfrentamientos entre grupos dentro de la empresa, sobre todo cuando entre ellas entrañan discriminaciones injustas en cuanto a vacaciones, jornada, impuestos o forma de pago.

Es para nosotros el nivel salarial a que pertenecen el que debe aglutinar las categorías y al mismo nivel no deben haber discriminaciones laborales.

Cuando estos criterios se van logrando, manteniéndose las anteriores agrupaciones desde un punto de vista sindical, se conseguirá una comunidad de intereses entre los distintos grupos profesionales, por ejemplo, al negociarse un convenio colectivo. Dicho de otro modo, el viejo principio de «divide y vencerás» debe ser sustituido, si de verdad queremos ser auténticamente sociales, por el principio de la unidad. Los niveles profesionales y los salariales deben corresponderse independientemente de que nos llamemos técnicos, administrativos u obreros.

d) La realización de las descripciones de puestos de trabajo, con la intervención del analista y el titular del puesto, dan lugar a tensiones entre ambos, al ponerse el último muchas veces a la defensiva. La descripción funcional del puesto, para evitar esto, debe ser hecha por el mando directo, ya que, a nuestro entender, la organización es una función indelegable del mando. No puede dejarse la fijación del contenido del puesto al fruto de una discusión

del analista con el titular. Debe ser fijado el contenido básico desde arriba, si bien puede precisarse por el sistema tradicional de la encuesta a la entrevista participando el mando.

e) Los sistemas de valoración de tareas suelen incluir factores ambientales (toxicidad, peligrosidad, etc.), que generalmente en el sistema laboral español se pagan en forma de pluses. Por ello es necesario en estos casos sacar estos factores de la valoración, ya que de otro modo se produciría una duplicidad en el pago. La antigüedad, al ser un factor personal, no puede incluirse en el cómputo económico de la valoración del puesto.

f) Las ordenanzas laborales, en determinadas categorías laborales, fijan funciones que a la hora de aplicar la valoración salen equivalentes a categorías inferiores (vg. hay reglamentaciones que asignan la categoría de oficial primero a un conductor). Hay doctrina jurisdiccional repetida que en caso de colisión entre la valoración y la clasificación profesional es ésta la que prevalece. Esto desvirtúa en muchos casos la valoración por una razón de normativa superior.

g) La valoración de tareas, no cabe duda, que no tendría sentido si no desembocase en un sistema salarial. La técnica, si se aplica de un modo ortodoxo, desemboca en la deducción bastante matemática de escalas salariales que podríamos llamar «lógicas». Esta lógica, llegado el momento, falla, ya que la determinación de la política salarial está condicionada por toda suerte de factores socio-político-económicos que no responden a ninguna fórmula matemática. Si las personas recelan por atarse a un sistema más o menos rígido de salarios, el trabajador tampoco es probable que desee atarse demasiado a consideraciones técnicas en temas tan fundamentales para él como son el salario o la determinación del abanico salarial.

h) El descrédito de la valoración de tareas en muchos casos nace, más que de sus propias limitaciones, de la ligereza con que se aplica. Todas las técnicas de personal deben de aplicarse con rigor científico. De lo contrario, y en su nombre, pueden dar lugar a la consecución de las mayores injusticias.

#### *Aplicación al sistema laboral español*

Estas consideraciones concretas, deducidas del planteamiento que hemos hecho, nos llevan a concluir este trabajo exponiendo resumidamente las posibilidades de aplicación de estas técnicas en nuestro sistema laboral:

1. La aplicación de la valoración de puestos de trabajo en nuestro sistema de espaldas al sistema de categorías laborales, lo vemos problemático y fuente de posibles reclamaciones difíciles de defender legalmente.

2. Vemos la valoración de puestos como un instrumento interesante para el desarrollo de un sistema salarial que lo respalde, pero apoyado en paralelo en una clasificación profesional adecuada.

3. El análisis de puestos de trabajo es el punto de partida para el establecimiento de una política de personal realista, a la medida de las características de nuestras empresas. Este nos dará una medida objetiva importante a la hora de diseñar nuestras políticas de selección, formación, plantillas y salarios. Pero del lado subjetivo, el factor hombre es el que matizará nuestras políticas y nos dará la pauta al fijar los objetivos de estas políticas.

4. No olvidemos, por tanto, que las técnicas son sólo instrumentos para algo. Son medios, y como tal la valoración es un instrumento interesante, pero no dogmático. Son las circunstancias sociales y las características de cada empresa las que determinarán su grado de utilización. Por ello, querer circunscribir una política tan dinámica y evolutiva como es la salarial a la atadura de una técnica nos parece peligroso tanto para las empresas como para los trabajadores.

No hemos pretendido poner a la valoración de tareas en el banquillo de los acusados. Tan sólo hemos querido poner los pies en el suelo y no queremos dar la razón ni a los que ven en ella una panacea ni a los que la detractan sistemáticamente. Como en casi todo, en el término medio está la virtud.

## 6.5. LA CALIFICACION POR EL MERITO

Podríamos definir estas calificaciones como «el proceso de objetivizar las calificaciones que los superiores jerárquicos hacen de sus subordinados».

Como ya hemos dicho, la valoración de tareas por un lado, ni los sistemas de incentivos económicos por otro, llegan a todos los rincones de la empresa. Por otra parte, el directivo y el mando medio no pueden en la mayoría de las ocasiones cifrar su labor en cifras frías y matemáticas.

A la hora de concretar diremos algunas aplicaciones concretas del sistema.

a) *Para detectar las áreas de empleados en los que hay que desarrollar un tipo de formación.*

Aplicado un formulario de calificación, recopilados sus datos y ordenado por sectores de empresa, puede ser una magnífica guía para dirigir la formación. Unos resultados que acusen a una sucursal de una industria de que sus mandos medios, por ejemplo, están bajos en «trato al personal», nos indicarán que allí hay que intensificar una formación de adiestramiento para que aprendan los principios fundamentales de relaciones humanas, o bien un área baja en competencia profesional nos obligará a intensificar cursos de formación profesional acelerada, etc.

b) *Para resolver los concursos de traslados.*

Los traslados son cuestión enojosa cuando no implican cambio de categoría laboral. A veces encubren un auténtico ascenso o a veces encubren una sanción. Un buen sistema de calificación colaborará en la elección del más idóneo y reducirá al mínimo los problemas y disgustos que esto trae consigo.

c) *Para la promoción.*

Un buen sistema de ascensos suele tener junto a pruebas psicotécnicas y profesionales standarizadas, una parte de concurso de méritos. Las más de las veces estos concursos de méritos se resuelven por el «dedo» o por unas calificaciones bien intencionadas que conducen a la injusta designación. Un buen sistema bien diseñado y comprobado de calificación, dará el concurso casi hecho.

d) *Para reducciones de plantilla.*

Allí donde la legislación o convenios lo permitan, la calificación permitirá a la empresa quedarse con los mejores calificados.

e) *Para guía de sistemas de salarios ante imposibilidad de valoración de tareas.*

En tareas difícilmente medibles, difícilmente racionalizables o muy difusas, es preferible tomar como guía para el sistema de salarios los resultados de una buena calificación que basarlo en imprudentes designaciones subjetivas.

f) *Como base de incentivos económicos.*

Cuando tenemos un buen sistema de salarios, basado o no en la valoración de puestos de trabajo, es posible, basado en los sistemas de calificación, establecer en alguna medida incentivos de tipo monetario.

g) *Como criterio de validación de baterías de tests.*

Una batería de tests de selección aplicada a personal de nuevo ingreso o a personal promocionable (no somos partidarios de «experimentaciones» de baterías de tests sin tener un motivo) puede ser validada aplicando como criterio las puntuaciones de un buen sistema de calificación.

h) *Como base informativa de los planes de personal a corto y largo plazo.*

El estudio de los resultados obtenidos en unas aplicaciones sucesivas de un buen formulario de calificación suele darnos idea muy certera:

1. Del nivel del personal actual.
2. De su capacidad de formación.
3. Del potencial de jefes futuros.

Conocidos los planes de desarrollo de una industria, conocidas las necesidades de puestos futuros directivos y conocida la realidad de las valoraciones, podremos sacar en consecuencia, las futuras necesidades de reclutamiento de personal superior.

i) *Como información en el período de prueba de los candidatos.*

En el espacio de tiempo que el candidato permanece en período de prueba, un buen sistema de calificación «detectará» muchas cosas que la pura selección no pudo captar.

j) *Como mejora de la información de la empresa.*

El hecho de poder abrir el diálogo calificador-calificado, es un importantísimo paso para conseguir eso tan importante que es el que «nuestro esfuerzo sea conocido y apreciado».

k) *Mejora la responsabilidad del mando hacia los subordinados.*

Es evidente que cuando un mando debe calificar aspectos disciplinarios, competitivos, de iniciativa, responsabilidad, etc., sabiendo que de su calificación se derivarán consecuencias para el calificado, se aplicará con más intensidad en la observación y formación del mismo y jefes que jamás se preocuparon de sus subordinados nada más que para hacerlos trabajar, descubren un nuevo horizonte humano y se responsabilizarán mucho más.

l) *Mejora el clima humano en la empresa.*

Es un poco consecuencia de los apartados anteriores. Información y responsabilidad colaboran eficazmente a crear «buen clima».

m) *En definitiva, colabora a la equidad y al estímulo.*

Estos sistemas caminan hacia el establecimiento de estímulos equitativos, como son los definidos anteriormente.

Colaboran en esa labor de integración humana en el mundo del trabajo. Aportan su grano de arena en conseguir que los individuos se fundan en el mundo del trabajo para conseguir esa auténtica satisfacción en el trabajo, meta de la psicología industrial.

#### *Peligros de sistema*

Al estar basado en calificaciones subjetivas es peligroso el distorsionar las calificaciones. Como causa más frecuente de distorsión citaremos:

a) *Efecto halo.*

Tendencia a generalizar indebidamente los rasgos de personalidad del individuo.

b) *Estereotipos.*

A veces nos forjamos determinados tipos en la cabeza en los que queremos encasillar a todas las personas (el engreído, el paleta, el señorito, etc.).

c) *Tendencia central.*

Es la tendencia a atribuir a los individuos intensidad media en sus cualidades y rasgos de personalidad.

d) *Asimetrías positivas y negativas.*

Son tendencias colectivas a calificar en un determinado sector (alto o bajo), según la motivación que tengan los calificadores.

e) *Extremismo.*

Es en muchas personas la incapacidad de discriminar en las personas en grado medio, de tal modo que para ellos las personas o son muy buenas en un rasgo o son muy malas.

#### *Elección de factores*

Para establecer una técnica de calificación, lo primero que hay que hacer es elegir factores de calificación que tengan las siguientes características:

1. Que tenga que ver con el puesto a calificar.
2. Que estén claramente definidos.
3. Que guarden entre sí poca correlación.
4. Que sean observables.
5. Que permitan alguna medición.
6. Elegir un número de factores, ni demasiado largo ni escaso.
7. Han de ser comunes a las personas que les aplican.

#### *Personas que van a ser calificadas*

Es importante delimitar claramente qué grupos van a ser calificados. Frecuentemente el no marcar los límites de un modo cuidadoso puede entremezclar grupos de características diversas para los cuales no sería válido utilizar un mismo sistema.

#### *Factores más usuales utilizados*

Depende del tipo de trabajo. Pero podemos señalar entre los más usualmente usados los siguientes:

1. Exactitud en el trabajo (o calidad).
2. Cantidad de trabajo.
3. Eficacia en la utilización del tiempo disponible.
4. Espíritu de colaboración con los demás.
5. Habilidad para entender y aprender.
6. Consciencia de seguridad en el trabajo.

7. Iniciativa y aceptación de responsabilidad.
8. Conducta general.
9. Cuidado en el uso de la maquinaria y herramientas.
10. Asistencia y puntualidad, etc.

*Ponderación de los factores*

Es usual ponderarlos según su importancia en la tarea. Hay dos procedimientos de ponderación: Uno que consiste en ponderarlos en comité obteniendo la media de los juicios que limitan los calificadores (siempre que no se produzcan muchas desviaciones). Otro sistema sería ponderar los factores por procedimientos matemáticos, como sería hallar el coeficiente de correlación múltiple de cada uno de los factores con un criterio.

*Técnicas más habitualmente empleadas*

a) *Métodos de ordenación.*

1. *Por rangos:* Consiste en colocar a los individuos por orden de mérito en cada una de las características que vamos a considerar. Es una técnica elemental, sólo apta para pequeños grupos y que no señala las diferencias individuales, pues sólo establece una ordenación.
2. *De comparaciones binarias:* Cada empleado se compara a otro en una selección binaria. El número de comparaciones efectuadas sería:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

Luego, estas comparaciones se convierten en rangos. Tiene características parecidas al sistema anterior.

b) *Escalas de grados e intervalos.*

1. *Clasificación en grupos:* En este sistema se clasifican los empleados en una serie de grupos preestablecidos.

Excepcional	Bueno	Medio	Por debajo de la media	Malo
Pérez López	Gutiérrez Suárez Alvarez	Rguez. Gómez Smith	Antonio García	Santiago

2. *Clasificación forzada*: A veces en estos sistemas se fuerza al clasificador a que agrupe a los individuos en determinados porcentajes preestablecidos. Así, por ejemplo:

Excelente, 7 %; bueno, 24 %; medio, 38 %; por bajo de la media, 24 %; malo, 7 %.

Se establecen a la vista de la estructura real de la empresa o siguiendo una distribución normal.

3. *Escala de grados*: Cada factor se le atribuye un número de grados (por ejemplo, del uno al cinco) y se clasifica a cada individuo en cada factor en un determinado grado. Son variaciones de los sistemas anteriores.
4. *Escalas gráficas*: A veces estos grados se expresan gráficamente en escalas graduadas en las que sólo se señalan los extremos.

Todos estos sistemas tienen luego su correspondiente escala de puntuación, según la ponderación previamente establecida de tal modo que el grado uno tendrá la máxima puntuación y el grado  $n$ , la mínima.

c) *Escalas interpersonales*.

En estos se ordenan los factores según el orden de prominencia para cada uno de los sujetos.

<u>Pérez</u>	<u>García</u>
Cantidad	Colaboración
Calidad	Disciplina
Disciplina	Calidad
Competencia	Cantidad
Colaboración	Competencia

*Escalas descriptivas:* En ésta se definen cada uno de los grados de los factores, v.:

*Calidades de trabajo:* Considera el rendimiento del productor al cubrir los niveles de calidad establecidos.

#### GRADOS

1	2	3	4
Realiza constantemente un trabajo excelente. ( )	Generalmente su trabajo es bueno. ( )	Su trabajo es pasable. ( )	Comete frecuentes errores. ( )

Y lo mismo para cada factor.

Son las más recomendadas por su mejor calificación.

A veces estos sistemas se ponen en forma de «listas de comprobación», donde van mezclados los grados y los factores en los que el calificador debe señalar cuáles son las definiciones que mejor califican al sujeto.

#### *Los calificadores*

1. Deben tener un conocimiento aproximadamente igual de los individuos del grupo.
2. Deben ser imparciales.
3. Deben ser del mismo nivel.
4. Tener idéntica motivación.
5. Deben estar instruidos en las técnicas de calificación.

### *Pasos para la introducción de estos métodos en una empresa*

1. Determinar el ámbito de aplicación.
2. Elegir la técnica de calificación.
3. Elegir o definir los factores.
4. Ponderarlos.
5. Diseñar el manual de calificación y establecer las instrucciones de calificación.
6. Hacer publicidad del sistema entre los calificados.
7. Elegir los calificadores.
8. Instruirlos.
9. Calificar.
10. Establecer la fiabilidad del sistema.
11. Hacer un estudio estadístico del sistema para ver si discrimina y detectar sus errores.
12. Establecer los plazos de calificación.
13. Aplicar las calificaciones a fines concretos.
14. Entrevista a los calificados para discutir las calificaciones.
15. Archivar en fichas confidenciales las calificaciones.

### 6.6 EL PRESUPUESTO DE LA FUNCION DE PERSONAL (113)

A lo largo de nuestro trabajo nos hemos referido continuamente a funciones de personal que indudablemente llevan aparejadas un coste a veces muy importante. No cabe duda que invertir dinero en formación es interesante montar una previsión social complementaria es estimulante o tener unos buenos servicios sociales favorece el clima laboral. Pero cada empresa es un mundo distinto y al plantearnos la política de personas nos estamos planteando al mismo tiempo el coste del factor humano de la empresa que debemos fijar de antemano si no queremos incurrir en aventuras o poner a la empresa en grave aprieto.

Sobre todo en empresas donde el costo del factor humano incide fuertemente sobre los costos (por ejemplo en las empresas de construcción o en las de servicios) es fundamental la planificación y el control presupuestario del gasto de personal.

El director de Personal de la empresa de hoy debe darse cuenta de que su papel, siendo predominantemente humano, no deja por eso de ser un papel gerencial en la administración de un importante presupuesto.

¿Qué partidas tiene un presupuesto de personal?

Para nosotros tiene tres partidas importantes:

- a) Costos de mano de obra directa.
- b) Costos de mano de obra indirecta.
- c) Presupuestos de funciones de personal («beneficios sociales indirectos»).

Los costos de mano de obra directa constituyen por unidades orgánicas:

- Los salarios brutos y sus complementos.
- Los Seguros Sociales a cargo de la empresa.
- Los impuestos a cargo de la empresa.
- Formación profesional.

Los costos de mano de obra indirecta constituyen los mismos epígrafes, pero referidos a los departamentos «staff» o a los departamentos de estructura (Dirección General, Secretaría General, etc.).

Estos generan sobre la mano de obra directa un coeficiente de recargo puesto que deben repartirse proporcionalmente a la primera.

La tercera partida a repartir la constituye el presupuesto de funciones de personal o de beneficios sociales indirectos.

¿Qué partidas corresponden a este presupuesto?

Sin tratar de agotar todas las partidas, podríamos englobar:

- Complementos de enfermedad.
- Complementos de accidente.
- Subsidios y ayudas varias.
- Premios de nupcialidad y natalidad.
- Subsidios de defunción.
- Complemento de jubilación.
- Economato.
- Seguros de vida, accidente y médicos.
- Subvenciones viudedad.
- Subvenciones grupos de empresa.
- Cafeterías, comedores.
- Becas para hijos de trabajadores, etc.

El sistema laboral español hace muy complicado el establecimiento de costos de personal referidos a *horas de trabajo*.

Por un lado, es complejo el recopilar todas las partidas que repercuten en el costo de un operario (donde entran muchas partidas variables, como el premio de antigüedad) y por otro, el ca-

lendarario laboral de fiestas y el absentismo hacen muy difícil pre-determinar el *número de horas anuales* que efectivamente se trabajan.

Estos dos puntos son básicos en la determinación del costo de esta hora de trabajo que es fundamental establecer, bien para hallar el escandallo de fijación de precios de un artículo.

#### POR FUNCIONES

Coste de la selección y reclutamiento personal.

Coste de la formación profesional.

Coste de los servicios administrativos de personal.

Coste de los servicios sociales.

Coste de los servicios médicos y de prevención de accidentes.

Coste de los servicios asesores y normativos.

Coste del periódico de empresa o de determinados servicios informativos.

#### POR INDIVIDUO

Coste por individuo seleccionado.

Coste por individuo beneficiado de la formación profesional.

Coste de las obras sociales por individuo.

Coste de un reconocimiento médico de entrada o periódico.

Coste por individuo activo, de administración de personal.

Coste de los servicios técnicos del departamento de personal por individuo-empresa.

Todos estos índices y muchos más, se le ocurrirán a cada lector en *su empresa*, los debemos de referir a un año para que tengan algún sentido.

Aparte de las observaciones hechas al principio del epígrafe, nos parece que las ventajas de establecer un presupuesto de personal, pueden ser entre otras:

a) Aumentar el sentido de responsabilidad de los directores de Personal.

b) Crear una preocupación económica en los departamentos.

c) Hacer vivir más la vida de la empresa.

d) Vivir al día, observando las desviaciones presupuestarias, la marcha de nuestras actividades.

- e) Seleccionar las técnicas que sean más eficaces y más baratas.
- f) Conocer gerencialmente la marcha de los servicios sociales.
- g) Deducir unos índices económicos que nos den el «pulso» de nuestras políticas de personal.

Por todo lo expuesto en este capítulo, se demuestra claramente que la política de personal debe debatirse ajustándose a los presupuestos económicos empresariales, aplicando a ellos su propia tecnología para obtener la máxima eficacia humana de su utilización. Es, pues, un problema más de productividad de la propia empresa.

## CAPÍTULO VII

### RESUMEN Y CONCLUSIONES

Tenemos a la vista al redactar el resumen y conclusiones de este libro, el volumen del III Plan de Desarrollo que marca el futuro económico y social de España en los cuatro años próximos.

La España que se presenta ante nosotros es una España muy diferente, no sólo de la que era al acabar la guerra de liberación, sino de la de hace sólo diez años. Una España diferente no sólo en lo económico, en lo técnico o en lo cultural, sino también en lo social. Por ello, a lo largo de nuestro trabajo, en cada uno de los puntos que hemos tratado, hemos hecho consideraciones de cara al futuro, ya que lo social es tan dinámico que lo acontecido hoy, mañana ya es pura historia.

Consecuencia de esta profunda transformación ha sido un acontecer social profundo, al cual nos hemos referido en nuestro libro repetidas veces y que ha dado lugar a que las empresas sintieran la necesidad de crear una dirección de personal capaz y preparada que estudiase y abordase las soluciones de la política social a nivel empresa.

Estamos asistiendo a una auténtica «socialización» de la empresa que se traduce en una mayor participación económica de la mano de obra en los frutos de la empresa y que desembocará también en una mayor participación humana en su gestión.

El primer hecho es demostrable con cifras al considerar la distribución funcional de la renta y el salario por persona (114).

## DISTRIBUCION FUNCIONAL DE LA RENTA

	1960	1970
Remuneración de los trabajadores por cuenta ajena ... ..	53,0	58,8
Remuneración de los trabajadores por cuenta propia ... ..	25,5	22,5
Rentas de capital ... ..	10,2	9,4
Rentas de sociedades ... ..	9,8	7,7
Rentas del Estado, de la propiedad y de la empresa ... ..	1,5	1,6
	100,0	100,0

El segundo, como hemos estudiado, una línea de tendencia sin claros caminos hasta el momento.

Esta «socialización» de la empresa ha traído como consecuencia una empresa más conflictiva, más difícil, que hizo que las viejas jefaturas de personal de las empresas tuvieran que evolucionar implicando en la aventura humana a todos los mandos de la empresa.

Como consecuencia de ello, se han integrado en estos puestos personas preparadas, a cuya preparación han colaborado los centros de enseñanza especializados que han aparecido en estos últimos diez años.

No bastaba con poner a los hombres seleccionados para esta difícil misión, si la empresa no planteaba una auténtica política de personal.

Por eso hemos propugnado la necesidad de fijar objetivos realistas, de establecer una metodología técnica y de establecer un control de gestión de estas políticas.

Para poder establecer tales políticas es necesario un conocimiento lo más exacto posible de la problemática social de la empresa que nos permite hacer unas políticas a la medida de cada empresa y de sus características.

No quisiéramos pecar de ingenuos tratando de limitar la acción social en la empresa a la política de personal. La acción social de la empresa es mucho más amplia y se basa en su actuación en el

contexto económico nacional, creando riqueza, creando puestos de trabajo, colaborando a una mejor redistribución de la renta o facilitando medios para una elevación del nivel de vida de la población.

Una población activa de 12,7 millones de personas, ha de sacar adelante a una población total de 34 millones de habitantes. Este 37,5 por 100 de la población, en una gran parte, está trabajando en empresas agrarias, industriales o de servicios. Es probable que en el futuro la ampliación por una parte de la acción educativa y por otra, la solución apuntada en junio de 1972 al problema de las pensiones por la nueva ley, reduzca el porcentaje, pero en todo caso la amplitud de la labor social de la empresa a través del mecanismo inversor y por consiguiente, de la creación de puestos de trabajo, será en los próximos años de la máxima importancia.

Esto evidencia que en el futuro una de las políticas sociales que más atención nos va a obligar a prestar va a ser la política de empleo, que obligará a un conocimiento mucho más claro del que hoy tenemos del mercado del trabajo, que forzará a nivel nacional a un estudio de plantillas y previsiones de personal y que deberá perfeccionar el instrumento de las oficinas de colocación y llevará a parejada la necesidad de establecer una clasificación nacional de empleos.

Significa todo esto, a nivel empresa, que el problema de la planificación y control de plantillas adquirirá la máxima importancia, por lo que las políticas de selección, formación y promoción serán básicas y tan importantes como la propia política salarial. El «capital humano», el más valioso de toda empresa, habrá, cada vez más, que seleccionarlo bien, mantenerlo a punto y acrecentarlo de tal modo que el futuro de la empresa, en gran parte, será lo que sea este equipo de hombres.

Pero esto no será suficiente, puesto que el hombre para que rinda es necesario que «sepa, pueda y quiera» hacer su trabajo. El problema de la motivación es básico en la propia empresa. ¿Tiene la empresa motivaciones atractivas para el hombre? No parece que el marco institucional de la empresa sea un incentivo que por sí mismo mueva voluntades. Por ello, será necesario cuidar el «clima» de la empresa y poner sobre el tapete temas tan fundamentales como son: la formación de mandos, pieza clave en el clima; la información, y esa palabra mágica que es la participación, y que para lograrla habrá que ir dando pasos firmes, pues no podemos soñar resolver esto con fórmulas de «gaceta».

Quizá, en el delicado tema del clima y las motivaciones haya dos temas de auténtica garra: la promoción y la progresión.

La primera es la palabra clave por la que se mueve la sociedad entera: la promoción social; la segunda tiene carga salarial y va dirigida a la adquisición de bienes de consumo.

No se arreglan los problemas de la empresa sólo con salario y con dinero. Una mala estructura salarial o una mala clasificación profesional crean tales odios comparativos que pueden hacer que el dinero gastado en salarios produzca efectos psicológicos tan negativos que desluzcan un salario alto.

Es, pues, fundamental y está ligado a todo lo anterior, el establecimiento de una política de salarios clara, objetiva y hoy por hoy en España, ligada a una clasificación profesional que responda a la realidad de las tareas. Asimismo, debe establecerse, como condicionante de un clima aceptable, unas reglas claras que regulen el acceso a la promoción y la evolución salarial en función del rendimiento, o en su defecto, el comportamiento o mérito en el trabajo.

Se avecinan tiempos conflictivos dentro de la empresa española. Ya el año 1971 los conflictos laborales se han desarrollado a un nivel de los más altos de Europa. ¿Por qué? Sería difícil dar una contestación categórica, pero aun a riesgo de no ser exacto, nos parece que alguna de estas razones podrían ser válida respuesta.

- La carencia de una legislación específica de huelgas que aborde directamente el hecho y establezca cauces y soluciones ágiles y directas. El contemplar el conflicto colectivo como algo esencial y la huelga como mera consecuencia, es ignorar la realidad. Pretender que una huelga se arregle por vía jurisdiccional, es no haber vivido nunca una huelga más que de lejos.
- La excesiva rigidez de la legislación sobre despidos que hace muy difícil la realización de éstos, con lo que se arriesga muy poco al violar las normas disciplinarias.
- La desproporcionada campaña que sobre la imagen de la empresa capitalista se ha hecho por escritores, periodistas y, en general, por personas desligadas del mundo empresarial que han establecido una imagen despreciada de la empresa y del empresario, vulnerable a todos los ataques.
- La mala calidad de los mandos de muchas empresas que han exacerbado el clima laboral.

- La desenfrenada carrera de precios y de adquisición de artículos de consumo que ha llevado al trabajador, en muchas ocasiones, a reivindicaciones salariales que la empresa no ha podido aceptar.
- La carencia de políticas de personal en las empresas que ha desembocado en conflictos abiertos.

Podríamos seguir esbozando causas, unas que culparían a la propia empresa; otras, al ambiente de fuera de la empresa; otras, imputables a los propios trabajadores, y unas satisfarían a unos, otras a los demás, pero ninguna por sí sola sería única. La verdad es que la conflictividad en cada empresa es el problema de esa empresa, salvo cuando se politiza el conflicto y entonces no hay ya sociólogo ni psicólogo que sepa dar razón o por qué de la situación.

Lo cierto es que ya no podemos rasgarnos las vestiduras ante el conflicto y que las relaciones industriales hoy deben pesar un elevado tanto por ciento a la hora de diseñar el departamento de personal de la empresa y elegir los hombres que van a estar al frente del mismo.

Las condiciones de trabajo en el futuro serán fruto de negociación mucho más que de imposición unilateral. Lo importante es que los que se sienten a ambos lados de la mesa lleguen a hablar un mismo idioma, tengan un interés común y ambos coincidan en defender la estabilidad de una empresa que si se va a pique se lleva por delante las ilusiones y esperanzas de unos y otros. ¿Se logrará esto? La verdad es que no es fácil, pero todo paso que se dé adelante será positivo. Creemos que en este acercamiento tenemos un gran papel a jugar los hombres del departamento de personal. Papel difícil, lleno de escollos, de desgaste personal, pero muchas veces fecundo.

No somos de los que creemos en el paraíso que nos pintan los libros de relaciones humanas. Creemos que la empresa, como comunidad social y económica, será siempre un campo abonado a las tensiones. Pero al menos soñamos con que el hombre de la empresa encuentre el camino para identificarse como individuo; más aún, como persona. Por eso en el tema de los «servicios sociales» sólo hicimos concesiones a la individualidad y a la personalidad del hombre y rechazamos todo lo que pudiera sonar a paternalismo. En cambio creemos mucho en la previsión social como fórmula que despeje esa negra incógnita del porvenir del hombre moderno. Hoy el hombre del siglo xx busca angustiosamente su

seguridad. Quisiera tener todo seguro para el mañana. Desgraciadamente, esta seguridad no se la puede dar ni el Estado, ni la empresa, ni la sociedad en general. Al menos, se está logrando en la medida de las posibilidades económicas de los países, el asegurar esta previsión social que libere al hombre de preocupación sobre el porvenir de su familia ante el infortunio o ante la vejez. ¿Hasta dónde podrá la industria española llegar a este problema? Es una de las incógnitas que despejará el país en los próximos cuatro años, pues lo cierto es que el problema existe y está sin resolver. Y a resolverlo tendrán que colaborar empresas, trabajadores y Estado, que es tanto como decir la sociedad en general. Es un problema nacional y no sólo un problema de empresa.

De los hechos antes mencionados, del estudio de los temas que hemos planteado a lo largo de nuestro trabajo y sin excluir las más detalladas conclusiones que específicamente hemos deducido de cada tema presentamos las siguientes conclusiones resumidas a nuestro trabajo:

#### *A la hipótesis primera*

Creemos que queda suficientemente demostrada y ampliada a través del capítulo I y podemos concluir sobre la misma:

1. La Dirección de Personal constituye una rama especializada de la Economía de la Empresa que estudia el factor humano dentro del ámbito empresarial con una sistematización propia, con sus propios medios de investigación, con esquemas propios de enseñanza, aunque muy apoyada en otras ciencias sociales.

2. La empresa española media y grande, dadas las transformaciones socioeconómicas que se han producido en estos últimos años, y que han generado una actitud conflictiva, necesita para su desenvolvimiento de una Dirección de Personal que plantee una política social y unas relaciones eficaces con la representación de los trabajadores.

3. Es necesario que el Derecho Laboral se adecúe con más agilidad a los condicionamientos y problemas que la moderna organización de empresas postula. Muchas veces el monolítico planteamiento del Derecho Laboral es un obstáculo a la implantación de técnicas y módulos de trabajo que redundarían en beneficios para empresarios y trabajadores. Es urgente la redacción de un código de trabajo que unifique las contradicciones hoy existentes en la copiosa y a veces imprecisa legislación laboral.

4. La avalancha del desarrollo social configura a la Dirección de Personal como una de las unidades orgánicas de la Empresa que más tendrán que evolucionar en el futuro en España. Ello implicará necesariamente un sentido de anticipación a los hechos representativos de la evolución social que obligará a una permanente puesta a punto de estos directivos, que tendrán que derrochar imaginación, habilidad para el diálogo, sentido empresarial y concreción y consecución de objetivos tangibles.

#### *A la hipótesis segunda*

Creemos que, como en cualquier política de empresa, queda perfectamente demostrada la necesidad de que la política de personal establezca unos objetivos concretos, utilice medios propios y establezca su propio sistema de control de gestión para que sea verdaderamente eficaz. La alusión que hacemos al sistema de dirección participativa por objetivos como «altamente recomendable» para lograr un interés de todos los responsables de la empresa no es una afirmación dogmática, sino un estilo de dirección aconsejable a este respecto. Sobre esta hipótesis concluimos así:

1. La fijación de objetivos humanos en el seno de la empresa es responsabilidad de la gerencia y su cumplimiento responsabilidad de la línea de mando, si bien la Dirección de Personal asesorará a la Gerencia en su fijación y diseñará los medios para conseguirlos que pondrá a disposición de la línea.

2. Dada la implicación de los mandos de la Empresa en la consecución de estos objetivos humanos, es altamente recomendable el sistema de dirección participativa por objetivos que responsabilice y motive a todos los implicados en tan apasionante tarea.

3. La política de personal debe ser evaluada a través de un mecanismo de control de gestión que concrete sus avances y retrocesos y permita establecer acciones correctoras. Hemos diseñado en este trabajo la sistemática para lograr un cuadro de mando de la función de personal.

4. La empresa necesita su propia política de personal, realista, a la medida de sus características, integrada en una política social nacional y que se concrete en la fijación de unos objetivos

funcionales y operativos, en el diseño de unas técnicas, medios o normas y en la permanente vigilancia y control de objetivos y adecuación de medios a objetivos.

### *A la hipótesis tercera*

Esta hipótesis queda plenamente demostrada, ya que no puede haber organización sin el factor humano y no se puede diseñar, planificar y controlar la organización sin enmarcar la misma en una política social que adecúe al hombre a la misma.

Las conclusiones sobre este punto son las siguientes:

1. La Dirección de Personal de la empresa actual es un «staff» de la Dirección General, que estudia y promueve la normativa de la función de personal para que sea ejecutada por los mandos de línea, diseña medios para el cumplimiento de unos objetivos y lleva un control de la gestión de personal a través de un cuadro de mando. Es, por tanto, una Dirección que actúa «vendiendo ideas», asesorando, vigilando la ejecución uniforme de unas políticas. Excepcionalmente y por delegación de la Dirección de la Empresa, en España muchas veces asume la representación de la empresa ante los representantes laborales en Jurados, Convenios Colectivos, etc., misión que tiende a separarse de la anterior.

2. La planificación y el control de las plantillas en la empresa española en una situación frecuentemente de subempleo es pieza esencial en la política de personal y soporte de la misma. El mecanismo de aumento, reducción o modificación estructural de plantillas, debe ser claro, preciso y controlado. No debe concebirse un puesto de trabajo sin una exhaustiva descripción de tareas y especificaciones del mismo. El derecho laboral debe establecer trámites ágiles, respetando los derechos humanos, para la adecuación de plantillas.

3. Consecuentes con la situación actual del mercado de trabajo, con exceso de oferta «intelectual» de titulados universitarios y, en general, de personal de otros sectores (vg.: administrativos, delineantes, auxiliares técnicos); amén de los paros estacionales y coyunturales que afortunadamente no son muy graves, por ahora, es evidente que la política de empleo a nivel nacional debe de ser pieza de especial atención en la política social del país.

A nivel microeconómico, la política de empleo de las empresas debe ser una consecuencia de la planificación de plantillas. La planificación de personal para la cobertura de las vacantes futu-

ras debe adecuarse a un buen reclutamiento, una buena selección, acorde con una promoción y formación interna.

Sin ánimo de pesimismo, creemos que los próximos cinco años serán críticos en los problemas de empleo, no tanto sólo cuantitativamente, sino por el replanteamiento que habrá que hacer en las empresas para la incorporación de titulados universitarios en colisión en muchos casos con la promoción interna de la empresa fuertemente sustentada en la formación profesional.

Se hace necesario a nivel nacional un inventario y previsión de colocaciones con sentido realista en íntima conexión con la industria. Asimismo es vital para el futuro el revitalizar las oficinas de colocación (haciendo más transparente el mercado de trabajo) y el coordinar la formación profesional hoy dispersa entre muchos organismos a veces con políticas antagónicas y muy frecuentemente irreales.

Se hace imprescindible cada vez más una colaboración de la Universidad y de las empresas, con contactos directos, con incorporación de profesores a la industria y de expertos industriales al profesorado de la Universidad.

4. El diseño, planificación y control de la organización de la empresa no puede hacerse de espaldas a la problemática humana de la misma. La función de Organización y Personal puede ser aconsejable englobarlas en una sola mano. En otro caso se requerirá íntima colaboración a nivel departamental de ambas funciones. El soporte de una buena política de personal debe ser una eficiente organización y viceversa.

#### *A la hipótesis cuarta*

Si un director le asigna la Economía de la Empresa la gestión de unos factores de producción entre los que destacadamente se encuentra el factor humano, es evidente que, al igual que en el manejo de los demás factores requiere el auxilio de la técnica, aquí requerirá igualmente el manejo de unas técnicas humanas que deberán conocer, aunque a nivel mediana y gran empresa se apoyará en el «staff». Personal que le prestará su asesoramiento y apoyo, si bien deberá reservarse siempre la decisión.

Elección y formación del equipo y motivación del mismo son tareas irrenunciables de un director que exigen el diseño de unas políticas definidas, uniformes y dinámicas. En nuestro deseo de aportación a esta tesis hemos definido, para el caso español, unas

políticas de selección, formación, promoción, información, seguridad, previsión social, sentando unos sólidos criterios que puedan después adaptarse a la problemática particular de cada empresa.

Resumidamente para cada política, éstas son nuestras conclusiones:

1. La elección del equipo humano corresponde hacerlo al empresario, pero, dada la complejidad de la personalidad humana y la variedad de especificaciones de los puestos de trabajo, necesitará apoyarse en las técnicas psicosomáticas de selección de personal, para elegir al hombre adecuado en cada caso. El rol del Departamento de Personal en esta materia es el proporcionar, previa recluta, un número de candidatos aptos, pero la decisión última deberá tomarse por la línea de mando de la empresa.

2. El deber de formación del equipo humano es igualmente responsabilidad de todos y cada uno de los mandos de la empresa. El capital humano de la empresa debe acrecentarse a través de la formación profesional, por lo que el gasto que el empresario hace en ésta, supuesta una eficacia en los medios empleados, es una auténtica inversión. La política de formación es la base de la promoción de los hombres dentro de la empresa.

Se hace necesario y urgente, a nivel nacional, una coordinación de las actividades públicas y privadas en esta materia que evite la dispersión y desorientación actual. El planteamiento de la nueva Ley de Educación puede ser el cauce de esta coordinación.

3. Es evidente que la promoción social es una de las metas más ansiadas por el personal de todos los niveles de la empresa. La promoción social se concreta en el ámbito empresarial en una política de ascensos clara, conocida por todos en su condicionamiento y apoyada en una sólida formación profesional.

La política de promoción en la empresa basada en la competición es conflictiva por su propia limitación. Se hace preciso aplicar con vigencia plena en la empresa el principio de igualdad de oportunidades para que accedan a los mejores puestos los más capacitados. En los puestos de confianza será preciso además una actitud de lealtad y cooperación, lealtad y cooperación que la empresa debe ganar haciendo atractivos sus planteamientos.

4. Hace falta para conseguir unas mejores relaciones humanas mejorar la información al personal y del personal en el seno de la empresa. Se hace preciso fundamentalmente una transparencia económica basada en un sistema fiscal claro, compatible con los

temas confidenciales o competitivos. Unos buenos mandos son pieza clave de esta información.

5. La Seguridad e Higiene en el Trabajo debe basarse en una política sincera, eficaz y coercitiva, pero más pasada en convencimiento que en imposición. Encontramos el mecanismo administrativo desproporcionadamente grande y excesivamente cortas las medidas de seguridad e higiene que se exigen. La acción para la seguridad debe ser sectorial más que provincial. Se ha demostrado sobradamente que las acciones sectoriales emprendidas son más eficaces que las acciones reglamentarias generales inadecuadas y plagadas de errores. Existen ejemplos claros en España (siderometalúrgica, electricidad) de la eficacia de estas medidas. Encontramos el actual plan nacional de Seguridad lleno de excelente voluntad, pero le vaticinamos una ineficacia lamentable y desproporcionada a su enorme coste previsto. Debería existir más participación de las Delegaciones de Industria en el planteamiento y aprobación de procesos industriales en cuanto a la seguridad.

6. La política social empresarial debe basarse en unas relaciones de trabajo justas con equilibrio entre derechos y obligaciones, prestaciones y contraprestaciones. Los «servicios sociales» como sistemas dirigidos a lo personal e individual podrán subsistir con un fuerte condicionamiento, pero nunca como sistemas sustitutivos de un salario insuficiente o débiles relaciones laborales.

7. La previsión social es una de las aspiraciones más firmemente sentidas por el personal de la empresa privada. La nueva Ley de Perfeccionamiento y Financiación de la Seguridad Social abre un cauce esperanzador a estas aspiraciones.

Creemos, sin embargo, que a nivel empresa y bajo el sistema competitivo en que se desenvuelve será necesario el establecimiento de sistemas complementarios que mejoren los planteamientos generales.

#### *A la hipótesis quinta*

La empresa, lo hemos demostrado, es un lugar conflictivo por contraste entre los fines individuales del hombre que en ella trabaja y los propios fines de la empresa. Esta conflictuación se acentúa y tiene un efecto multiplicador cuando entran en juego los grupos con toda la dinámica que llevan consigo.

Es esencial el diálogo para lograr una tregua en esta conflic-

tuación y es esencial a este respecto la propia regulación del conflicto y la normativa para convenir.

La participación, como camino de hacer una empresa más a la medida de las aspiraciones humanas, puede ser un camino que aminore las tensiones. A este respecto concluimos:

1. Es previsible un incremento en los próximos años del índice de conflictividad en el mundo industrial. Es constante en el mundo entero que esta conflictividad crece con el desarrollo y la apertura de los sistemas políticos. Se hace preciso en España regular la huelga como tal, desproviniendo su regulación de rodeos o soluciones inadecuadas o de larga resolución. Debe distinguirse perfectamente el conflicto jurisdiccional del paro o fórmulas semejantes (brazos caídos, paradas intermitentes, disminución colectiva del rendimiento, etc.). Esto último debe regularse abiertamente, con seguridad, no exenta de dureza en los casos de planteamiento ilegal. En todo esto no caben medias tintas o soluciones politizantes. Es un tema muy serio que afecta a la comunidad, a la economía, y que tiene una honda repercusión social.

2. La negociación colectiva, a nivel empresa, la vemos llena de porvenir a medida que la madurez y el hábito la perfeccionan. Debe ser una auténtica negociación entre representantes auténticos y sus acuerdos deben de ser siempre respetados por las partes. En la actualidad, en tanto los índices de precios sigan subiendo vertiginosamente, la vemos vacilante, de cortas vigencias y centrada casi exclusivamente en el tema salarial. Encontramos también la tónica de la negociación y muy dada a soluciones generales frente a la necesidad del estímulo al más capacitado y con mejor rendimiento. Es irrisoria la cláusula de no repercusión en precios que llevan casi todos los Convenios.

3. Habrá que prestar cada día mayor atención a la auscultación del clima laboral y al sistema motivacional de nuestros hombres si queremos obtener, junto con unas mejores relaciones humanas, unos mejores resultados de los que participen capital y trabajo. Creemos que se ha investigado poco en esta materia en España por aquello de «no estamos maduros». Las encuestas de actitudes, las experiencias sobre dinámica de grupos y en general las técnicas de investigación social nos serán necesarias si queremos lograr en la empresa adecuar una política de personal que sea real y en función con las necesidades humanas de nuestras empresas.

4. La participación en la gestión y resultados de la Empresa la vemos más como aspiración, que es justa y social, que materializada en fórmulas prácticas. La participación en los beneficios, cuando el volumen de salarios es muy superior al volumen de beneficios, la vemos casi utópica, como lo es en casi todo el mundo. Es más positivo para el trabajador lograr subidas de salarios que intentar participar en una parte mucho menor que su propio volumen de salarios. La participación en la gestión pierde fuerza a medida que el pueblo participa en el sistema político en todos los países del mundo. Existe, sin embargo, la incógnita francesa consecuencia de los sucesos de mayo de 1968 que podría modificar en el futuro nuestro punto de vista. Es evidente, sin embargo, que la Ley española de Participación en los Consejos de Administración ha sido poco eficaz. El futuro de la participación depende de la evolución del concepto empresa.

#### *A la hipótesis sexta*

El costo del factor humano es un dato básico en la economía de la empresa y, dada la complejidad de los sistemas de retribución y de seguridad social, es imprescindible el establecer una sistemática para la fijación de los mismos.

Corresponde a los departamentos financieros de la empresa la fijación presupuestaria de la masa de salarios y beneficios sociales de la empresa. Corresponde a la Dirección de Personal por procedimientos técnicos la fijación de estructuras de salarios y servicios sociales complementarios que sean estimulantes, se ajusten al mercado del exterior y no rebasen los presupuestos empresariales.

Nuestras conclusiones en el campo técnico del rol del Director de Personal son las siguientes:

1. Existe un auténtico desconcierto en el mundo industrial ante la desenfrenada subida de precios y salarios. Vemos la política salarial sin norte en este momento. Son muy pocas las empresas que han adoptado un esquema de salarios basados en el condicionamiento que hemos expuesto en este trabajo. Predominan los sistemas de escalafón, categorías laborales, gratificaciones, sistemas de pago complicado y con profusión de conceptos. Se improvisan las subidas de sueldos y la creación de conceptos, convirtiéndose el sistema salarial español en una auténtica madeja muy difícil de desenredar. Los intereses creados impiden clasi-

ficar el sistema. Se da mucha importancia a la antigüedad y muy poca al rendimiento, al comportamiento, a la importancia de la tarea que se realiza, etc. El derecho laboral no acaba de fijar posturas. No se pueden hacer previsiones ni de evolución de salarios ni de repercusión de cargas sociales derivadas de la Seguridad Social. En una economía dirigida como es la actual se hace precisa una regulación clara del sistema salarial, una vigilancia más estrecha de su cumplimiento y una vinculación mayor del binomio salario-productividad.

Las empresas deberán adaptar su sistema salarial a su estructura de puestos, rendimientos individuales y encajada en la política general nacional. Debe lograrse una transparencia total en los ingresos por rentas de trabajo suprimiéndose el fraude fiscal.

2. Los problemas del subempleo, absentismo y rendimientos inadecuados son el auténtico cáncer de la industria. Una política de pleno empleo será auténtica si se logra a base de empresas competitivas, con costes ajustados. Creemos que así como el paro aparente es afortunadamente pequeño, el paro encubierto es todavía muy grande en España. Sólo se logrará una política de salarios altos basados en una empresa productiva si las plantillas de las empresas están cuantitativa y cualitativamente ajustadas. Comprendiendo que el problema es grave y no se puede abordar de golpe, creemos necesario en este terreno una regulación clara y rigurosa del absentismo, una política de flexibilidad de plantillas y un sistema salarial ágil, que sea estricto con el que no rinda y amplio con el que obtiene resultados.

3. El sistema salarial español, basado en salarios cortos y muchos complementos (domingos, pagas extras, etc.) es poco claro para el trabajador por la multitud de conceptos que engloban el mismo. Para hallar los costos de la hora de trabajo es preciso realizar complejísimas operaciones.

Sería deseable, al igual que en la mayoría de los países europeos, un sistema de pago simplificado por «hora de trabajo» que englobe todas las actuales partidas. (El sistema de pagas extraordinarias es totalmente paternalista.) Esto simplificaría el mecanismo de costos, de Seguridad Social, y estimularía la asistencia al trabajo, dado que el auténtico precio de la hora de trabajo sería estimulante.

Deliberadamente hemos llegado, en algunos puntos, a conclusiones de nivel nacional, puesto que las soluciones de la empresa no están ni mucho menos siempre en su propia actuación. Sin

embargo, el buen empresario debe, como el refrán «A Dios rogando y con el mazo dando». No basta con lamentarse. Hay que laborar desde dentro para buscar una política social imaginativa y adecuada. Pero además el marco nacional en que se desenvuelve también deberá evolucionar y más bien a corto plazo, pues la evolución social va tan de prisa que a veces se puede llegar demasiado tarde, y el secreto de toda política social reside en anticiparse.

Por eso concluimos con esperanza al ver que el III Plan de Desarrollo Económico y Social, cuyas directrices han sido profusamente distribuidas, prevé muchos de los aspectos que hemos comentado en este trabajo. Con un sentido constructivo e ilusionado por lo empresarial y por sus hombres, concluimos este trabajo con ilusión y esperanza.



## BIBLIOGRAFIAS

### CAPITULO I

- (1) FERNÁNDEZ PIRLA, JOSÉ MARÍA: *Economía y Gestión de la Empresa*, Madrid, 1967, pág. 3 y siguientes.
- (2) RENSIS LIKERT: *The Human Organization its Management and Value*, Mac-Graw Hill, Book Company, New York, págs. 146-155.
- (3) BARCELÓ, GABRIEL: *El Dirigente del Futuro*, A. P. D., Madrid, 1972, pág. 43.
- (4) M. SÁNCHEZ GIL: *Concepto Económico de Empresa*, Compañía Bibliográfica Española, Madrid, 1964.
- (5) OCTAVE GELINIER: *Funciones y Tareas de la Dirección General*, Ediciones TEA, Madrid, 1969, pág. 1.
- (6) *Op. cit.* en 5, pág. 1.
- (7) JUAN MARTÍN DE NICOLÁS CABO: *La Formación Universitaria para la Empresa*, Ariel, 1969.
- (8) ROBERTO CUÑAT: *Productividad y Mando de Hombres en la Empresa Española*, Euramérica, Madrid, 1959.
- (9) *Op. cit.* en 7, págs. 193-194.
- (10) EUROPEAN ASSOCIATION FOR PERSONNEL MANAGEMENT: *The Personnel Manager*, E. A. P. M., Estocolmo, 1967.
- (11) *Op. cit.* en 5, pág. 3.
- (12) OCTAVE GELINIER: *Dirección participativa por objetivos*, A. P. D., Madrid, 1968.
- (13) MATUTE BUTRAGUEÑO, EDUARDO: «La Dirección de Personal Ante el Desarrollo Social Español», *Revista Acción Empresarial*, núm. 17, junio, 1972, pág. 33 y siguientes.
- (14) JOHN S. GALBRAITH: *El Nuevo Estado Industrial*, Ariel, Madrid, 1968, página 28.
- (15) «III Plan de Desarrollo Económico y Social», *B. O. del E.*, Madrid, 1971.
- (16) *Op. cit.*, pág. 92 y siguientes.
- (17) RALF DAHRENDORF: *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Rialp, Madrid, 1962, capítulo VI, pág. 264 y siguientes.
- (18) *Op. cit.*, pág. 651 y siguientes.
- (19) GEORGE KATONA: *La Sociedad de Consumo de Masas*, Rialp, Madrid, 1968.
- (20) *Op. cit.* en 10, págs. 7-11.

## CAPITULO II

- (21) OCTAVE GELINIER: *Dirección Participativa por Objetivos*, A. P. D., Madrid, 1968, pág. 15.
- (22) DOUGLAS MCGREGOR: *The Human Side of the Entrepise*, Mc-Graw Hill, New York, 1960.
- (23) MASLOW A.: *Motivation and Personality*, Harper y Bros, 1954.
- (24) FRED HERZBERG: *The Motivation to Work*, John Wiley y Sons, 1959.
- (25) CHARLES L. HUGHES: *Gool Setting*, American Management Association, 1965.
- (26) MATUTE BUTRAGUEÑO, EDUARDO: «El empresario como agente de la política social», *Boletín de Estudios Económicos*, Universidad Comercial de Deusto, enero-abril, 1965, págs. 207-228.
- (27) Pío XI: *Quadragesimo anno*, núm. 23.
- (28) Pío XI: *Quadragesimo anno*, núm. 29.
- (29) JUAN XXIII: *Mater et Magistra*, parte 2.ª, núm. 2.
- (30) M. SÁNCHEZ GIL: *Concepto Económico de Empresa*, Biblioteca Fomento Social, Madrid, 1964.
- (31) O. GELINIER: *Funciones y Tareas de la Dirección General*, Ed. TEA, Madrid, 1969, pág. 158.
- (32) a) MATUTE BUTRAGUEÑO, EDUARDO: «Índices de Personal», *Productividad*, núm. 28, julio-agosto-septiembre, 1963, págs. 18-25.  
b) MATUTE BUTRAGUEÑO, EDUARDO: «Los Índices y el Control Económico de la Gestión de Personal como Herramienta para el Mando», *Políticas de Personal en las Empresas Españolas*, APD, Madrid, 1965, págs. 27-53.
- (33) MATUTE BUTRAGUEÑO, EDUARDO: «Aspectos económicos y estadísticas de los accidentes de trabajo», *Personal*, Acción Social Patronal, septiembre-diciembre, 1967, págs. 27-28.
- (34) A. F. C. O. D.: *Los Ratios Sociales*, AEDIPE, Ibérica Europea de Ediciones, Madrid, 1968, pág. 29.
- (35) THOMAS J. LUCK: *Personnel Audit and Appraisal*, McGraw Hill, 1955, págs. 17-18.
- (36) SIGUAN, MIGUEL: «En los Umbrales del Automatismo Industrial», ASP, 1957, reeditado en *Problemas Humanos del Trabajo Industrial*, RIALP, Madrid, 1960, capítulo III, pág. 255 al final.
- (37) EDGAR WILLE: *El Ordenador y los Departamentos de Personal*, AEDIPE, Ibérica Europea de Ediciones, Madrid, 1969. (Este trabajo aborda este problema con gran precisión).

## CAPITULO III

- (38) ANNE COX, ALEX MARGULIES y SODERLUND: *Planificación de plantillas de personal en la empresa*, AEDIPE, Ibérica Europea de Ediciones, Madrid, 1968, págs. 25-26.
- (39) MATUTE BUTRAGUEÑO, EDUARDO, y otros: «Planificación de plantillas», *Cuadernos de Dirección de Personal*, Ibérica Europea de Ediciones, S. A. y AEDIPE, Madrid, 1969. Epígrafe apoyado doctrinalmente en este trabajo.
- (40) Trabajo citado en 39, págs. 26, 27 y 28.
- (41) Ver «Ordenanza del Metal», *BOE*, 25-8-70.

- (42) Entendemos por «saturación de un puesto» el asignarle funciones que proporcionen al titular una actividad durante toda la jornada de trabajo.
- (43) LUCK THOMAS, J.: *Personnel Audit and Appraisal*, Mc-Graw Hill, Book Company, Inc., New York, 1955, págs. 64-65.
- (44) La determinación de una estructura salarial, matemáticamente, es un ajuste de una curva determinada por una «nube de puntos» que está formada por la relación puesto-salario de cada uno de ellos.
- (45) O. GELINIER: *Op. cit.* en 31, pág. 364.
- (46) O. GELINIER, *Op. cit.* en 31, págs. 289-291.
- (47) R. ALEC MACKENZIE: *El Proceso Administrativo en Tercera Dimensión*, Harvard Business Review, noviembre-diciembre, 1969.

#### CAPITULO IV

- (48) EUGENE V. SCHNEIDER: *Sociología Industrial*, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1966, págs. 156-157.
- (49) GALBRAITH JOHN K.: *El nuevo estado industrial*, ARIEL, Barcelona, 1968, páginas 151 y siguientes.
- (50) B. B. GARDNER y D. G. MOORE: *Relaciones Humanas en la Empresa*, RIALP, Madrid, 1961, pág. 244.
- (51) *Op. cit.* en 50.
- (52) NEWEL C. KEPHART: *La entrevista y el examen de selección*, RIALP, Madrid, 1961, pág. 17.
- (53) C. H. LAWSNE: *Pruebas psicotécnicas en la selección de personal*, RIALP, Madrid, 1963, pág. 243 cita a Floyd Ruch.
- (54) VATIER, RAYMOND: *Desarrollo de la Empresa y promoción de hombres*, Omega, Barcelona, 1962, página 75.
- (55) WILLIAM MC GEHEE y PAUL W. ZHAYER: «Training», *Adiestramiento y Formación Profesional*, River, S. A., Madrid, 1962, pág. 15.
- (56) Una obra clásica que habla de los «cadres» es la de: M. BENAIN y J. C. CANON: «Les cadres d'entrepise», *Las éditions D'Organisation*, París, 1968.
- (57) VATIER, RAYMOND: «Le perfectionnement des cadres», *Presses Universitaires*, París, 1969, pág. 35.
- (58) CORRIGAN, R. E.: «Automated Teaching methods», *Automated Teaching Bulletin*, 1959, págs. 23-30.
- (59) *Op. cit.* en 54.
- (60) R. BOSQUET: *Posibilidades y dificultades de la promoción*, Ibérica Europea de Ediciones (AEDIPE), Madrid, 1970.
- (61) Progresión salarial referida a la graduación del salario dentro de un mismo nivel por mérito, rendimiento, etc.
- (62) MATUTE BUTRACUEÑO, EDUARDO: *Guía para la calificación y promoción del Personal*, Ibérica Europea de Ediciones (AEDIPE), Madrid, 1969, 2.ª edición, 1970.
- (63) MIGUEL SIGUAN: *Curso de Psicología Industrial*, Escuela de Psicología, Universidad de Madrid.
- (64) MATUTE BUTRACUEÑO, EDUARDO: *Lcs periódicos de Empresa*, A. P. D., Madrid, 1958, Serie Documentos Personal.
- (65) ACCIÓN SOCIAL PATRONAL: *La información en la Empresa*, Madrid, 1958, páginas 67, 68 y 69.
- (66) Ver *Op. cit.* en 33.
- (67) Ver *Op. cit.* en 26.

- (68) CARMEN OLIVA; ELVIRA ESTEVAN: «Atención a enfermos», publicado en *Primeras Jornadas Servicio Social de Industria*, Asociación Cultural de Asistentes Sociales Españolas, Madrid, 1970, págs. 115-116.
- (69) MADELEINE BERNARD: *El Servicio Social en la Empresa*, I. Católico de Estudios Sociales, Barcelona, 1967, págs. 21-165.

## CAPITULO V

70. RALF, Dahzendorf: *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Rialp. Madrid, 1962, pág. 303.
71. MAIER NORMAN, R. F.: *Psicología industrial*. Rialp. Madrid, 1960, páginas 380-81 y siguientes.
72. NEWMAN, op. cit., en 23.
73. HÖEFFNER, Joseph: *Problemas éticos de la época industrial*. Rialp. Madrid, 1962, págs. 25, 26 y 27.
74. Ver op. cit. en 71, pág. 402.
75. BROWN, J. A. C.: *La psicología social en la industria*. Fondo de Cultura Económica. México, 1958, pág. 157.
76. Op. cit. en 75, pág. 152.
77. MICIELI, Roger: *La dinámica de grupos*. Ibérica Europea de Ediciones. Madrid, 1969, pág. 35.
78. *Conflict at the summit a deadly game*. Harvard Business Review. Marzo-abril 1972, páf. 59.
79. CLAUDINE MARENG y JEAN-IVES FOURNIER. París, 1969. *L'ordinateur et l'entreprise, sociologie du changement*.
80. Mundo Social. Febrero, 1966. Número monográfico. *Huelga, arma para la paz*, pág. 17.
81. Boletín Vicesecretaría Ordenación Económica.
82. JOY KELLY: *Make conflict work for you*. Harvard Bussines Review. Julio-agosto, 1970.
83. JOSÉ A. FORTEZA: *Las políticas de personal ante las nuevas tendencias sociales*. Conferencia pronunciada en Sevilla en las VI Jornadas de Estudio. A. E. D. I. P. E.
84. Los sucesos de mayo en Francia a través de 100 empresas. A. E. D. I. P. E. Ibérica Europea de Ediciones. Madrid, 1970.
85. TOMÁS RODRÍGUEZ SAHAGÚN: *De la confrontación a la participación*. A. E. D. I. P. E. Ibérica Europea de Ediciones. Madrid, 1970, pág. 261.
86. Instituto Jaime Balmes. C.S.I. Científicas. *Informe sobre Jurados de Sociología*. Revista sociológica número 51. Noviembre, 1954.
87. Acción Social Patronal. *La cogestión en la Empresa, según la doctrina pontificia*. Madrid, 1957, págs. 5, 6 y 7.
88. Op. cit. en 71, pág. 402.
89. OCTAVE GELINIER: *Dirección participativa por objetivos*. A. P. D. Madrid, 1968.
90. GALBRAITH, John: *El nuevo estado industrial*. A. R. I. E. L. Madrid, 1968.
91. BROSETA PONT, Manuel: *La reforma de la empresa en el sistema neocapitalista español*, publicado en el cuaderno *El jefe de personal ante la participación*. A. E. D. I. P. E. Ibérica Europea de Ediciones. Madrid, 1970, páginas 15-17.
92. Op. cit. en 91, págs. 20 a 25.
93. IGNACIO BAYÓN MERIMÉ-R. SERRANO ALTAMIRAS: *Régimen Jurídico de las cooperativas*. ANAYA. Madrid, 1970, págs. 23-24.
94. Op. cit. en 85, págs. 318-319.

## CAPITULO VI

95. Manuel DE TORRES: *Teoría de la política social*. Aguilar. Madrid, 1949. página 151.
96. *Mater et Magistra*. Parte II. La remuneración del trabajo. Criterios de justicia y equidad.
97. Concilio Vaticano II. *Constitución sobre la Iglesia y el mundo actual*. Capítulo III, sección II, núm. 67 (Edición B. A. C.).
98. John A. PATTON, C. L. LITTLEFIELD: *Valoración de tareas*. Rialp. Madrid, 1961, pág. 9.
99. Claude LAPIERRE: *Valoración de puestos de trabajo*. Ediciones Deusto. Bilbao, 1960, pág. 25.
100. GARCÍA BIONDI, F.: *Guía para la calificación del trabajo*. C. Nacional de Productividad. Madrid, 1960, pág. 11.
101. S/Biondi. Cada factor mide un «aspecto determinado del trabajo».
102. Op. cit. en 62, págs. 207 y siguientes.
103. O. I. T. *La remuneración por rendimiento*. Ginebra, 1961, págs. 205 y siguientes.
104. SIGUAN, Miguel: *Problemas humanos del trabajo industrial*. Rialp. Madrid, 1960, págs. 111 y siguientes.
105. Varias empresas españolas remunerarán ya a sus directivos por estos sistemas.
106. Op. cit. en 62, págs. 214 y siguientes.
107. S. S. Pío XI. Encíclica «Quadragesimo Anno».
108. Fernando GUERRERO: *Participación en beneficios*. A. P. D. documento número 31. Madrid, enero 1965, págs. 3 y siguientes.
109. LONDOÑO, Carlos María: *La participación de los trabajadores en los beneficios de la Empresa*. Rialp, Madrid, 1962, pág. 149.
110. Op. cit. en 109, pág. 125.
111. DANTY, LAFRANCE, LONIS y JEAN: *Práctica de la remuneración del trabajo*. Rialp. Madrid, 1960, págs. 47-50.
112. Matute Butragueño, EDUARDO: *Proceso a la valoración de tareas*. Revista Acción Empresarial número 14, marzo, 1972, págs. 37-40.
113. *El presupuesto de la función de personal*. Op. cit. en 32 b).

## CAPITULO VII

114. III Plan de Desarrollo Económico y Social. Ed. B. O. Madrid, 1971, página 23.



## INDICE

	<i><u>Página</u></i>
INTRODUCCIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO ... ..	7
CAPÍTULO I.—La Dirección de Personal y el rol del director de personal (hipótesis 1.ª) ... ..	12
CAPÍTULO II.—La política de personal como <b>gestión gerencial</b> en una dirección participativa por objetivos (hipótesis 2.ª) ... ..	55
CAPÍTULO III.—La Dirección de Personal y su adecuación a las características de la empresa (hipótesis 3.ª) ... ..	97
CAPÍTULO IV.—La Dirección de Personal como «staff» humano del director general (hipótesis 4.ª) ... ..	124
CAPÍTULO V.—La Dirección de Personal y el conflicto entre los objetivos de la empresa y los de los individuos que trabajan en ella (hipótesis 5.ª) ... ..	203
CAPÍTULO VI.—Aspectos económicos de la <b>política de personal</b> (hipótesis 6.ª) ... ..	241
CAPÍTULO VII.—Resumen y conclusiones ... ..	285