

ARTUR ISRAEL PASTOR GARCÍA

Licenciado en Psicología Industrial y Social por la UAB. Post-graduado en Gestión y Dirección de Recursos Humanos (ISEP) y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (CEF)

Extracto:

LA responsabilidad dentro de la tarea de recursos humanos tiene una vertiente doble: por una parte, somos responsables ante la empresa de los objetivos a conseguir en base a un salario percibido y, por otra parte, y no menos importante, somos o deberíamos ser responsables ante los trabajadores de la organización.

Hay decisiones que se fundamentan en la lógica, otras en la decisión imperativa de la empresa ante las cuales nada podemos hacer, pero muchas otras decisiones: promociones, quién está mejor preparado para desempeñar una determinada función, etc., no tienen su respuesta correcta de forma tan clara al verse impregnadas de las dudas y emociones naturales de la raza humana.

El buscar sistemas de gestión de recursos humanos que automaticen procesos y ayuden a basar las decisiones de desarrollo de personal, en torno a sistemas lógicos que escapan de la influencia humana, pueden otorgarnos esa capacidad de tomar decisiones de la forma más objetiva posible.

Hoy por hoy el sistema de descripción de puestos de trabajo es uno de los procesos más objetivos y sistematizados dentro de recursos humanos pero la explotación de sus características hacia otras áreas puede aventurarnos en nuevas dimensiones de gestión y otorgarnos la sensación de estar verdaderamente gestionando personas de forma correcta.

Sumario:

1. Hacia un sistema integrador y objetivo de recursos humanos.
2. Sistema cúbico de valoración de puestos de trabajo.
 - 2.1. Cubo externo: organización.
 - 2.2. Cubo interno: puesto de trabajo.
3. Tipos de estructura y distribución en el modelo cúbico.
4. Relaciones personales en relación al sistema cúbico.
 - 4.1. Obtención de una única coordenada resumen del puesto de trabajo.
 - 4.2. Comunicación e interacción laboral.
 - 4.3. Liderazgo.
5. Retribución salarial.
6. Planes de carrera.
 - 6.1. Ponderación de factores.
 - 6.2. Ruta de plan de carrera.
7. Prevención de riesgos laborales.
8. Gestión del cambio.
9. Reflexión.

Bibliografía.

1. HACIA UN SISTEMA INTEGRADOR Y OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos como tal son una ciencia, una filosofía, podría decirse que incluso una forma de tratar con la gente pero como todo lo relativo a las personas, la mayoría de las cosas son abstractas, no presentan una realidad concreta y son percibidas subjetivamente por cada uno en función de sus expectativas. Dentro de los recursos humanos se está imponiendo la sistematización, la objetivación para intentar justificar decisiones que *a priori* parecen establecidas mediante preferencias personales. Un ejemplo de los sistemas más utilizados y objetivos son los sistemas de valoración de puestos de trabajo.

Los sistemas de valoración de puestos de trabajo son útiles en la medida que permiten:

- Comparar retribuciones de puestos distintos dentro de una organización (equidad interna) y entre distintas organizaciones (equidad externa o relación con el mercado de trabajo).
- Identificar colectivos con prácticas retributivas diferenciadas.
- Orientar la retribución de la persona en función del contenido del puesto ocupado.
- Gestionar los costes de personal adecuadamente a través de sistemas objetivos que se basen en la descripción y valoración de puestos.
- Establecer claramente y comunicar las reglas subyacentes dentro de la política retributiva de la organización.
- Conocer las funciones explícitas del puesto y mejorar por tanto la gestión del mismo para evitar interferencias dentro del trabajo de cada uno.
- Pueden servir de base para desarrollar sistemas de adecuación persona-puesto, planes de carrera, identificación de necesidades de formación, etc.

Con todo lo dicho se puede resumir la aplicación de la valoración de puestos de trabajo en tres aspectos:

- **Retribución:** nivel de puesto de trabajo y funciones así como responsabilidad influye en la retribución percibida y en la forma de pago.

- **Organización:** análisis de funciones en los distintos puestos permite conocer y analizar la idoneidad de las responsabilidades y adaptarlos a la estrategia del negocio.
- **Desarrollo:** permite conocer qué es lo que dichos puestos deben hacer y, por tanto, realizar medidas oportunas para adecuar esos puestos a sus funciones y a su rendimiento óptimo mediante estrategias tales como Planes de carrera, Sistemas de Adecuación Persona-Puesto, Identificación de Potenciales, etc.

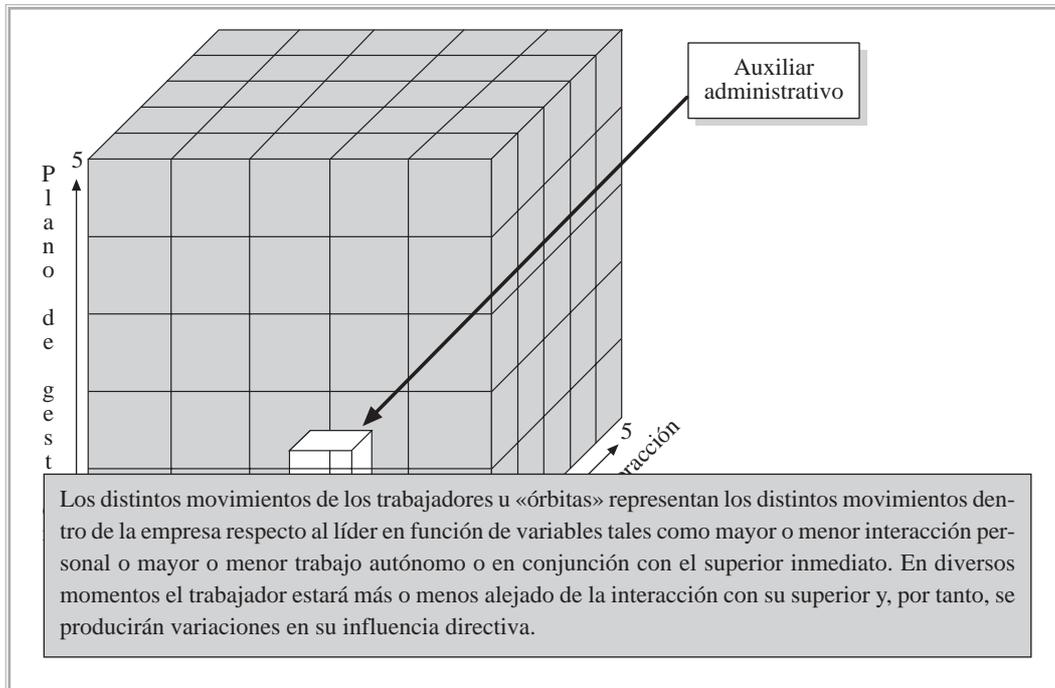
Aun con todas las variaciones modernas se observa que el análisis de puestos de trabajo no se ha usado para intentar incidir en aspectos más abstractos tales como liderazgo, comunicación o relaciones personales por lo que siempre las teorías exhibidas por los expertos en base a estos sistemas derivan de postulados y clasificaciones que no se sustentan en una medida cuantitativa y, por tanto, más objetiva. Los métodos cuantitativos de análisis de puestos de trabajo y retribución actuales poseen un potencial para superar estos aspectos e integrar numerosos aspectos de recursos humanos que *a priori* no son cuantificables.

Aunque recursos humanos es una actividad sumamente conceptualizada como una amalgama de conocimientos técnicos y capacidades personales conjugadas con eficacia bien es cierto que el poseer una mayor capacidad personal no exime de la responsabilidad de aplicar medidas objetivas en cuanto sea posible para maximizar los procesos y adquirir una neutralidad en ciertos aspectos de gestión. A la hora de tratar aspectos abstractos como son las competencias personales o las relaciones personales tratamos en base a nuestros propios juicios y prejuicios y si queremos salir de ese esquema mental cerrado que creemos, nos condiciona nuestra percepción de la verdadera realidad del conflicto, atendemos a modelos realizados por diversos autores cuya base reside en la mayoría de los casos en la propia experiencia.

¿Pueden incluso los modelos postulados por estos autores considerarse como objetivos? Las metodologías de recursos humanos en aspectos menos reglamentados como la formación o la valoración de puestos de trabajo intenta incidir en ello pero aplican un modelo integrado a valorar una única dimensión. Hay instrumentos para análisis de puestos de trabajo, para formación, para retribución, para selección, pero la inmensa mayoría de las veces actúan aisladamente de forma que poseen una relación de apoyo o confirmación de una hipótesis concreta.

Mi intención al hablar de las relaciones dentro de las organizaciones ha sido precisamente la de tratar estos temas pero desde una vertiente objetiva ideando así un modelo que permita valorarlas a la vez que se integra como instrumento básico para medidas más cuantificables como puede ser valoración de puestos de trabajo.

Al principio el modelo trataba acerca de las relaciones personales dentro de la empresa intentando plasmar la naturaleza de las relaciones dentro de un modelo tridimensional en forma de órbitas alrededor de un punto fijo que representaba la figura natural de un líder o jefe de equipo directivo.

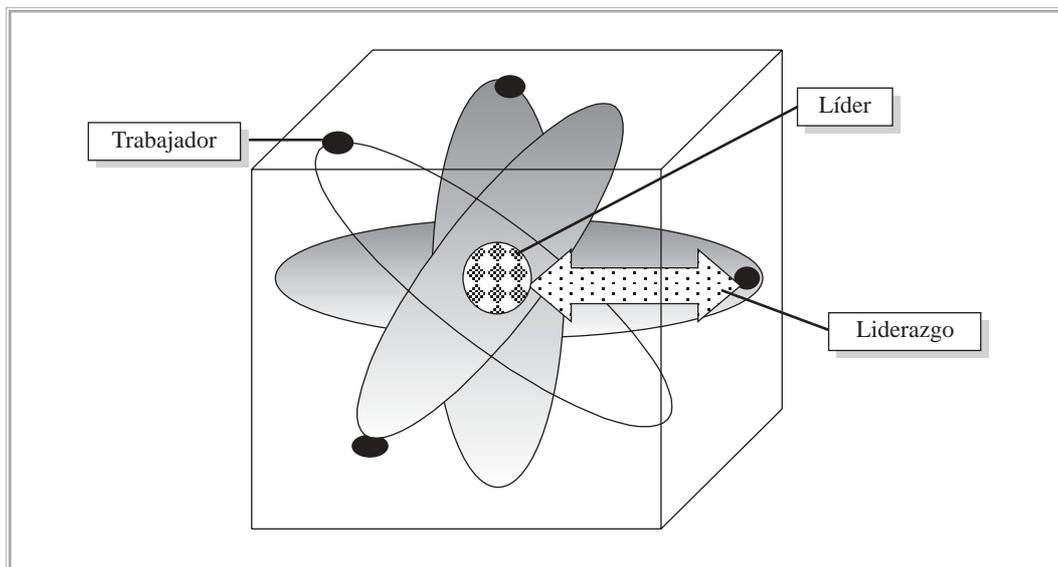


Estas «órbitas» representarían el movimiento del trabajador en torno a un núcleo directivo y que contendría unos puntos más alejados del líder que serían los momentos del trabajo en que el trabajador tiene autonomía para realizar sus funciones o bien realiza operaciones repetitivas y mecánicas sin necesidad de supervisión alguna y otros puntos más cercanos en los que se reflejaría los estados de toma de decisiones junto al líder, de discusión y de comunicación.

La distancia entre puntos de las distintas órbitas y la figura del líder representará una medida de liderazgo y de comunicación que podrá ser más o menos adecuada y por tanto puede señalar deficiencias de estilo de dirección en algunos casos.

Pudieran servir como ejemplo de punto más alejado la actividad de un director comercial en su gestión de venta, trato con los clientes dada la autonomía de que a menudo disponen y como punto más cercano sería válido la actividad de un secretario, siempre en estrecha relación con el líder, con comunicación frecuente y todo el tiempo sujeto a normas directas. Ahora bien, este modelo similar a los movimientos de los electrones en torno a un átomo sólo sería válido en la medida que estas distancias entre órbitas serían medibles en términos numéricos y que tuvieran una aplicación más global y no sólo en torno a la figura de un líder determinado. Es decir, el modelo sólo representará las relaciones de liderazgo y comunicación en un grupo reducido y en torno a una figura directiva, nunca podrá ser representativo de toda la organización. Ello es un factor que limitaría la utilidad de este modelo explicativo dado que sólo sería válido en la medida para explicitar los conflictos aparecidos en un determinado grupo de trabajo y no se tendrían en cuenta influencias externas como son la propia colocación de ese grupo de trabajo dentro de una organización determinada.

Otra dificultad añadida a este modelo es la medida cuantitativa. Dado que la inmensa mayoría de profesionales de recursos humanos parte de una formación no relacionada con temas técnicos tales como Ingeniería o Matemáticas, los cálculos para medir las distancias de las distintas curvas en los que están situados los puntos respecto a la figura del líder serían muy problemáticos y no asequibles para todo el mundo. Para subsanar ese error sería preciso incorporar el modelo de órbitas dentro de un sistema que aplique aspectos matemáticos, útiles para establecer medidas objetivas pero sencillos para que todo el mundo pueda utilizarlo, y que expanda el modelo para que afecte a toda la organización y no sólo a un grupo de trabajo o una sección de la organización. De aquí nace el modelo definitivo de análisis de puestos de trabajo que se presenta a continuación.

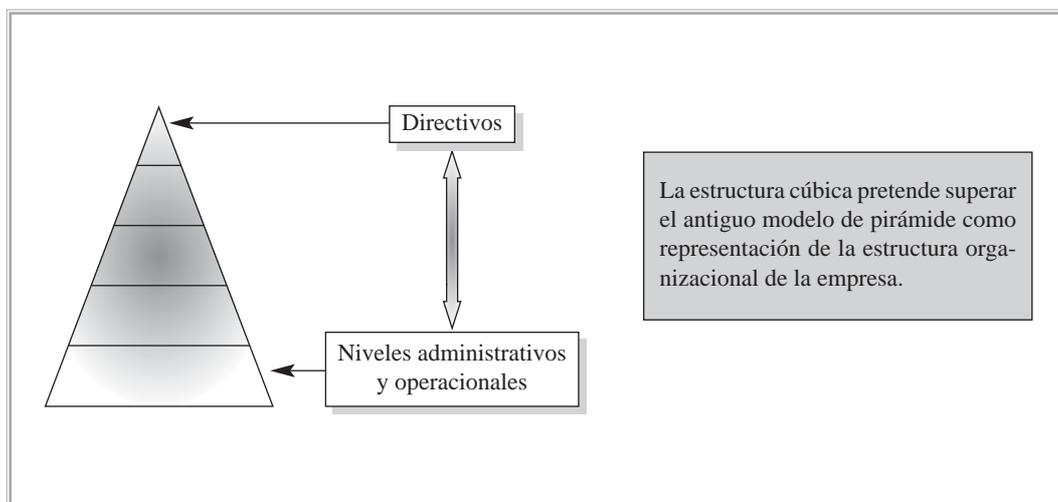


La inclusión del modelo de órbitas dentro de una figura matemática con contornos claramente definidos, un cubo, permite sistematizar mejor la medida de las distancias entre distintos puestos y entre el líder. Aunque naturalmente, esta inclusión en una figura cúbica tan sólo facilitaría la unidad de medida pero no resolvería el problema de la aplicación del modelo a nivel global dentro de la organización, seguiríamos refiriéndonos a un grupo reducido de trabajo o una sección determinada y no iría más allá de una simple descripción de relación entre personas.

Para ello se precisa delimitar el cubo con distintas unidades de medida que respondan a su propiedad tridimensional y que reflejen características inherentes a cada puesto de trabajo incluyendo al líder tanto como unidad directiva como colectivo y que contenga medidas que posibiliten una distribución de los puestos de trabajo más descentralizada, es decir, que responda a respetar una estructura jerarquizada de organización pero en la cual el colectivo de alta dirección no tiene por qué ocupar una posición central.

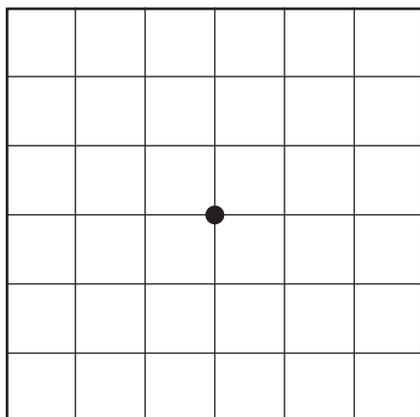
Naturalmente, las propiedades del cubo pueden aprovecharse siguiendo leyes naturales a fin de garantizar mayor coherencia en su uso, es decir, de las tres propiedades que un cubo posee (altura, anchura y longitud) es preciso vincularlas a determinadas características dentro de un sistema clasificatorio que respondan a la situación dentro de un espacio tridimensional. Dado que estamos hablando de organizaciones y por tanto de estructuras jerárquicas y se pretende establecer clasificaciones de puestos de trabajo que respeten ese orden jerárquico las propiedades del cubo han de ser correlativas con la naturaleza de la organización.

Por tanto, la altura del cubo medirá aspectos jerárquicos de un puesto de trabajo y la anchura y la longitud medidas categóricas a fin de que a mayor altura mayor rango jerárquico y las otras dos medidas dimensionales impliquen aspectos categóricos que otorguen variabilidad a este puesto dentro de un nivel horizontal. Si ello no sucediera, es decir, que no se utilizaran las medidas del cubo para otorgar variabilidad a los puestos dentro de un mismo nivel nos bastaríamos con una estructura piramidal en la que se va estrechando la superficie de puestos de trabajo a medida que ascendemos en rango jerárquico.



La utilización de la figura de cubo viene dado por una teoría matemática japonesa muy antigua. Más que una teoría, es una creencia que gira alrededor del tablero de Go.

El Go es un juego propio de Oriente, concretamente japonés, en el que mediante la utilización de un orden de fichas dentro de un tablero cuadrado y delimitado en diversas secciones se intenta anular los movimientos del contrario. Lo interesante de este juego es que según los matemáticos, las secciones del cuadrado pueden ser interpretadas como una representación del universo en la que cada cuadrado representa un contexto y puede irse dividiendo en diversos cuadrados hasta el infinito para representar subconjuntos dentro de estos contextos.



Ejemplo: mientras que el cuadrado exterior y más grande puede representar todo un contexto espacial, los distintos cuadrados del interior pueden representar los elementos o distintos subcontextos incluidos que a su vez pueden irse dividiendo en diversos cuadrados a fin de representar todos los elementos del contexto.

«El tablero de Go representa un microcosmos, una representación de un universo complejo en el cual cada elemento puede subdividirse en cuadrados hasta el infinito».

Esta idea de representación de cuadrados dentro de cuadrados para representar todo un contexto, en este caso la empresa, es la que se ha pretendido utilizar para originar un sistema de clasificación de puestos de trabajo que, a la vez que otorga una valoración cuantitativa del puesto de trabajo, nos otorga una ubicación visual de ese puesto de trabajo dentro de la empresa para un posterior trato en torno a distintos procesos que se verán más adelante como identificación de estructura de empresa y gestión de procesos de interacción.

La extensión de esta idea del tablero de Go, un elemento bidimensional, hacia el sistema cúbico, un elemento tridimensional, viene dado por el hecho de que al incluir una dimensión extra nos permite trabajar con más categorías y variables y originar mayor número de combinaciones para distintos factores.

2. SISTEMA CÚBICO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El modelo cúbico de valoración de puestos de trabajo se descompone en dos secciones:

- **CUBO EXTERNO.** Descompone el puesto de trabajo en tres dimensiones propias de la organización y permiten su situación dentro de la organización. Va definido en base a tres características con cinco rangos cada una.

- **CUBO INTERNO.** Describe el puesto de trabajo una vez ubicado dentro de la organización y explicita las diferencias entre distintos puestos de trabajo aun ocupando una misma sección o puesto de trabajo. Se compone de tres características con cinco rangos al igual que el cubo externo.

2.1. Cubo externo: organización.

Tres dimensiones correspondidas con las propiedades del cubo. En la descripción de cada nivel de dimensión se explicitan una serie de ejemplos para comprender mejor la delimitación de cada nivel.

Altura = Plano de gestión

1. **Nivel operativo básico:** rutinas compuestas de prácticas estandarizadas y repetitivas.
2. **Nivel operativo variado:** rutinas compuestas de prácticas estandarizadas pero realizadas según instrucción directa.
3. **Nivel táctico:** programas establecidos y revisados según resultados, diversas prácticas en un área concreta.
4. **Nivel táctico-estratégico:** política funcional de centros de trabajo, dirección y supervisión.
5. **Nivel estratégico:** estrategias generales de la compañía, elaboración de políticas e implantación en el funcionamiento y evolución de empresa, dirección general y toma de decisiones estratégicas.

Esta dimensión va referida a la influencia de la gestión del trabajo y es jerárquica, a mayor nivel mayor relevancia del puesto de trabajo dentro de la organización. Es relativa a si cumple funciones operacionales (nivel 1, podríamos encontrar aquí mozos de almacén o auxiliares administrativos; y nivel 2, en donde podríamos encontrar administrativos o informáticos que sólo desarrollen una actividad concreta como pudiera ser programación), funciones tácticas (nivel 3, en donde podrían aparecer técnicos de recursos humanos o responsables según la multitud de prácticas que realicen: selección y planes de carrera, formación y selección,...; y nivel 4, en donde se encontrarían responsables de personal o de sección con voz y voto en toma de decisiones de la compañía y gerentes) o funciones estratégicas (nivel 5 en donde se encontrarían directores generales o responsables de determinadas zonas con varios centros de trabajo).

Anchura = Solución de problemas

1. **Rotura:** la solución del problema se resuelva con el arreglo de un elemento de la cadena operacional, la causa del problema es la ruptura de la rutina.

2. **Memoria:** elección entre diversas opciones aprendidas, múltiples posibilidades aplicadas a un problema concreto.
3. **Interpolación:** no se aplica una técnica concreta, es precisa conjunción de técnicas como solución.
4. **Adaptación:** construcción hacia situaciones nuevas pero no desconocidas, aplicación de políticas de personal para solución de problemas basadas en situaciones conocidas.
5. **Creatividad:** investigación, descubrimiento, aparición de nuevas técnicas para adaptarse a nuevas situaciones sin precedentes.

La solución de problemas se despliega en un nivel horizontal a diferencia del plano de gestión que se despliega en un nivel vertical y como tal, jerárquico. La solución de problemas puede adoptar diversos aspectos tales como:

- Nivel 1, referido a corregir el mal funcionamiento de una pieza operacional en la gestión, como pudiera ser sustituir una pieza de la maquinaria en una cadena de montaje por parte de un oficial de mantenimiento.
- Nivel 2, distinto al nivel 1 en la medida que el problema no está claro pero depende de una única corrección aunque las posibilidades son más elevadas tal como pudiera ser el arreglo de un ordenador por parte de un técnico informático.
- Nivel 3, referido a multitud de posibilidades y no una única técnica como solución como bien puede darse en un químico que precise realizar multitud de pruebas para comprobar la mala calidad de un producto devaluado.
- Nivel 4, en virtud de establecer e implantar nuevas políticas funcionales, la solución no puede alcanzarse en toda su medida con las técnicas establecidas, es preciso incorporar nuevas técnicas para adaptarse y prevenir los problemas tal como puede suponer impartir formación para combatir los riesgos laborales. Estas técnicas son por ello conocidas y también se escogen de un repertorio.
- Nivel 5, el problema requiere de técnicas nuevas e invención, no hay precedentes directos. Es el caso de los técnicos de desarrollo en intento de mejorar la calidad de un producto y de políticas de personal nuevas y novedosas.

Longitud = Comunicación e interacción humana

1. **Nula:** apenas requiere del trato con otros para realizar su trabajo e incluso la interacción con los demás puede perjudicar el desarrollo de su trabajo.

2. **Rudimentaria:** el trato con los demás sólo aparece en situaciones de supervisión o necesidad.
3. **Básica:** el lugar de trabajo no escapa del trato frecuente con los demás pero la necesidad de la interacción con los demás se basa sólo en recepción de información.
4. **Importante:** la interacción con los demás es importante no sólo en aspectos de información sino también como elemento indispensable de trabajo.
5. **Esencial:** máxima importancia la interacción personal y relacionado directamente con la eficacia del trabajo, de hecho el trabajo es la interacción con los demás por lo que la implicación y mejora de la comunicación es fundamental para la mejora del trabajo.

La comunicación con los demás puede ser o no necesaria para el trabajo siendo como ejemplo de no necesidad o nivel 1 los turnos de vigilancia nocturnos y solitarios o de investigación individual. Se diferencia del nivel 2 en que estos puestos de trabajo son solitarios pero son susceptibles de tener necesidad de interacción con otro frecuentemente como puede ser un peón encargado de una máquina y trabajando en cadena de montaje que requerirá informar de errores de la misma.

Otros niveles como el nivel 3 y 4 están inmersos en contextos en los cuales la no-comunicación no es posible pero en el nivel 3 sólo es necesaria en un nivel puramente administrativo.

El nivel 5 es propio de jefes de proyecto o directores comerciales que requieren de un trato constante con sus compañeros de trabajo y además es altamente recomendable que el implicado actúe como dinamizador de las relaciones entre compañeros para maximizar la eficacia del trabajo.

2.2. Cubo interno: puesto de trabajo.

Tres dimensiones correspondidas con las propiedades del cubo. Este cubo interno es fruto de las subdivisiones del primer cubo y nos indicaría la posición del trabajador dentro de cada «cuadrante» de la organización.

Altura = Libertad de actuación

1. **Operativo restrictivo.** Procedimientos operativos reglamentados y homogéneos en su realización.
2. **Operativo individualizado.** Procedimientos operativos reglamentados pero permiten variaciones según el estilo del trabajador.
3. **Programa homogéneo.** Los procedimientos de trabajo están basados en procesos estratégicos de diversas técnicas pero siempre con restricción y modelos definidos, instrucciones y prácticas estandarizadas. Se revisan en base a la supervisión.

4. **Programa heterogéneo.** El trabajo se realiza con aplicación de diversos programas y técnicas que se realizan en base a unos objetivos concretos y se revisan en función de resultados.
5. **Política funcional.** El trabajador tiene libertad para desarrollar sus propias ideas acerca de la metodología de trabajo a fin de conseguir los objetivos establecidos.

Esta dimensión es jerárquica, el aumento de nivel se corresponde con aumento no necesariamente de categoría laboral pero sí de estatus atribuido al trabajador en base a la autonomía que tiene para realizar su trabajo y, por tanto, menos sujeto a normas directivas siempre que consiga los resultados que se establezcan.

Los niveles operacionales se corresponden con la realización repetitiva de una práctica laboral que sólo puede realizarse de ese modo y va en base a un modelo determinado tal como sería la tarea de un oficinista encargado de pasar informes a una plantilla determinada. Si este oficinista dispusiera de libertad para realizar los informes en un formato a su elección siempre que cumpliera los mínimos establecidos por la empresa entraría en el nivel 2 de libertad de actuación.

Los programas de trabajo van relacionados con el hecho de disponer de una cantidad variada de instrumentos para realizar el trabajo y ese orden de realización puede estar establecido, nivel 3 en donde encontraríamos a un técnico de selección de una ETT por ejemplo, o puede alterarse el orden de trabajo o incluso la elección de programas mientras se desarrolle el trabajo según el resultado previsto, nivel 4 en el que aparecería un comercial con experiencia.

El nivel 5 va orientado más hacia responsables de una determinada sección de la empresa o gerentes según el nivel jerárquico que tenga el trabajador en el cubo externo. Sería el reflejo del trabajo por resultados, objetivos establecidos a los cuales el trabajador intenta acceder y para ello puede incluso crear programas nuevos.

Anchura = Interacción laboral

1. **Inanimada.** Uso de herramientas, instrumentos y objetos sin interactuar con otros compañeros de trabajo.
2. **Virtual.** Trato con compañeros de trabajo pero no personal sino a través de mecanismos de comunicación tecnológicos.
3. **Personal.** Trata frecuentemente con compañeros de trabajo de forma personal y directa.
4. **Recepción.** Su trabajo se centra fundamentalmente en interactuar con el cliente.
5. **Directiva.** Trato solamente con dirección y el trato con los compañeros de trabajo no directivos se corresponde sólo a información.

La interacción laboral determina con quién o «qué» tendrá trato el trabajador en su puesto de trabajo. Esta escala es distinta a la del cubo externo de interacción humana ya que delimita el tipo de trato humano que se tiene y a quién va dirigido. El trato con el cliente también incluye el trato con personal externo a la empresa sin calidad de cliente como pudiera ser un técnico de selección que todo el rato atiende a personas susceptibles de pertenecer a la organización, entrarían dentro de la categoría similar a cliente dado que la empresa puede suministrarle algún servicio, en este caso trabajo. El trato directivo va referido a aquellas personas que su tarea fundamental es sobre todo informar a la dirección, se ocupan sobre todo de organización y son claves en comunicación ascendente como una secretaria, por ejemplo.

Longitud = Complejidad de trabajo

- 1. Tareas.** Realización de diversas tareas específicas en cuanto a contenidos y objetivos.
- 2. Actividades.** Realización de actividades específicas en cuanto a objetivos concretos.
- 3. Supervisión.** Supervisión de actividades específicas en cuanto a objetivos y contenidos
- 4. Integración.** Integración de diversas actividades y funciones operacionales con naturaleza homogénea.
- 5. Gerencial.** Integración de diversas funciones con naturaleza heterogénea.

Esta dimensión representa la complejidad del trabajo realizado pudiendo ser poco complejo de realización más simple con tareas específicas o de naturaleza más compleja que puede llevar a una coordinación de funciones de naturaleza distinta.

Aunque *a priori* esta dimensión pueda parecer de tipo jerárquico y, por tanto, más adecuada para la dimensión de altura orientada a representar jerarquía de puestos de trabajo puede considerarse categórica dado que representa distintas maneras de hacer un trabajo y se encuentra presente incluso en niveles elevados de dirección en todas sus distintas variaciones.

Las dimensiones de este modelo de clasificación de puestos de trabajo se corresponden sobre todo con las del modelo de análisis de puestos de HAY GROUP a fin de que el sistema de clasificación tenga una base empírica contrastada y no sea fruto de meras especulaciones. Con la metodología HAY se obtienen aproximadamente unas 19.906.560 combinaciones mientras que el modelo cúbico permite 15.625 combinaciones. Está claro que la metodología HAY es más efectiva en función de toda la cantidad de puestos que permite manejar pero el sistema cúbico pretende sistematizar esta multiplicidad de combinaciones a la vez que pretende servir de utilidad para otros procesos tales como:

- Adecuación persona/puesto.
- Dimensionamiento de plantillas, representación de estructura organizacional.

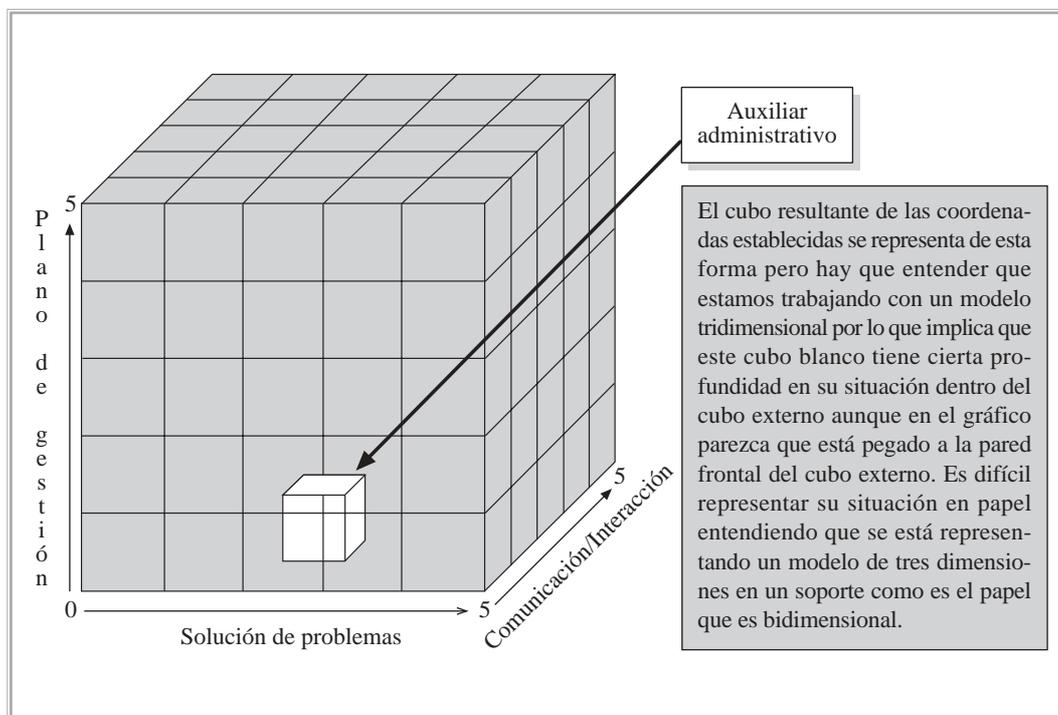
- Representar trayectos de promoción.
- Establecer medidas objetivas para medir variables de interacción personal tales como liderazgo.
- Representar parámetros utilizados para sistemas retributivos.

El modelo tridimensional consigue superar las limitaciones naturales impuestas por los modelos bidimensionales de valoración de puestos de trabajo pero no ha de confundirse con un modelo de valoración de puestos de trabajo. La valoración de puestos de trabajo es la base de la que parte el modelo para tener una estructura coherente y poder desarrollarse hacia los otros campos que se han comentado, es la puerta de entrada hacia la comprensión del modelo para vincularlo en relación a otros aspectos de organización.

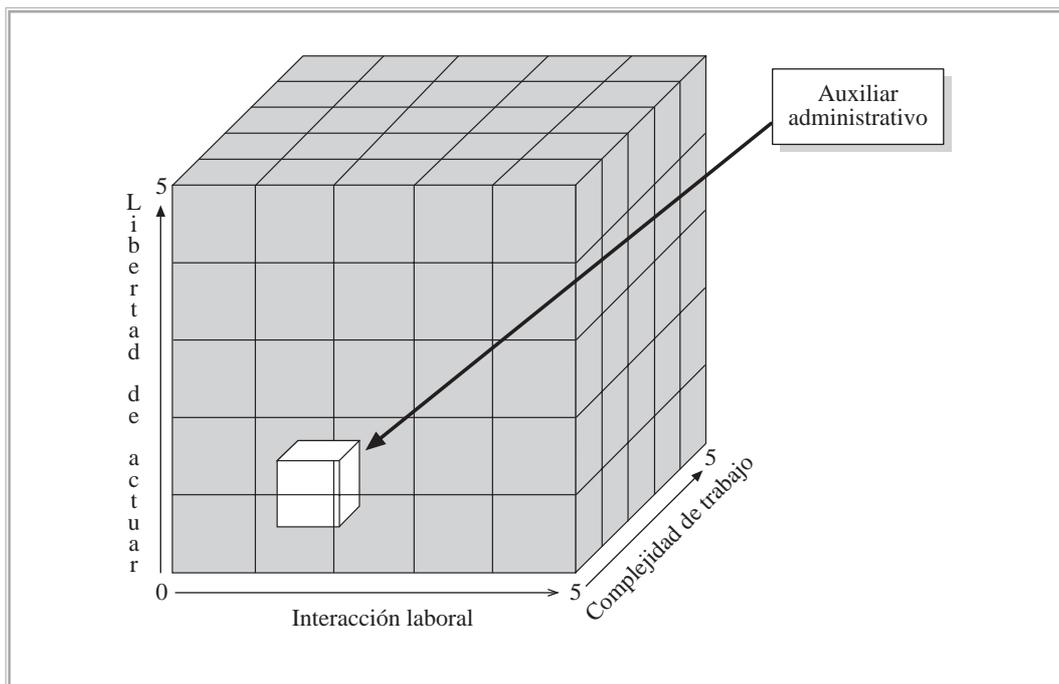
La inclusión e identificación de un puesto de trabajo vendrá dada entonces por los siguientes términos:

Ejemplo: **auxiliar administrativo**

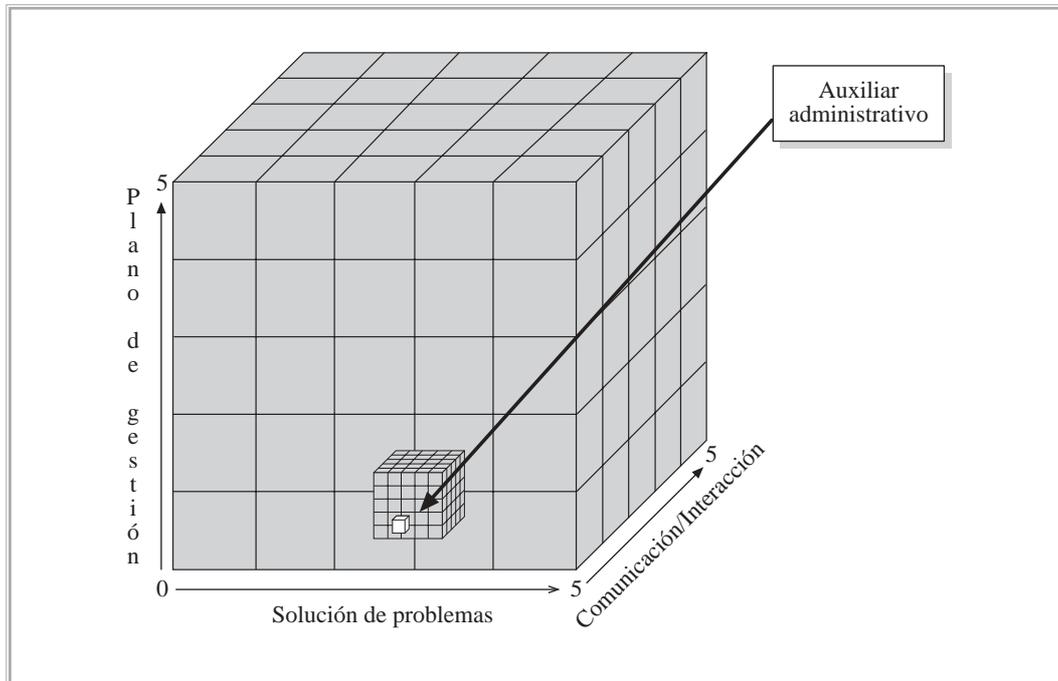
CUBO EXTERNO: Ce (1, 2, 3) Esto nos sitúa su ubicación dentro de la organización. El punto 0 indica a partir del vértice para empezar a contar. En este caso, desde la izquierda.



CUBO INTERNO: Ci (2, 3, 2) Estas coordenadas nos sitúan la tipología de puesto de trabajo dentro de la sección que ocupa dentro de la organización. Las coordenadas del cubo externo nos dan una referencia de en cuál de los 125 cubos que componen el sistema hemos de buscar ese puesto y luego, una vez dentro de ese cubo localizamos el punto en el que se encuentra según la tipología de trabajo. Cada uno de los 125 cubos del cubo externo estará compuesto por un cubo interno de las siguientes características.



Al final la ubicación del auxiliar administrativo vendría reflejada en las coordenadas de un enorme cubo formado por 25 gradaciones en cada una de sus dimensiones, fruto de la inclusión de los distintos niveles del cubo interno dentro del externo y nos daría una idea de la ubicación global del puesto dentro de la organización a la vez que se evalúan las características de ese trabajo determinado dando una clasificación final.



En resumen, la primera clasificación del puesto de trabajo, cubo externo, incluye al trabajador según su ubicación dentro de la organización dentro de uno de los 125 cubos. Cada uno de estos 125 cubos contendrá 125 cubos más que atenderán a criterios de clasificación según las características del puesto de trabajo y esta clasificación acotará un poco más la situación dentro del trabajador dentro del esquema global de la organización.

Este sistema permitiría estudiar diversas concentraciones de puntos y vincularlos a un tipo de organización u otra en función de la distribución de los distintos puestos de trabajo dentro del cubo final. Esta distribución de los puestos de trabajo busca romper con el sistema tradicional triangular como se ha comentado antes y permitiría ver en un esquema tridimensional las concentraciones de puestos de trabajo identificando políticas de personal y estrategias.

Aunque este sistema de clasificación de puestos de trabajo permite pocas combinaciones, tal como se ha comentado 15.625 combinaciones frente a otros sistemas de clasificaciones de puestos como HAY con cerca de 19 millones de combinaciones, supera esa limitación gracias a diversos conceptos:

- La clasificación de puestos de trabajo es una puerta de entrada respecto a la ubicación dentro del sistema cúbico para posteriores análisis y tratamientos más que una clasificación exacta de valoración de puesto de trabajo como ya se ha comentado.
- No es un sistema universal como pueden serlo otros sistemas de valoración de puestos de trabajo, la clasificación de los puestos de trabajo está adaptado en función de la tipología

de empresa, es decir, un administrativo como el que se ha visto introducido puede no tener los mismos valores en otra empresa que debido a su menor tamaño e importancia utiliza al administrativo para ejecutar tareas propias de recursos humanos como entrevistas de selección o supervisión de rendimiento. Para ejemplificar esto de mayor manera podemos pensar en términos más altos de puestos de trabajo, no es lo mismo un gerente que lleva un centro de trabajo de una empresa que tan sólo posee 4 delegaciones y tiene una formación muy básica que le permite llevar el centro con eficacia que otro tipo de gerente en una empresa mucho mayor a nivel multinacional cuya formación es más exigente y también los procesos que debe llevar a cabo.

Siempre la clasificación del sistema cúbico es personal para cada empresa, no establece una clasificación general para todos los puestos de trabajo ubicados en la misma categoría para todos los tipos de empresas.

- Como se verá posteriormente las distintas ubicaciones de puestos de trabajo dentro del sistema cúbico tendrán influencia directa en la mayor o menor eficacia de estilos de liderazgo y otros procesos de interacción entre personas dentro de la organización. Por ello no es posible generalizar una clasificación si se pretende hablar de relaciones personales que son tan variadas como la personalidad de las personas.
- En ningún caso se pretende determinar exactamente unos resultados en función del sistema cúbico pero ayuda a predecir y observar mejor procesos *a priori* incuantificables y contrastarlos con ayuda de otros instrumentos más populares y tipificados.

3. TIPOS DE ESTRUCTURAS Y DISTRIBUCIÓN EN EL MODELO CÚBICO

- **Estructura simple.** Empresas que empiezan, tienden a burocracia mecánica pero no llegan a ese nivel dado que no diversifican procesos. Tienen una gran base operativa y un gran ápice estratégico y peor la línea media, en donde se concentran funciones de coordinación entre distintas funciones, es casi inexistente. Propio de empresas que empiezan o de empresas con única expectativa de supervivencia en base al volumen de producción.
- **Burocracia mecánica.** Estructuras de apoyo con importancia relevante. Funciona en mercados muy estables y cuenta con una línea intermedia importante pero contemplan problemas de reacción al tener más niveles estratégicos que operativos. Se integran mandos y estructuras de apoyo para agilizar procesos e implementar políticas de personal efectivas y ejercer mayor control logístico.
- **Burocracia profesional.** Es una variación de lo anterior, cambia los servicios de apoyo que se desarrollan tremendamente. La tecnoestructura, concentración de funciones de análisis y desarrollo, es más pequeña dado que se tiende a asumir funciones de planificación. Se empiezan a dar procesos de *outsourcing* y es propio de una estructura empresarial de grandes dimensiones.

- **Forma divisional.** Es la evolución actual, se evoluciona para adaptarse a los mercados y a líneas de producto. El modelo divisional es una exigencia de adaptación a líneas de productos y mercados. Las líneas operacionales se distribuyen en función de mercados y la línea estratégica está reducida. El cliente se empieza a ver como verdadero «jefe» de la compañía dado que los productos se adaptan en torno a criterios de los clientes y preferencias sectoriales.
- **Adhocracia.** No hay situación jerárquica, hay una dirección que coordina equipos y revisa resultados pero la línea operativa es enorme y autodirigida, se organiza en base a proyectos más que en base a productos determinados. Suele ser propio de empresas de informática. Los resultados no van en cuanto a volumen de producción, se tiende a buscar calidad más que cantidad.

CARACTERÍSTICAS	Estructura simple	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Forma divisional	Adhocracia
Medio esencial de coordinación	Mando directo	Normalización del trabajo	Normalización de los conocimientos	Normalización de la producción	Adaptación mutua
Parte esencial de la organización	Cúspide estratégica	Tecnoestructura	Núcleo operativo	Línea intermedia	Staff de apoyo (junto con el núcleo operativo en la adhocracia operativa)
Elementos estructurales					
Especialización del trabajo	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Cierta especialización horizontal y vertical (entre las divisiones y las oficinas centrales)	Mucha especialización horizontal
Formación y adiestramiento	Poca formación y adiestramiento	Poca formación y adiestramiento	Mucha formación y adiestramiento	Alguna formación y adiestramiento (de los directores de división)	Mucha formación
Formalización de la conducta. Estructura burocrática/orgánica	Poca formalización. Estructura orgánica	Mucha formalización. Estructura burocrática	Poca formalización. Estructura burocrática	Mucha formalización. Estructura burocrática	Poca formalización. Estructura orgánica
Agrupación de las unidades	Generalmente, funcional	Generalmente, funcional	Funcional y según los mercados	Según los mercados	Funcional y según los mercados
Tamaño de las unidades	Grande	Grande en la base, pequeño en el resto	Grande en la base, pequeño en el resto	Grande en la parte superior	Pequeño en todos los niveles
Sistemas de planificación y control	Poca planificación y control	Planificación de las acciones	Poca planificación y control	Mucho control del rendimiento	Alguna planificación de las acciones
Medios de enlace	Pocos medios de enlace	Pocos medios de enlace	Medios de enlace en la Administración	Pocos medios de enlace	Muchos medios de enlace por todas partes
Descentralización	Centralización	Descentralización horizontal limitada	Descentralización horizontal y vertical	Descentralización vertical limitada	Descentralización selectiva

.../...

.../...

CARACTERÍSTICAS	Estructura simple	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Forma divisional	Adhocracia
Elementos de posición					
Antigüedad/tamaño	Generalmente, joven/pequeño	Generalmente vieja/grande	Varían	Generalmente vieja/muy grande	Generalmente joven (adhocracia operativa)
Sistema técnico	Simple, no regulador	Regulador, pero automatizado; no muy complejo	Ni regulador, ni complejo	Divisible; en otro caso, igual que en la burocracia mecánica	Muy complejo; a menudo automatizado (en adhocracia administrativa); ni regulador ni complejo (en adhocracia operativa)
Entorno	Simple y dinámico; a veces hostil	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable; mercados diversificados	Complejo y dinámico; a veces desigual
Poder	Mando del director gerente o propietario	Control tecnocrático y exterior; no propenso a la moda	Mando de los profesionales; propenso a la moda	Mando de la línea intermedia; propenso a la moda (especialmente en la industria)	Mando de los expertos; muy propenso a la moda

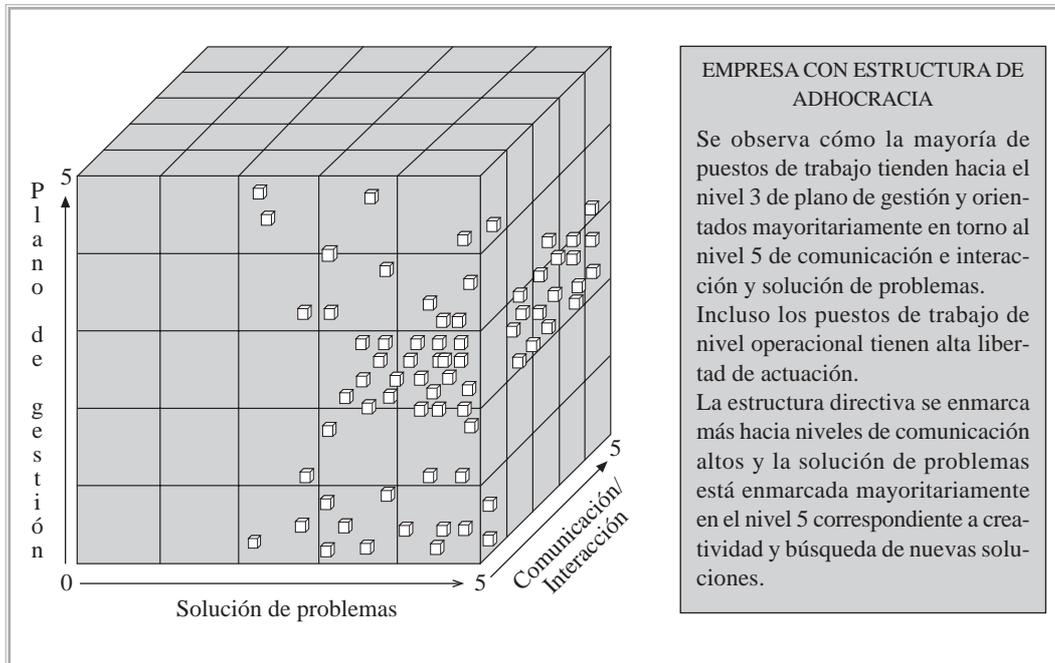
SITUACIÓN DE LAS DISTINTAS ESTRUCTURAS DENTRO DEL SISTEMA CÚBICO

	Estructura simple	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Forma divisional	Adhocracia
CUBO EXTERNO	<p>• Plano de gestión: Valores correspondidos entre nivel 1 y nivel 2, niveles operacionales debido al gran volumen de producción y poca especialización técnica.</p> <p>• Solución de problemas: Comprendida básicamente entre nivel 1 y nivel 2 dado que los problemas no se resuelven en base a innovación, sólo se subsanan defectos de producción masiva.</p>	<p>• Plano de gestión: Aparición de igual cantidad de puestos de trabajo con nivel 1-2 y nivel 3-4 debido a la existencia de tantos puestos estratégicos como operacionales en la organización.</p> <p>• Solución de problemas: Comprendida entre los valores 2 y 4 aunque a más nivel, mayor lentitud de reacción debido a la dimensión enorme de la línea intermedia.</p>	<p>• Plano de gestión: La organización es propensa a la moda por lo que empiezan a aparecer puestos de trabajo de nivel 5 con más frecuencia aunque los de nivel 1 y 2 son los más relevantes.</p> <p>• Solución de problemas: Aparición de puestos de trabajo de nivel 4 con mayor frecuencia dado que se intenta evolucionar hacia políticas efectivas de otras organizaciones.</p>	<p>• Plano de gestión: Nivel 1 y 2 son los más relevantes dado que son los que interactúan con el cliente aunque los puestos de trabajo de nivel 3 reciben mucha información de éstos para su trabajo.</p> <p>• Solución de problemas: Sobre todo puestos de nivel 1 y 2 aunque los puestos de nivel 5 adquieren mucha importancia.</p>	<p>• Plano de gestión: Sobre todo nivel 3, elaboración de programas estratégicos, dado que la organización se estructura en base a proyectos más que a producción de productos específicos.</p> <p>• Solución de problemas: Sobre todo nivel 4 y nivel 5, se usan los conocimientos aprendidos de diversos campos para crear aspectos nuevos.</p>

SITUACIÓN DE LAS DISTINTAS ESTRUCTURAS DENTRO DEL SISTEMA CÚBICO (continuación)

	Estructura simple	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Forma divisional	Adhocracia
CUBO EXTERNO (cont.)	<p>• Comunicación/ Interacción: Valores variables y diversos entre nivel 1 y nivel 3 dado que el trato humano es frecuente pero no necesario para el trabajo.</p>	<p>• Comunicación/ Interacción: Los valores más representativos son de nivel 3 y 4 dado que continuos procesos estratégicos y de apoyo implican más comunicación.</p>	<p>• Comunicación/ Interacción: La descentralización horizontal y vertical provoca mayores núcleos de comunicación informal apareciendo el nivel 3 como nivel más representativo.</p>	<p>• Comunicación/ Interacción: Los puestos de nivel 3 y 4 son los más representativos aunque los de nivel 4, interacción con el cliente, son los más críticos e importantes.</p>	<p>• Comunicación/ Interacción: El nivel 5 es el más representativo dado que la comunicación será esencial en un trabajo realizado en base a equipos de proyecto.</p>
CUBO INTERNO	<p>• Libertad de actuar: Poca libertad de actuación, procesos enteramente orientados al servicio correcto y producción, moviéndose entre nivel 1 y nivel 2.</p> <p>• Interacción laboral: Varían los puestos de trabajo entre los niveles 1 a 5, aunque la interacción predominante es la de nivel 4, trato con el cliente.</p> <p>• Complejidad de trabajo: Los puestos de trabajo están mayoritariamente entre el nivel 1 y 2 apareciendo algunos casos muy aislados de nivel 3 dado que hay poco aporte estratégico.</p>	<p>• Libertad de actuar: Aparición de tantos puestos con nivel 3-4 como de nivel 1-2 dado que se tienden a aplicar técnicas operacionales fruto de programas extensos de trabajo.</p> <p>• Interacción laboral: Predomina sobre todo el nivel 3 de interacción con compañeros de trabajo debido a la necesidad de información estratégica.</p> <p>• Complejidad de trabajo: No existe mayoría de ningún tipo, los puestos de trabajo se reparten entre los niveles 1 a 4 siendo estos últimos los menos frecuentes pero aun así relevantes.</p>	<p>• Libertad de actuar: Variable, entre niveles 1 y 3 mayoritariamente aunque se establecen núcleos de trabajo entre trabajadores que no aparecen en el organigrama de la empresa.</p> <p>• Interacción laboral: Los puestos de nivel 5, de trato sólo con dirección, menguan debido a la reducción de tecnoestructura.</p> <p>• Complejidad de trabajo: Existen pocos puestos de trabajo de nivel 3 debido a la descentralización y a la falta de control y planificación que ocasiona que la supervisión no se realice en todos los casos correspondientes.</p>	<p>• Libertad de actuar: Aparición de tantos puestos con nivel 3-4 como de nivel 1-2 dado que se tienden a aplicar técnicas operacionales fruto de programas extensos de trabajo.</p> <p>• Interacción laboral: Predomina sobre todo el nivel 3 de interacción con compañeros de trabajo debido a la necesidad de información estratégica.</p> <p>• Complejidad de trabajo: Varían entre los niveles 1 y 2 aunque los de nivel 3 adquieren más importancia al tener necesidad de procedimientos diversos para diversos mercados.</p>	<p>• Libertad de actuar: Mucha libertad para actuar reflejada en multitud de puestos con nivel 4 y 5 dado las sugerencias de los empleados son motor de la evolución del trabajo.</p> <p>• Interacción laboral: Predomina sobre todo el nivel 3 de interacción con compañeros de trabajo aunque el nivel 1 también es importante que se corresponde con la delegación de tareas.</p> <p>• Complejidad de trabajo: El nivel 4 es el más representativo dado que se integran conjuntos de técnicas de diversos campos para obtener nuevos productos.</p>

Así pues, las características del conjunto de puestos de trabajo de la organización dará cuenta del tipo de estructura de la empresa identificando a su vez políticas relacionadas con estas estructuras. Evidentemente esto no es visible si analizamos puesto por puesto pero sí si se observa la distribución de puestos en su conjunto y sobre todo, los cubos que mayoritariamente ocupan.



Tal como se ha comentado antes la noción de profundidad es difícil de ser representada en el formato de papel pero de todas formas el esquema presenta unos indicios que ayudan a hacerse una idea de la distribución de puntos a lo largo del cubo. Estos cubos pequeños se comprendería que son el resultado de las coordenadas de puestos de trabajo dentro del cubo externo e interno como se ha visto antes con el ejemplo de auxiliar administrativo. Este ejemplo ilustra la utilidad del modelo cúbico para identificar modelos de estructuras organizativas a la vez que realiza una valoración de puestos de trabajo. Está claro que según el tamaño de la empresa a veces será costoso realizar el esquema anterior pero ello puede solucionarse realizando un cubo por cada x colectivo de trabajadores, o realizar medias de coordenadas cada x trabajadores.

Por ejemplo: en una empresa con 1.000 trabajadores podrían efectuarse medias de coordenadas de cada 20 trabajadores de forma que al final tuviésemos 50 puntos en el esquema y nos permitiese visualizar mejor la distribución. Está claro que para no contaminar los datos se agruparían estos puestos de trabajo en base a secciones o categorías profesionales.

4. RELACIONES PERSONALES EN RELACIÓN AL SISTEMA CÚBICO

Aunque con el modelo cúbico podrían estudiarse diversos tipos de relaciones personales en función de la posición de los trabajadores, las relaciones personales/laborales que más interesan estudiar serían el liderazgo y los procesos de comunicación. El liderazgo viene siendo estudiado desde una perspectiva teórica pero la verdadera significación de su concepto está en la medida que sea posible su aplicación en fun-

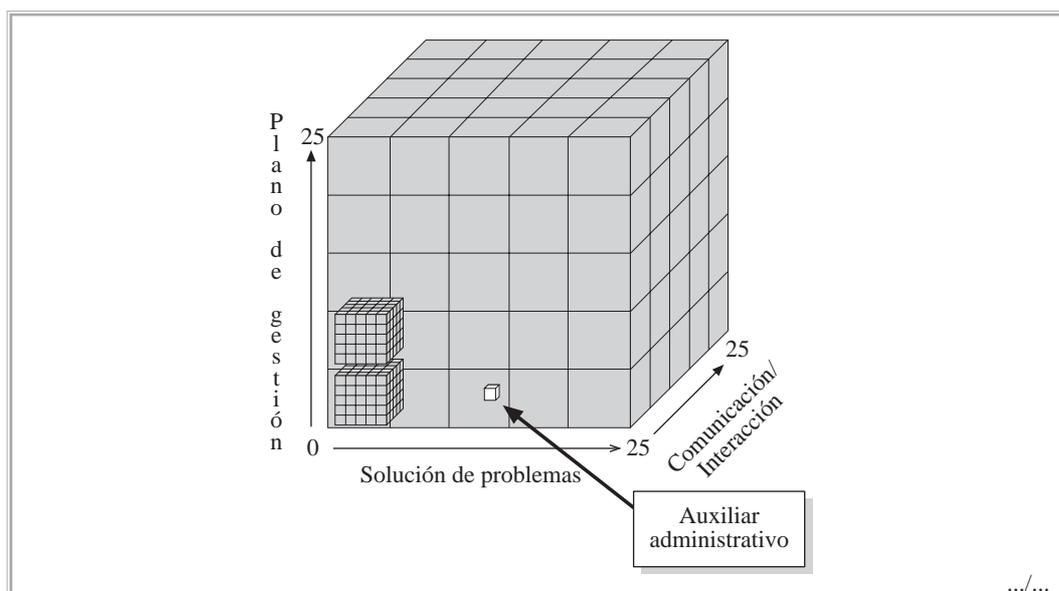
ción de las características determinadas de la empresa. Los procesos de comunicación van referidos a las relaciones tanto personales como laborales entre personas y pueden indicar núcleos de comunicación informal o defectuosos que serán de gran utilidad a la hora de diseñar procesos de comunicación interna.

El sistema cúbico ya nos da una valoración acerca de la interacción humana y laboral dentro de cada puesto de trabajo pero estas medidas van vinculadas al puesto de trabajo en sí mismo, no en relación a otro puesto de trabajo. Así pues, será preciso establecer una medida entre los distintos puestos de trabajo para estudiar cómo la distancia entre diversos puestos de trabajo puede influenciar la relación con otros puestos de trabajo determinados.

Primeramente sería necesario revisar las medidas que hasta ahora tenemos del modelo cúbico: está claro que si queremos obtener una distancia entre dos puestos de trabajo para ello será preciso contar con una única coordenada que resuma la posición del trabajador dentro del cubo externo y del cubo interno. Se podría trabajar únicamente con las coordenadas del cubo externo dado que las del cubo interno tan sólo acotan mínimamente la posición del trabajador dentro de la organización que se ha obtenido, pero al trabajar con sólo 5 niveles en cada coordenada obtendríamos poca amplitud de variación para estudiar resultados, por ello será preciso aprovechar la conjunción del cubo externo y del cubo interno como hemos hecho antes en la valoración de puesto de trabajo con el auxiliar administrativo. El desmembrar el sistema cúbico en todas sus partes nos da posibilidad de ejercer una clasificación en mayor gradación de niveles.

El siguiente esquema explicita la división a la que se hace mención a la vez que ilustra la descripción con un ejemplo práctico ya resuelto.

4.1. Obtención de una única coordenada resumen del puesto de trabajo.



.../...

El cubo interno está incluido dentro de cada uno de los cubos del cubo externo por lo que se puede concluir que si dividiéramos todos los cubos externos en sus niveles de cubo interno obtendríamos 5 gradaciones en cada cubo externo. Es decir, el cubo externo de $5 \times 5 \times 5$ niveles se transformaría en uno más delimitado de $25 \times 25 \times 25$ niveles.

Así entonces se podría usar la ubicación del puesto de trabajo dentro de ese cubo general para obtener una única coordenada que estuviera medida en una escala de 25 niveles en vez de 5.

Ejemplo: auxiliar administrativo citado anteriormente.

Ce (1, 2, 3) Ci (2, 3, 2).

Cada coordenada de cubo externo (Ce) está dividida en 5 niveles y la coordenada de cubo interno (Ci) indica su posición dentro de esos 5 niveles. Cada nivel superado en el cubo externo indica 5 gradaciones superadas. Ej.: Ce (3) y Ci (4). Habrá superado niveles 1 y 2 de Ce, cosa que supone estar por encima de 10 de las 25 gradaciones mencionadas en esa dimensión y el 4 es la posición en la que está en el cubo interno de las 5 gradaciones que componen el 3.º nivel de Ce. Por tanto, Coordenada final = 1.º nivel (+ 5 gradaciones) + 2.º nivel (+ 5 gradaciones) + 3.º nivel (+ 4 gradaciones) = 14 Cf = 14.

1.ª coordenada: Ce 1 y Ci 2 ocupa pues, la cuarta posición dentro del primer cubo externo en la dimensión altura. Coordenada fina altura (CFa) 2.

2.ª coordenada: Ce 2 y Ci 3 ocupa pues, la tercera posición dentro del segundo cubo externo en la dimensión longitud. Dado que está en un nivel superior al cubo 1 de la longitud está claro que este cubo con sus 5 niveles está por debajo, por tanto, se suman 5 niveles a los 3 que ocupa en el segundo cubo externo.

Coordenada final longitud (CFI) 8.

3.ª coordenada: Ce 3 y Ci 2 ocupa pues, la segunda posición dentro del tercer cubo externo en la dimensión anchura. Dado que está en un nivel superior al cubo 1 y 2 de anchura está claro que estos cubos con sus 5 niveles cada uno están por debajo, por tanto se suman 10 niveles a los 2 que ocupa en el tercer cubo externo. Coordenada final anchura (CFan) 12.

Por tanto Coordenada Finales dentro del cubo general de 25 niveles serían **Cf (2, 8, 12)**.

Observamos cómo el auxiliar administrativo queda anclado en una posición idéntica a la obtenida antes realizando las mediciones de coordenadas por separado en cada cubo.

Con la obtención de esta única coordenada que resume la posición del puesto de trabajo podremos medir distancias entre dos puestos de trabajo y tener así una medida objetiva acerca de la relación entre dos trabajadores de la misma organización y evaluar las influencias posibles de diversos estilos de liderazgo.

La fórmula para obtener esta distancia es la misma que se suele usar en Matemáticas para medir distancias entre dos puntos situados en un espacio tridimensional a través de coordenadas.

$$D(a, b) = \sqrt{\sum_{i=1}^3 (a_i - b_i)^2 + (a_2 - b_2)^2 + (a_3 - b_3)^2}$$

La distancia entre dos puntos a y b es igual a la raíz cuadrada de la suma de las diferencias de sus puntos de coordenadas respectivos al cuadrado.

Un punto «a» podría ser el auxiliar administrativo analizado y un punto «b» sería un responsable de proyectos informáticos.

A = Auxiliar administrativo Cf (2, 8, 12)

B = Responsable de proyectos informáticos: Ce (3, 4, 4) Ci (3, 3, 4) = Cf (13, 18, 19)

$$D(a, b) = \sqrt{\sum_{i=1}^3 (2 - 13)^2 + (8 - 18)^2 + (12 - 19)^2}$$

$$D(a, b) = \sqrt{\sum_{i=1}^3 121 + 100 + 49}$$

$$D(a, b) = \sqrt{270}$$

$$D(a, b) = 16,431$$

Esta distancia que nos da no significa nada de momento; se deberá construir una escala en la que se contemplen diversos valores y explicitar su significado. Hay que tener en cuenta que no siempre esta distancia se da de forma vertical, es decir, que implique que a más distancia mayor diferencia jerárquica entre los dos puestos de trabajo, sino que a nivel horizontal también pueden darse grandes distancias debido a ocasiones en que trabajadores de distintos departamentos contactan entre sí en ciertas ocasiones o por motivo de la política de la empresa referente a la gestión del trabajo.

4.2. Comunicación e interacción laboral.

La mayor o menor distancia entre dos puestos de trabajo supondrá un factor de importancia a la hora de determinar la influencia de un puesto de trabajo sobre otro y de observar cómo serán los mecanismos de gestión laboral entre ellos. Los límites de cada nivel de distancia se han tomado como referencia en torno al aumento gradual de distancia a la hora de avanzar al nivel siguiente en la dimensión de plano de gestión, principal diferenciador jerárquico de puestos de trabajo, y en torno a la solución de problemas que implica aspectos de mayor conocimiento técnico y, por tanto, de mayor responsabilidad a medida que se acrecienta la dificultad del problema.

DISTANCIA	COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN LABORAL
1 – 5,18	La interacción es diaria y no suele haber diferencias significativas de jerarquía. En este contexto los errores son detectables rápidamente y el trabajo obtiene tintes de procesos en cadena. La interacción entre los trabajadores es continua y repetitiva por lo que es un punto operativo ideal para establecer mecanismos destinados a agilizar los procesos.

.../...

.../...

DISTANCIA	COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN LABORAL
5,19 – 8,65	Contacto frecuente, casi no hay diferencia jerárquica entre los trabajadores y los grupos de trabajo no se limitan sólo a procesos de información sino que intervienen en procesos más activos que implican la importancia de las competencias personales de los trabajadores. Aparición continua de grupos de trabajo informales sobre todo si estos puestos de trabajo tienen gran libertad de actuación.
8,66 – 13,855	Contacto frecuente y supervisión directa a nivel vertical. El líder en estas distancias es concebido como más próximo por el trabajador y aparece la empatía. Horizontalmente se suele dar cuando el trabajador, a pesar de pertenecer a otro departamento, interactúa en algún momento del proceso del trabajo con el otro trabajador. También es una distancia característica de grupos de proyectos concretos.
13,856 – 19,051	A nivel vertical se relaciona con una revisión directa y continua de resultados y pueden darse estilos de liderazgo motivadores con efectividad. Los grupos de trabajo bajo la tutela de un responsable de proyecto empiezan a fallar si están incluidos dentro de esta distancia. A nivel horizontal implica posible aparición de núcleos de comunicación informal y posibilidad de contacto virtual para procesos de información o de contacto laboral cada ciertos períodos de tiempo cíclico.
19,052 – 27,711	A esta distancia si se da comunicación es de tipo sumisión a nivel vertical, un trabajador recibiendo órdenes frecuentes de otro ya sea a través de él o de delegados. No es una buena distancia para gestionar un estilo de liderazgo participativo. A nivel horizontal implica la formación de grupos de trabajo que pueden haber tenido contacto previo antes.
27,712 – 36,372	Comunicación muy poco frecuente, puede darse en situaciones «negativas» como despido y reunión de comité con trabajadores, pero no se produce interacción en procesos de información al personal o situaciones «positivas». Puede darse en la formación de equipos de trabajo espontáneos.
36,373 – 41,569	La comunicación es inexistente, el contacto entre dos puestos de trabajo separados por esta distancia es ocasional y muy poco frecuente. Puede darse en ocasiones de protocolo: visita del director general a centros de trabajo alternando con los trabajadores, entrevista de promoción a puesto superior, jornadas de trabajo interdepartamental, etc.

En el cuadro anterior se observa una breve descripción de la comunicación e interacción laboral en función de la distancia entre coordenadas de puestos de trabajo. Distancias extremas como las comprendidas entre 27, 712 y 41, 569 sólo pueden darse entre puestos de trabajo situados en los polos opuestos de la organización ya sea vertical y horizontalmente por lo que hablar de interacción laboral y comunicación puede resultar utópico aunque hay excepciones como se ha comentado en el esquema. Los valores de la tabla no implican que deba existir comunicación pero sí nos da una valoración del tipo de comunicación que aparece si existe entre dos tipos de trabajo situados a esa distancia. De todas formas en toda la vida de una organización hay posibilidad de multitud de contactos con puestos de trabajo de todos los tipos en algún momento de la vida laboral por lo que no está de más incluir una significación de una distancia que *a priori* indica una posibilidad remota de contacto.

Es, precisamente en relación a estas distancias más largas en donde se ha de prestar atención al modelo de liderazgo que se pretende impartir ya que muchas veces no será posible ejercerlo con eficacia si no se posee una distancia ideal respecto al puesto de trabajo que se pretende influir.

4.3. Liderazgo.

Las distintas definiciones de liderazgo son extensas por parte de diversos autores y se podría coger cualquier autor como modelo, aunque para establecer una gama de estilos lo más variado posible sería útil adoptar las definiciones de varios autores que han hablado extensamente de la figura del líder.

El liderazgo según George R. TERRY implica actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo de forma que se dan cambios fundamentales tales como:

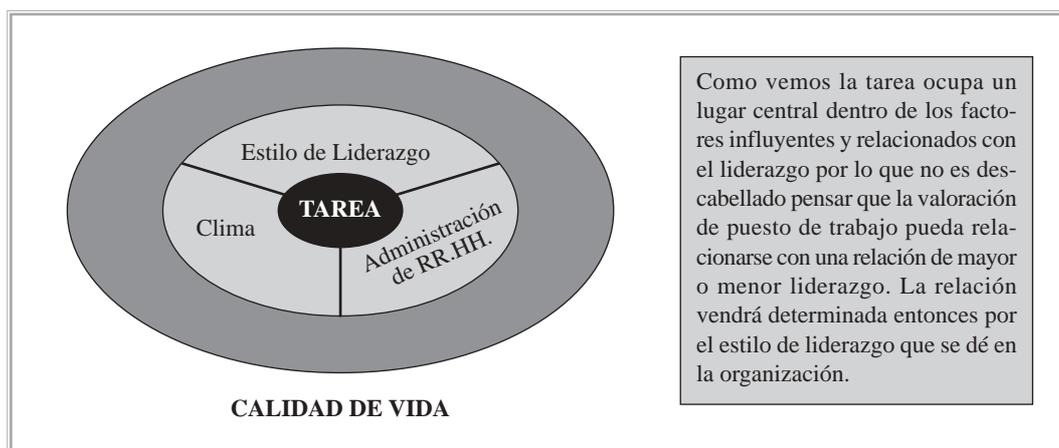
1. Proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. Influenciar en la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

El liderazgo según John P. KOTTER, implica concebir una visión de lo que debe ser una organización y generar las estrategias para llevar a cabo la visión a la vez que se logra una red de trabajo corporativo de recursos humanos, que implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad. Ello conlleva que la persona tenga cierto grado de satisfacción con la organización y que su objetivo sea convergente con la organización.

Los dos autores conciben aspectos comunes de identificación de objetivos de la organización para lograr un cambio voluntario en la gestión del trabajo de la forma más óptima posible.

Ello implicará motivar al trabajador y una extensa actividad de coordinación e información. Todo se resumirá en un estilo de liderazgo que influenciará en mayor o menor medida al trabajador.

FACTORES DE LA MOTIVACIÓN EN LAS FUNCIONES DEL LIDERAZGO



FUENTE: «Introducción a las Técnicas de Dirección». Resumen elaborado por CARAPAICA, L.M.

- **Personalistas.** Warren BENNIS: basado en el carisma, persiguen un objetivo concreto comunicando de forma clara y logrando un compromiso con los demás. Son conscientes de sus fortaleza y saben aprovecharlas.

COVEY: establece hábitos privados del líder, tales como ser proactivo, empezar con un buen fin en la mente, y hábitos públicos, pensar en ganar, comprender más que ser comprendido.

- **Prospectivos.** Charles HANDLY: el líder ha de respetar la autonomía de los órganos inferiores; el liderazgo se comparte y rota; en la cúspide debe estar un sujeto de grandes cualidades personales; equilibrio personal y buena comunicación.

Peter SENGE: líderes con modelos mentales abiertos, con visión sistémica y dispuestos al diálogo para alcanzar visiones compartidas.

Edgar SCHEIN: establece cuatro funciones básicas: animador que influye en la creación de la organización, creador de cultura que influye en su construcción, sustentador de cultura que interviene en su mantenimiento y agente de cambio para crear cambio en la organización.

Cada estilo de liderazgo tendrá su representación correspondiente en el modelo cúbico y requerirá tener unas competencias asociadas determinadas. Se podría hablar de una adecuación al puesto de trabajo, pero más que al puesto de trabajo, teniendo en cuenta que los líderes son, mayoritariamente responsables de sección o personal de alta dirección, una adecuación al puesto de trabajo contando con las relaciones que se quieren asumir con los trabajadores. La siguiente tabla resume algunos aspectos que se observarán de diversos tipos de líderes en las dimensiones del modelo cúbico y su posible situación dentro de él pensando sobre todo en el tipo de influencia que quieren ejercer sobre los trabajadores entendiendo que, dada la distancia entre distintos puestos de trabajo, no siempre será posible ejercer ese tipo de influencia.

	Sustanciales	Conductistas	Situacionales	Personalistas	Prospectivos
CUALIDADES	• Los líderes sustanciales tienen necesidad de inspirar confianza y comunicarse. Para ello precisan un trato directo y una distancia no muy grande respecto de los trabajadores a los que pretende influir.	• Cuanto más autoritario sea el líder, menor distancia necesitará para ejercer su influencia. El estilo participativo requiere un trato más directo con el trabajador dado que está basado en la motivación.	• La cantidad de competencia técnica será proporcional al valor de complejidad del trabajo mientras que el interés por apoyar al trabajador vendrá reflejado en las dos dimensiones referidas a interacción.	• Se reflejan sobre todo en el nivel táctico de la dimensión de plano de gestión dado que buscan objetivos concretos. La comunicación con los demás no es imprescindible, va más referida a información.	• El liderazgo va encaminado a procesos de delegación, no se entromete en asuntos de órganos inferiores. En las variables de interacción se reflejará sólo trato con dirección entendiendo ésta como responsables de sección o gerentes.

.../...

.../...

	Sustanciales	Conductistas	Situacionales	Personalistas	Prospectivos
SITUACIÓN	• Este líder puede aparecer en la forma de responsables de sección pero en gerentes, dado que el contacto con el personal operativo será demasiado infrecuente para generar cualquier tipo de influencia, la única opción para ejercer este liderazgo será la delegación.	• La figura autoritaria es la más cómoda dentro del organigrama empresarial, dado que ejerce su influencia sólo en los más próximos y de forma directiva. Se podría situar en la cima, en los niveles elevados de plan de gestión y sin necesidad de tener alta puntuación de interacción humana.	• Las figuras de apoyo a trabajadores y alta competencia técnica se corresponden con la de responsables de proyectos o equipos de trabajo. Siempre están situados envueltos de un gran número de figuras laborales casi idénticas.	• Cualquier responsable de sección o gerente que desarrolle programas o dirección en base a unos objetivos programados de antemano. La información a los trabajadores no implica que deba estar a poca distancia de ellos.	• Su situación dentro del organigrama está en la cúspide del plano de gestión y en una posición central, no obstante, deberá tener ciertas competencias personales asociadas y no limitarse a ser una figura directiva. Participa enteramente en procesos de comunicación y revisión de rendimiento.
DISTANCIA IDEAL	8,66 a 19,051 pero es ideal la puntuación a partir de 13,856 dado que así la figura de líder tiene una carga adicional de autoridad.	19,052 a 41,569 aunque a partir de 27,712 aparece delegación porque no hay posibilidad de contacto directo.	5,19 a 13,855 a partir de 8,66 aparece cierta autoridad aunque en poco grado y no dificulta el proceso de liderar con apoyo.	13,856 a 19,051 aunque puede variar hasta 27,711 si la revisión de resultados es cíclica o poco frecuente.	27,712 a 41,569, incluso con distancias inferiores hasta 19,052 puede aparecer la figura de delegado en el proceso de liderazgo.

5. RETRIBUCIÓN SALARIAL

La retribución del personal es uno de los grandes retos de la gestión interna para las empresas actuales dada la duda fundamental de cómo rentabilizar al máximo esta inversión. No se puede negar el carácter motivacional de la retribución por más que se insista en tratar al dinero como un factor higiénico de la empresa pero es un arma de doble filo ya que también puede suponer un elemento desmotivador.

Las finalidades que persigue el programa de retribución salarial son mejorar el rendimiento del personal, conseguir su implicación en los objetivos empresariales, disminuir el absentismo y la rotación, mejorar el ambiente laboral y promover el trabajo en equipo a la vez que cubre necesidades de los empleados y responde a sus expectativas otorgando una gratificación equitativa a su esfuerzo.

El salario no puede ser observado de forma aislada, ha de conjugarse con los distintos procesos de recursos humanos tales como valoración de puestos de trabajo, desempeño, plan de carrera y promoción, etc., así como con el resto de acciones ejercidas por parte de la empresa como ampliación de mercados, desarrollo de nuevos productos, reestructuraciones, etc.

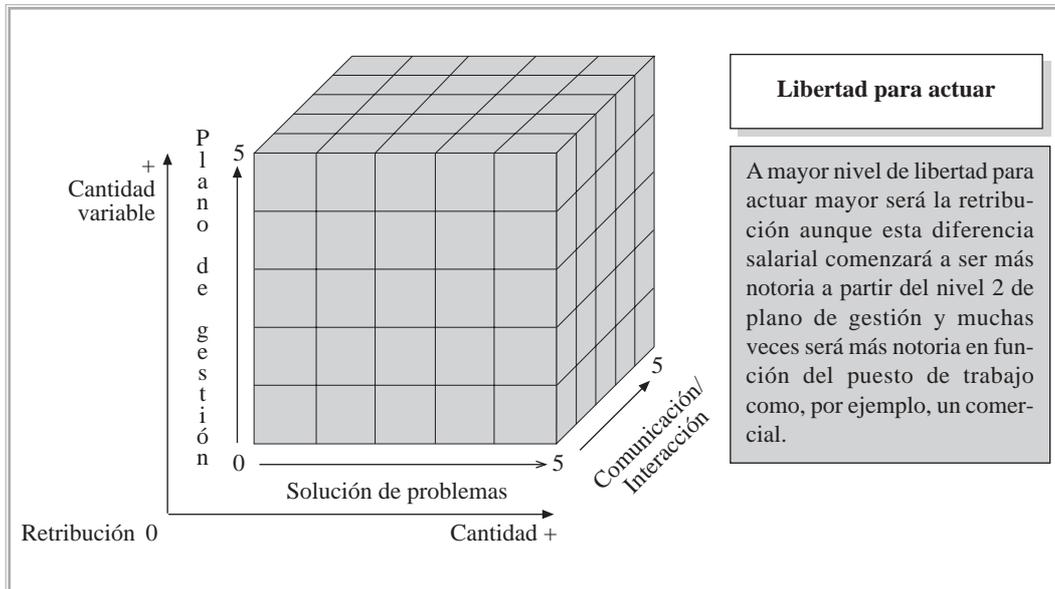
No sólo los factores internos y políticas de la empresa afectan, también los factores externos inciden en la retribución. El tipo de política del Estado existente en ese momento, los factores económicos como el déficit público, la inflación, el PIB, el índice de exportaciones e importaciones y factores sociales como el índice de desempleo registrado según la EPA (Encuesta de Población Activa), colectivos con difícil integración al mercado laboral, etc. No siempre hay que referirse a la política de un país concreto para tomar referencias sobre índices retributivos del mercado laboral, hay que tener en cuenta que a nivel de Comunidad Autónoma los datos de retribución varían en función de la calidad de vida. Grandes núcleos metropolitanos adquieren gran relevancia en la diferencia de su retribución aunque no suele darse en todos los niveles laborales esta diferencia.

La diferencia retributiva más relevante está en función del puesto de trabajo, aunque no siempre la retribución vendrá dada por las mismas causas. Mientras que en niveles básicos de la organización la retribución se realiza en base a la ejecución correcta de las funciones de su puesto de trabajo en niveles más elevados se obtiene en base a unos resultados determinados. Ello conlleva el hecho de que la retribución se estructure en distintos términos a medida que avanzamos en la jerarquía laboral y aparezca una distribución mayor de retribución variable ligada a unos resultados concretos en los niveles más elevados de trabajo.

Directivos	75% actitudes	25% conocimientos técnicos	actitudes
Mandos	50% actitudes	50% conocimientos técnicos	actitudes
Operarios	25% actitudes	75% conocimientos técnicos	actitudes

FUENTE: «Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos» por Federico GAN.

La tabla anterior muestra los principales componentes de desempeño profesional en los diferentes colectivos empresariales. En ella se muestra la importancia de la retribución en función del puesto de trabajo y en función de diversos factores que influyen en la gestión laboral así como el peso específico de cada uno de ellos.



La distribución de la retribución dentro del modelo cúbico se verá reflejada por un incremento salarial a medida que aumente la dimensión de solución de problemas [aunque puede haber excepciones dado que no siempre la creatividad (nivel 5) es considerada más satisfactoria que la interpolación (nivel 4) para resolver un problema] y por un incremento salarial y de retribución variable a medida que aumenta el plano de gestión. La retribución variable aumenta su frecuencia a medida que ascendemos hacia puestos especializados y de alta dirección dado la evaluación de desempeño de estos puestos que suele ir más en función de resultados que no de efectividad de la gestión. Dentro de este plano de gestión la retribución variará un poco dado que la libertad para actuar, otorgada en función de una determinada responsabilidad asumida en el puesto de trabajo, será un factor influyente en la retribución.

A grandes rasgos hemos señalado la tendencia de la retribución a medida que se aumenta en el puesto de trabajo en la organización y también cómo será retribuido en función de la solución de problemas. No se ha especificado el incremento concreto ni las retribuciones concretas de cada nivel de plano de gestión al estar tratando un modelo teórico y no una empresa determinada. Sin embargo, si quisiésemos analizar los incrementos que se producen a medida que se avanza en la escala laboral a fin de plasmar una cantidad objetiva para cada puesto de trabajo en función de su relación con los demás puestos de trabajo podríamos utilizar una fórmula matemática que nos dé una relación de retribución en función del nivel de plano de gestión.

Dicha fórmula sería la siguiente que viene a ser la utilizada para el cálculo de líneas:

$$X = \frac{(R_2 - R_1)}{(D_2 - D_1)}$$

$$Y = R_1 - (D_1 \times X)$$

R₂ es igual a la retribución más alta dentro de la organización.

R₁ es igual a la retribución más baja dentro de la organización.

El nivel de puesto de trabajo más alto se corresponde con **D₂**.

El nivel de puesto de trabajo más bajo se corresponde con **D₁**.

X será la cantidad de retribución por cada segmento de distancia en la dimensión del plano de gestión.

Y será la constante que variará la ecuación de la recta.

La retribución se expresará en términos absolutos, ya sea en euros o cualquier otra cantidad (se pasaría a valor monetario el valor de los productos recibidos en especie) y la puntuación de puesto de trabajo vendría determinada por la fórmula utilizada anteriormente para medir las distancias pero esta vez no sería el resultado de una diferencia de coordenadas sino la medición de la distancia a la que el puesto de trabajo estaría de la base laboral.

$$\text{Ejemplo: } D(a) = \sqrt[3]{\sum_{i=1}^3 a^2 + b^2 + c^2}$$

En esta nueva fórmula los puntos a, b y c indican cada una de las coordenadas finales obtenidas por el procedimiento anteriormente descrito en la medida de distancias por lo que cada punto corresponderá a las dimensiones de altura, longitud y anchura, respectivamente, del cubo general de 25 niveles.

Puesto más alto de trabajo de la empresa o centro de trabajo: **gerente**.

Como se ha especificado antes esta clasificación de este gerente es para esta empresa concreta, dado que en alguna otra empresa de mayor envergadura el gerente estaría ubicado en un plano de gestión máximo, nivel 5, y no en un plano de nivel 4.

$$C_e(4, 3, 4) \quad C_i(4, 5, 3) \Rightarrow C_f(19, 15, 18)$$

$$D(2) = \sqrt[3]{\sum_{i=1}^3 19^2 + 15^2 + 18^2}$$

$$D(2) = 30,166$$

Puesto más bajo de trabajo en la empresa o centro de trabajo: **auxiliar administrativo**.

$$C_e(1, 2, 3) \quad C_i(2, 3, 2) \Rightarrow C_f(4, 8, 12)$$

$$D(1) = \sqrt[3]{\sum_{i=1}^3 2^2 + 8^2 + 12^2}$$

$$D(1) = 14,560$$

La retribución más alta de la organización (no se refiere a la del gerente sino a la retribución existente más alta en toda la empresa o centro de trabajo que estemos analizando) es de 45.000 euros brutos al año.

$$R(2) = 45.000 \text{ euros}$$

La retribución más baja de la organización (no se refiere a la del auxiliar administrativo sino a la retribución existente más baja en toda la empresa o centro de trabajo que estemos analizando) es de 10.000 euros brutos al año.

$$R(1) = 10.000 \text{ euros}$$

Por tanto:

$$X = \frac{(45.000 - 10.000)}{(30.166 - 14.560)} \quad X = 2.242,72 \text{ euros}$$

$$Y = 10.000 - (14.560 \times 2.242,72) \quad Y = -22.654 \text{ euros}$$

Por tanto, la fórmula de la recta entre la distancia de 14,560 y 30,166 en el sistema cúbico será de (2.242,72 euros \times distancia sistema cúbico) $-$ 22.654 euros.

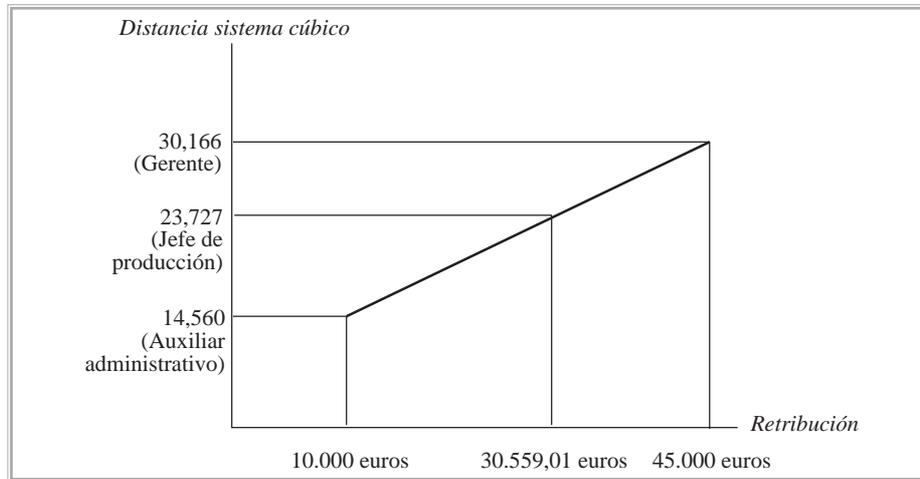
Ejemplo: Jefe de producción (de esta organización):

$$Ce(3, 3, 3) Ci(3, 5, 3) \Rightarrow Cf(13, 15, 13)$$

$$D = \sqrt[3]{\sum_{i=1}^3 13^2 + 15^2 + 13^2} \quad D = 23,727$$

(2.242,72 euros \times 23,727) $-$ 22.654 = 30.559,01 euros debería ser la retribución percibida por el Jefe de producción.

Esta fórmula, claro está, es un indicio para la equidad interna de esta organización, no será extrapolable a otras organizaciones. La dimensión de solución de problemas también sería susceptible de tener una fórmula que regule su equidad retributiva pero dado que es una dimensión demasiado dependiente del área laboral en que se trabaja no parece precisar de ningún ajuste matemático de este tipo, simplemente se la considera una acotación a los niveles retributivos percibidos en función del plano de gestión.



No sólo la cantidad de retribución será importante, también será importante revisar las necesidades a cubrir en función del colectivo laboral. A mayor plano de gestión mayores puestos de trabajo jerárquicamente hablando y, por tanto, una diversificación de las necesidades que será preciso compensar no sólo con retribución sino con otros aspectos tanto personales como laborales. Siempre, claro está, el máximo interesado es la empresa y ha de cubrir las expectativas de sus trabajadores sin desvincularse de su política laboral.

USUARIOS	NECESIDADES	FORMAS DE RETRIBUCIÓN
ALTA DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir la cultura empresarial • Integrar al personal y alcanzar mejoras en la compañía y en la función • Motivar al personal • Potenciar equidad interna y competitividad externa • Disminuir resistencias al cambio • Reconocimiento profesional, retos • Controlar la adecuación de la masa salarial a la previsión presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de blindaje • Compra de acciones • Plan de ahorro • Vivienda subvencionada • Automóvil de empresa • Subvención estancias vacacionales • Gastos de viaje
LÍNEA DE MANDO	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir mejoras en su función • Repartir equitativamente los incrementos salariales • Motivar a sus subordinados y reducir el absentismo • Favorecer clima laboral positivo, participación de los empleados y desarrollo de equipos • Definir y estimular la consecución de los objetivos de sus subordinados a nivel de compañía, función, puesto de trabajo y persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de vida • Seguro médico de riesgos menores • Plan de pensiones • Comisiones • Participación en los beneficios • Cuota de un club social • Formación • Comida subvencionada/gratuita

.../...

.../...

USUARIOS	NECESIDADES	FORMAS DE RETRIBUCIÓN
PESONAL TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer necesidades básicas (calidad de vida, expectativas, etc.) • Sentirse seguros y reconocidos en su puesto de trabajo • Mejorar en el puesto de trabajo e integrarse en la función 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en productos de la empresa • Exámenes médicos gratuitos • Subvenciones de representación • Gratificaciones de teléfono particular

Todos estas formas de retribución no serán homogéneas en su distribución, irán en función de la mayor o menor cantidad de retribución variable que un colectivo percibirá por el hecho de estar más arriba en la dimensión de plano de gestión. En niveles operacionales no suele haber retribución variable aunque son frecuentes políticas de personal como descuentos en productos de la empresa que muchas veces no están contemplados en la hoja de salario del trabajador y se corresponde más a la política de empresa que a una forma de retribución propiamente dicha. En niveles técnicos suelen ser frecuentes los tickets comida y el poder comer en el comedor de la empresa aunque esta última práctica no suele acarrear el concepto de retribución sino más bien de servicio dado que en la mayoría de ocasiones el trabajador paga por su comida en la empresa y el ahorro en este caso es más vinculado al tiempo que no al dinero.

6. PLANES DE CARRERA

La promoción dentro de la empresa, ya sea espontánea o fruto de un plan de carrera tendrá también su reflejo en el sistema cúbico. De la misma forma que previamente se han representado estructuras empresariales y tipologías de puestos de trabajo, puede representarse los movimientos concretos de un trabajador dentro de la organización y diseñar un plan de carrera ajustado a la capacidad del trabajador.

No se trata más que de representar una escala de ascensión en la empresa pero se puede utilizar la medida de distancia entre dos puntos para conceptualizar la auténtica previsión de tiempo para ajustarse a las capacidades necesarias que demandará el puesto y establecer criterios objetivos de mayor o menor adecuación a un puesto de trabajo según el tiempo transcurrido.

No siempre la escala de ascensión será jerárquica, puede darse una ruta transversal, rotando por varios departamentos junto con una ruta lineal. Las rutas podrán ser diseñadas en función de las capacidades que se crea que el trabajador ha de desarrollar y, aquí podrían utilizarse las dimensiones del sistema cúbico para calibrar el puesto más adecuado para otorgarle la mejora de esas competencias.

Ejemplo: el objetivo de un trabajador que tenemos como técnico del departamento laboral gestionando nóminas y tramitando partes de accidentes de trabajo es que realice en un plazo de unos 4 años funciones de director de recursos humanos estimando esa fecha como jubilación del actual poseedor del cargo. Para ello se ha creído considerable diseñarle un plan de carrera específico.

Trabajador: Departamento laboral, Técnico laboral

$$C_e (2, 2, 3) C_i (1, 2, 3) \Rightarrow C_f (6, 7, 13)$$

Destino final de plan de carrera: director de recursos humanos, actividad centrada en implantar políticas de personal, negociaciones colectivas, planes de comunicación interna y revisión de convenios.

$$C_e (4, 4, 4) C_i (4, 5, 5) \Rightarrow C_f (19, 20, 20)$$

A partir de la fórmula de distancia entre dos puntos encontraremos una estimación de la complejidad que separa a uno y otro puestos de trabajo.

$$D(a, b) = \sqrt{\sum_{i=1}^3 (a_i - b_i)^2 + (a_2 - b_2)^2 + (a_3 - b_3)^2}$$

$$D(a, b) = \sqrt{\sum_{i=1}^3 (19 - 6)^2 + (20 - 7)^2 + (20 - 13)^2}$$

$$D(a, b) = \sqrt{414}$$

$$D(a, b) = 20,346$$

La distancia que nos da podemos comprobarla en la tabla que se hizo sobre medición de distancias y su significación dentro de la comunicación e interacción laboral. Vemos que está dentro del rango **19,052 – 27,711**, que está definido como distancia entre dos puestos que excepcionalmente interaccionan. Ello querrá decir que la mejora hacia ese puesto de trabajo es relativamente larga dado que no es puesto de trabajo que el trabajador tenga próximo a su actividad laboral.

6.1. Ponderación de factores.

Para que el ajuste al puesto final sea todo lo deseable posible no deberíamos limitarnos solamente a diseñar un recorrido del trabajador por los puestos de la empresa sino que deberíamos acompañarlo de una ponderación de los distintos componentes que integran cada puesto como se suele hacer en las políticas de desarrollo en las materias relativas a la adecuación al puesto del trabajador.

Es decir, no basta con establecer que el trabajador deba estar un tiempo en un puesto de trabajo de cara al público o de mayor trato con los compañeros de trabajo para mejorar su interacción personal con los demás, hay que tener establecida previamente la importancia de ese factor en el puesto de trabajo.

Por ejemplo, supongamos que dentro del plan de carrera del trabajador está previsto en una ruta de tipo transversal una incorporación de 1 año al departamento de producción como jefe de producción a fin de observar los procesos de la compañía y tener un trato más directo con los compañeros de trabajo:

$$\text{Jefe de producción } C_e (3, 3, 3) C_i (3, 5, 3) \Rightarrow C_f (13, 15, 13)$$

Ello puede resultar útil pero será preciso estimar en qué medida está calibrado por la empresa la importancia de la interacción con los demás en ese puesto para verificar si es efectivamente el puesto que necesita para mejorar su interacción laboral con los demás.

Estimación de los factores del puesto de trabajo de Jefe de producción:

Cubo externo	Cubo interno	Descripción coordinada final	Ponderación	Resultado
Plano de gestión, Nivel 3: Nivel táctico	Libertad de actuación, Nivel 3, Programa homogéneo	Debe trabajar con programas concretos en un área concreta estableciendo técnicas ya construidas	80	240
Solución de problemas, Nivel 3: Interpolación	Interacción personal, Nivel 5: Directiva	La solución de problemas se realiza aplicando una amplia variedad de técnicas y el trato personal es sólo con dirección	120	360
Comunicación/ Interacción Nivel 3: Básica	Complejidad de trabajo, Nivel 3: Supervisión	La comunicación con el personal es sólo de información y el trabajo se revisa en base a supervisión directa	80	240

Estas ponderaciones, otorgan valores en función de porcentaje, es decir, estableciendo valores de 80 querría decir que para el puesto de trabajo la comunicación/interacción es menos importante de lo normal. Las gradaciones de las ponderaciones pueden ser obtenidas de diversos manuales de valoración de puestos de trabajo y herramientas de evaluación del desempeño con escalas predeterminadas. Normalmente en los programas de desarrollo de recursos humanos estos valores de ponderación multiplican a la valoración del puesto de trabajo que tiene medidas establecidas en unidades mayores que los niveles del cubo, (ejemplo: trabajador con grado de formación 80 requerida en un puesto de trabajo y de importancia 125% $\Rightarrow 80 \times 1,25 = 100$) pero dado que la multiplicación de este tipo nos dejaría valores muy pequeños con los niveles del cubo (Ej: $3 \times 80\% = 2,4$) será más fácil cuantificar la valoración del puesto de trabajo si multiplicamos el valor en términos absolutos y no en porcentaje: $3 \times 80 = 240$.

Así de esta forma la suma de los valores de las tres dimensiones del cubo externo (sólo contabilizaremos las dimensiones del cubo externo entendiéndolo como verdadera representación del trabajador dentro de la empresa, dado que tratamos con planes de carrera, y las medidas del cubo interno simplemente acotan un poco la tipología de trabajo) nos daría un valor unitario del puesto de trabajo que incluso podría ser de utilidad para otros aspectos como la retribución o adecuación al puesto de trabajo. En este caso: $240 + 360 + 240 = 840$ puntos para el puesto de Jefe de producción.

Volviendo al tema de la importancia de esta ponderación dentro de un plan de carrera, nos permitirá comprobar si según los valores establecidos por la empresa ese puesto de trabajo contiene la verdadera importancia de interacción personal para considerarlo susceptible de incluirlo en la trayectoria profesional del plan de carrera del trabajador. Naturalmente esta ponderación es sólo uno de los múltiples factores que puede determinarse para considerar la adecuación de las competencias que pueden adquirirse en un puesto de trabajo determinado hacia un puesto de trabajo final.

6.2. Ruta de plan de carrera.

La ruta del plan de carrera se fijará en función de la ponderación de factores de puesto de trabajo antes determinada y también considerando la distancia entre el puesto de trabajo actual y el final del plan de carrera de forma que nos dará una idea aproximada del tiempo en el que será conveniente alargar esa promoción. La representación dentro del sistema cúbico podría darse de la misma forma que previamente se han representado las estructuras de empresa y contendría tanto la valoración del puesto de trabajo como las distancias entre uno y otro puesto otorgando valores temporales en función del tiempo estimado.

Ruta de tipo transversal.

Un esquema como el presentado a continuación puede resumir la estructura de plan de carrera y la medida de distancia (D) hacia el puesto siguiente que representará el esfuerzo que requiere pasar al siguiente puesto de trabajo. Naturalmente, esa distancia no siempre requerirá de la misma interpretación, no tendrá la misma significación una distancia de 8, 5, por ejemplo, si se pasa a otro departamento de trabajo que si esa distancia se realiza avanzando en el mismo departamento de la empresa, requerirá menos esfuerzo y, por tanto, será susceptible de menos transcurso de tiempo.

• Departamento laboral: Técnico laboral D: 11,445	Ce (2, 2, 3)/Ci (1, 2, 3): Cf (6, 7, 13)	↓
• Departamento I + D: Técnico de formación D: 1	Ce (3, 2, 5)/Ci (3, 3, 2): Cf (13, 8, 22)	
• Departamento RR.HH.: Técnico de selección D: 6,16	Ce (3, 2, 5)/Ci (3, 4, 3): Cf (13, 9, 23)	
• Departamento RR.HH.: Responsable de RR.HH. D: 8,77	Ce (3, 3, 5)/Ci (4, 5, 4): Cf (14, 15, 24)	
• Departamento de RR.HH.: Director de RR.HH.	Ce (4, 4, 4)/Ci (4, 5, 5): Cf (19, 20, 20)	

En este caso el plan de carrera estaría mal estructurado pues hay una distancia muy grande (11,445) entre el puesto de técnico laboral y técnico de formación y es una distancia no muy aceptable teniendo en cuenta que se pasa a otro departamento laboral, sería conveniente introducir un puesto de trabajo intermedio que tenga menos distancia y, por tanto, se relaciones más con el puesto de técnico laboral y también esté próximo al puesto de técnico de formación.

• Departamento laboral: Técnico laboral D: 4,26	Ce (2, 2, 3)/Ci (1, 2, 3): Cf (6, 7, 13)	↓
• Departamento PRL: Técnico medio de PRL D: 7,81	Ce (2, 2, 4)/Ci (2, 3, 2): Cf (7, 8, 17)	
• Departamento I + D: Técnico de formación D: 1	Ce (3, 2, 5)/Ci (3, 3, 2): Cf (13, 8, 22)	
• Departamento RR.HH.: Técnico de selección D: 6,16	Ce (3, 2, 5)/Ci (3, 4, 3): Cf (13, 9, 23)	
• Departamento RR.HH.: Responsable de RR.HH. D: 8,77	Ce (3, 3, 5)/Ci (4, 5, 4): Cf (14, 15, 24)	
• Departamento de RR.HH.: Director de RR.HH.	Ce (4, 4, 4)/Ci (4, 5, 5): Cf (19, 20, 20)	

En este caso para mejorar la trayectoria de plan de carrera y que no se establezcan diferencias demasiado significativas se establece en su trayectoria laboral el puesto de técnico de prevención de riesgos laborales que se distancia menos de su puesto de trabajo actual y sirve de puente hacia el puesto de técnico de formación. Naturalmente cada paso en la trayectoria profesional debe llevar aparejado la correspondiente formación técnica y personal al trabajador a fin de que esté cualificado para realizar su nuevo puesto de trabajo.

La distancia no supondrá sólo un factor de ajuste para que el paso de un puesto a otro no suponga una transacción excesiva sino también permitirá establecer un intervalo temporal en función de la distancia. Así, el trabajador necesitará menos tiempo para estar capacitado y poder pasar de técnico de formación a técnico de selección que para pasar de técnico de selección a responsable de recursos humanos. Estos baremos temporales serán ajustables en función de las necesidades de la empresa, si se requiere avanzar el paso hacia un puesto de trabajo y la distancia no es excesiva podrá realizarse con efectividad. Usualmente se podría hablar de 9 como la distancia crítica entre un puesto de trabajo y otro aunque al pasar de un puesto de trabajo a otro dentro del departamento laboral la distancia máxima para que el traspaso no fuese excesivo podría ser en torno al valor 10. Igualmente estos valores son sólo orientativos puesto que variará siempre en función de la política de las empresas y la formación y capacidades que ya de por sí pueda acreditar el empleado previamente.

La representación del plan de carrera dentro del sistema cúbico podría venir determinado de la siguiente forma:

.../...

En el cubo se representa el paso de un puesto de trabajo a otro así como la distancia entre el puesto y el actual. Ese valor de distancia en el cubo podría cambiarse por el valor temporal o por el valor de formación necesaria, cualquier cosa que queramos aportar.

El esquema de la izquierda representa el puesto de trabajo, las coordenadas que ocupa dentro del sistema cúbico y las medidas de distancia y tiempo aproximado para el paso hacia el siguiente puesto de trabajo.

Asimismo, se refleja la necesidad para el correcto paso hacia el siguiente escalafón laboral que puede ser consistente en el aprendizaje formativo de cierta materia técnica o en el desarrollo de unas competencias necesarias atribuidas al siguiente puesto de trabajo en el plan de carrera.

Dentro del paso de un puesto de trabajo a otro será preciso tener en cuenta las vacantes de los puestos de trabajo, la ponderación antes mencionada en cuanto a los factores de cada puesto y la formación previa y aptitudes que el trabajador incorpora al puesto laboral.

7. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El sistema cúbico también tiene la posibilidad de incidir en aspectos de gestión de riesgos laborales. Naturalmente pretende utilizarse como una herramienta que ayuda a la gestión de los instrumentos habituales de prevención de riesgos laborales, para contrastar sus resultados más que para sustituirlos y obtener así la confirmación de hipótesis por parte de otra vía distinta que permita otorgar mayor validez a las predicciones.

La tarea básica que resume la actividad de prevención de riesgos laborales consiste en buscar las causas de los accidentes laborales para así establecer medidas de prevención. Las causas que subyacen a los accidentes laborales son los elementos que interesa analizar siendo constituidos por factores propios del puesto de trabajo y otros derivados de las características personales del trabajador. Dado que se han tratado ambos factores en el sistema cúbico no es extraño pensar que éste pueda servirnos para hacer algunos análisis en aspectos de prevención de riesgos laborales sobre todo teniendo en cuenta la valoración que puede hacerse de las características del puesto de trabajo. Dentro de la gestión de prevención de riesgos laborales se encuentra especial dificultad en lo que es establecer medidas preventivas ya sea porque la total aplicación de las mismas muchas veces incide negativamente en el rendimiento del trabajador (como podemos imaginar sucede sobre todo en puestos de mayor riesgo en los que la necesidad de llevar gafas protectoras, chaleco protector, orejeras, etc., impide desarrollar con normalidad movimientos para realizar el trabajo) o porque la actividad laboral impide la correcta aplicación de las mismas. Es en este último punto donde a través de las valoraciones del sistema cúbico se podrán identificar incongruencias que ocasionarán mayores niveles de riesgo laboral.

Como se ha comentado, las competencias personales así como las características del puesto de trabajo pueden aumentar el riesgo laboral. A veces es problema del mismo puesto de trabajo cuyos casos pueden ser observados en el sistema cúbico. Esta deficiencia del puesto de trabajo se observará en base a incongruencias entre las distintas dimensiones que configuran el puesto de trabajo, todas las dimensiones deben trabajar al unísono dependiendo del tipo de trabajo ya que no será correcto otorgar alta libertad para actuar a un puesto que se compone de rutinas preestablecidas y métodos estrictos de gestión para minimizar un riesgo en los procesos laborales diarios. Incongruencias de este estilo deben ser identificadas en la clasificación de puestos de trabajo y contrastarse con los informes de accidentes laborales de forma que sostengan hipótesis previamente formuladas en base a distintos datos de accidentalidad laboral.

Las distintas incongruencias pueden resumirse de la siguiente forma:

LIBERTAD PARA ACTUAR					
PLANO DE GESTIÓN	1. Operativo restrictivo	2. Operativo individualizado	3. Programa homogéneo	4. Programa heterogéneo	5. Política funcional
1. Nivel operativo básico	C	C	I	I	I
2. Nivel operativo variado	C	C	I	I	I
3. Nivel táctico	R	R	C	C	C
4. Nivel táctico-estratégico	R	R	R	C	C
5. Nivel estratégico	R	R	R	R	C
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
1. Rotura	C	I	I	I	I
2. Memoria	R	C	I	I	I
3. Interpolación	I	R	C	C	C
4. Adaptación	I	I	R	C	C
5. Creatividad	I	I	I	C	C

C ⇒ Correcto/Compatible. Indica que en un principio es adecuado la combinación de esas dos puntuaciones en un puesto de trabajo.

I ⇒ Incorrecto/Incompatible. Indica incongruencia de combinación entre esas dos puntuaciones en un puesto de trabajo. Esta incongruencia se traduce en mayor índice de riesgo laboral.

R ⇒ Compatible pero disminuye o afecta al rendimiento en el trabajo. Indica que la combinación de esas dos puntuaciones en un puesto de trabajo puede darse pero no es óptima y puede afectar en el rendimiento del trabajador.

Además de la idoneidad de combinaciones señaladas en el cuadro, también se presenta una relación con la puntuación de complejidad de trabajo: a mayor puntuación de complejidad de trabajo más grave es la incongruencia que se observa en la tabla anterior.

Así si un técnico de formación en una empresa opera con las siguientes puntuaciones:

$$Ce (3, 2, 5) Ci (3, 3, 2) \Rightarrow Cf (13, 8, 22)$$

- Su puntuación de plano de gestión es de 3 (Nivel táctico) y es compatible con puntuación de libertad de actuar que es de 3 (Programa homogéneo).
- Su puntuación de solución de problemas es de 2 (Memoria) y es incompatible con puntuación de libertad de actuar que es de 3 (Programa homogéneo).

La puntuación de complejidad laboral es de 2 (Actividades) por lo que se podría considerar poco importante esta incongruencia.

Naturalmente esta importancia vendrá dada por los factores específicos del puesto y la mayor o menor peligrosidad que posea. En este caso el puesto de técnico de formación no suele presentar en términos generales un especial índice de riesgo laboral por lo que podría ser perfectamente asumible esta incongruencia. Esta incongruencia podrá interpretarse a partir de la siguiente tabla que une los términos de la escala de complejidad laboral con definiciones de riesgos en los puestos de trabajo propios de prevención de riesgos laborales.

PUESTO DE TRABAJO	PROBABILIDAD DE ACCIDENTE DE TRABAJO			
		Baja	Media	Alta
SEVERIDAD DEL ACCIDENTE DE TRABAJO	Baja	Muy leve	Leve	Moderado
	Media	Leve	Moderado	Grave
	Alta	Moderado	Grave	Muy Grave

Esta tabla suele emplearse mucho en prevención de riesgos laborales para determinar el riesgo laboral determinado de un puesto de trabajo según la posibilidad de que aparezcan accidentes de trabajo y la gravedad de los mismos. Como vemos el resultado final nos da cinco tipos de puntuaciones: muy leve, leve, moderado, grave y muy grave. Una baremación de este tipo servirá para determinar lo importante que podrán ser las incongruencias detectadas en un puesto y obtener así un índice de peligrosidad que incorpore puntuaciones del sistema cúbico y de prevención de riesgos laborales.

Este índice de peligrosidad podría venir dado por:

- El número de incompatibilidades, que podrá ser de 1 ó 2, dado que se está observando si el plano de gestión y solución de problemas son compatibles con la libertad de actuación. También se puede otorgar una puntuación numérica a la categoría de incompatibilidad, por ejemplo:

El puesto citado antes de técnico de formación tiene una incompatibilidad de solución de problemas con libertad de actuación de tipo I según la tabla. Supongamos que otorgamos puntuación 2 a las incompatibilidades de tipo I y puntuación 1 a las incompatibilidades de tipo R, entendiendo como las incompatibilidades de tipo I más graves en términos de riesgos laborales.

En este caso número de Incompatibilidades: 1 de tipo I \times 2 puntos = 2 PRT (Puntos Riesgo Trabajo).

- La complejidad laboral cuanto más elevada más grave el hecho de tener incompatibilidades de puntuación en el trabajo, por tanto, se pudiera otorgar directamente la puntuación de complejidad laboral como puntuación directa incidente en el riesgo laboral. El hecho de tener un trabajo más complejo no implica necesariamente que los accidentes sean más graves o con mayor probabilidad pero sí puede traducirse como indicador directo e incidente en riesgo laboral al entender que a mayor complejidad de trabajo, mayor extensión de la repercusión de su trabajo y, por tanto, los errores en su trabajo no sólo afectarán al trabajador sino a los que colaboran con él en diversas fases del proceso.

En este caso el técnico de formación posee puntuación 2 en la escala de complejidad laboral que es una de las categorías de medición del cubo interno, por tanto, puntuación igual a 2 PRT.

- La última contribución a la puntuación de riesgo laboral vendría dada por la puntuación del puesto de trabajo en la escala ordinaria de valoración de riesgos en el puesto de trabajo que hemos visto antes y en la que cada resultado tendría una puntuación. Como hemos visto los distintos resultados de la tabla de probabilidad y severidad de los accidentes de trabajo se dividían en cinco categorías.

Muy leve = 1 PRT

Leve = 2 PRT

Moderado = 3 PRT

Grave = 4 PRT

Muy grave = 5 PRT

En este caso el técnico de formación seguramente estaría ubicado en la categoría de muy leve con 1PRT.

Por tanto, puntuación total final de riesgo laboral sería igual a:

Incompatibilidades = 2 PRT

Complejidad laboral = 2 PRT

Valoración PRL = 1 PRT

Riesgo laboral = 5 PRT para el puesto de técnico de formación en esta empresa.

La puntuación en sí ya otorga un número explícito de valoración si tenemos en cuenta que con este sistema la puntuación máxima que se puede obtener es de 14 PRT.

De esta forma obtendríamos una aportación a las valoraciones de riesgo laboral según las características «personales» del puesto de trabajo y servirían para indicar errores a la hora de otorgar ciertas competencias a algunos puestos de trabajo. El más claro ejemplo viene dado por el hecho de otorgar mucha libertad de actuación a puestos que requieren de gran control de normas y restricción en sus parámetros de actuación a fin de prevenir accidentes laborales y que muchas veces es fruto de numerosos accidentes laborales.

En este caso el sistema cúbico aporta esa valoración sin desechar las aportaciones clásicas de los sistemas de prevención de riesgos laborales. Muchas veces, aunque las aportaciones de seguridad están correctamente implantadas se siguen produciendo accidentes laborales y a veces puede venir dado por el hecho de que, mientras la gestión de prevención de riesgos laborales está bien realizada, no lo es tanto la valoración del puesto de trabajo que otorga competencias contradictorias entre sí y contribuyen a desestabilizar las normas impuestas para el control y la gestión de siniestralidad.

Naturalmente lo redactado hasta aquí es un ejemplo, también se podrían haber utilizado otros métodos en conjunción con las aportaciones del sistema cúbico para determinar una puntuación global de riesgo pero constituye una muestra práctica de valoración apartándonos de la restricción del modelo técnico de prevención y aportando medidas que en un principio los técnicos de recursos humanos más valoran, como pueden ser competencias personales, aspectos propios del puesto de trabajo y evaluación del desempeño.

Por último, hacer referencia a la reseña en la puntuación final de riesgo laboral en la que se explicita que esa valoración para el técnico de formación es para esta empresa en particular, dado que como venimos explicando desde el principio del artículo, el sistema cúbico propuesto es útil en la medida que es personalizado para cada empresa, sin utilizarlo como norma general y estando sujeto a las variaciones que permita cada empresa. Por ello no implica que un técnico de formación siempre presente poca puntuación de riesgo, dependerá de la empresa y de los sistemas que se decidan utilizar. Naturalmente los resultados obtenidos con este método son susceptibles de ser contrastados con análisis de siniestralidad laboral.

8. GESTIÓN DEL CAMBIO

Muchos han sido los escritos acerca de la gestión del cambio, como ejercitar cambios significativos en la estructura de la empresa sin que los procesos laborales se vean resentidos por ello.

Los expedientes de regulación de empleo, implantación de procesos de comunicación, desarrollo de nuevas líneas de proceso, ... todas ellas tienen en común una pauta clave para que la eficacia de los procesos laborales se dé con eficacia y continuidad durante y después del cambio: **Identificar figuras clave dentro de la organización.**

El problema de todos los autores que han escrito sobre gestión del cambio ha sido la de cómo identificar las figuras clave dentro de la organización, cuáles pueden ser los parámetros que pueden usarse para descubrir a las personas que son clave en la organización, que mantienen a sostener su estructura a través de diversos mecanismos que no sólo se basan en su eficacia laboral y su mayor jerarquía laboral sino que tienen incorporadas una serie de competencias que crean una interacción con los demás que funciona como otro proceso laboral natural de la organización. Fruto de esta interacción son grupos de comunicación y trabajo informal que contribuyen a agilizar procesos sin que estén previstos dentro del organigrama de la empresa y que aunque a veces pueden funcionar como resistencia a los procesos naturales laborales dentro de la organización, benefician más que perjudican a la empresa y es su impredeción por parte de la empresa la que ocasiona que no sean identificados como grupos efectivos de trabajo a la hora de implantar cambios. Así, ¿cómo identificar estos grupos de trabajo, estas personas clave cuya existencia posibilita grupos de trabajo eficaces o meramente por su interacción con los demás contribuye a una eficacia de gestión no regulada?

Tal como se ha tratado antes en los temas de relaciones interpersonales en torno a la clasificación de puestos de trabajo en el sistema cúbico, se puede trazar una medida entre dos figuras laborales en forma de distancia. Esta distancia representaba una medida acerca de la relación interpersonal que condicionaba una forma de comunicación y liderazgo. También podría servir para identificar las figuras clave de la empresa que hemos comentado observando el distinto número de relaciones y la distancia de la misma que tiene con diversos puestos de trabajo para ver hasta dónde se extienden las ramificaciones de su gestión laboral así como de su influencia personal. De esta forma podemos hacernos *a priori* una idea aproximada de la existencia de figuras clave en función de la relación y distancia que mantiene con los demás puestos de trabajo.

$$D(a, b) = \sqrt[3]{\sum_{i=1}^3 (a_i - b_i)^2}$$

La fórmula de la distancia entre dos puestos de trabajo que se ha presentado antes nos da una distancia entre dos puestos de trabajo para calibrar de qué estilo será la comunicación entre ellos. En lo referido a gestión del cambio será interesante no únicamente el tipo de distancia que mantiene con los otros puestos de trabajo sino la cantidad de puestos de trabajo que son próximos a ese puesto de trabajo en un radio de distancia aproximado así como el plano de gestión que desarrolla el puesto específico.

En la gestión del cambio será preciso:

- Identificar qué puestos de trabajo tienen mayor número de relaciones con los puestos de trabajo.
- Establecer una distancia para cribar las distintas interacciones de forma que sólo se resalten las interacciones más importantes. La distancia vendrá dada por el estilo de trabajo de la empresa. Por ejemplo, en una empresa que funcione con una estructura adhocrática y su función vaya encaminada a trabajo por proyectos se buscarán puestos con interacciones dentro del tramo de distancia 5,19 - 8,65, tramo ideal para trabajos por proyectos según la tabla de la relación de distancia con tipología relaciones personales mostrada en el apartado de interacciones personales de este artículo.
- Definir el tramo de plano de gestión en el que se buscarán puestos de trabajo clave. Está claro que si nos estamos moviendo en planos de gestión bajos no importarán mucho las interacciones que tenga un puesto.

Por ejemplo podríamos citar una empresa ficticia con un estilo de trabajo por proyectos en la que se dan estos puestos de trabajo con las siguientes clasificaciones en el sistema cúbico y número de relaciones con otros puestos.

- | | |
|--|--|
| • Departamento laboral: Técnico laboral | Ce (2, 2, 3)/Ci (1, 2, 3): Cf (6, 7, 13) |
| Número de relaciones: Interacción con 10 puestos con distancias inferiores a 8,65. | |
| • Departamento PRL: Técnico medio de PRL | Ce (2, 2, 4)/Ci (2, 3, 2): Cf (7, 8, 17) |
| Número de relaciones: Interacción con 5 puestos con distancias inferiores a 8,65. | |
| • Departamento I + D: Técnico de formación | Ce (3, 2, 5)/Ci (3, 3, 2): Cf (13, 8, 22) |
| Número de relaciones: Interacción con 8 puestos con distancias inferiores a 8,65. | |
| • Departamento de RR.HH.: Técnico de selección | Ce (3, 2, 5)/Ci (3, 4, 3): Cf (13, 9, 23) |
| Número de relaciones: Interacción con 12 puestos con distancias inferiores a 8,65. | |
| • Logística: Responsable de proyectos informáticos | Ce (3, 4, 4)/Ci (3, 3, 4): Cf (13, 18, 19) |
| Número de relaciones: Interacción con 8 puestos con distancias inferiores a 8,65. | |

Usando los puestos de trabajo del ejercicio de plan de carrera mencionado antes podemos comprobar una muestra de un proceso de detección de interacciones laborales.

En este caso en un proceso de gestión del cambio en la que se pretende reducir costes a la vez que se implantan proyectos de comunicación se analiza a los puestos de trabajo más relevantes entre el tramo 2 y 3 de plano de gestión.

Los distintos objetivos que se pretenden con este análisis de figuras clave varía según los objetivos del cambio a implantar en la empresa. En este caso, que va encaminado a recortar costes e identificar figuras susceptibles de llevar a cabo el proyecto de comunicación implantado, la identificación de estos puestos va encaminada a eliminar algunos para la eliminación de costes. Naturalmente no sólo irá en función del número de interacciones que posean sino que se observará que el suprimir un puesto determinado vaya acorde con la política de la empresa. Puede ser factible suprimir un puesto como el de técnico medio de prevención de riesgos laborales teniendo en cuenta que es un servicio que puede ser subcontratado y no va de acuerdo a las principales necesidades de la empresa pero entre el técnico de formación y el responsable de proyectos informáticos ¿cuál puede ser objeto de expediente de regulación de empleo para agilizar costes? En esta empresa ficticia no hay respuesta. Ahora, si añadiéramos que la empresa en sí, aparte de trabajar por proyectos posee un 70 por 100 de estos proyectos relacionados con la informática, podría ser un suficiente indicativo para retener al informático en detrimento del técnico de formación y subcontratar este servicio en vez de realizar el gasto correspondiente al mantenimiento de una figura laboral afín.

Siempre será preciso identificar en consonancia con la política de la empresa y los propósitos del cambio. En tramos de gestión poco importantes como el tramo 1 ó 2 no parecería necesario realizar esta identificación de figuras clave del mismo modo que no se daría en tramos de alta dirección entendiéndolos como indispensables para la supervivencia de la organización pero a veces sería útil para mantener grupos de comunicación informales. Además, las figuras clave, incluso en los niveles laborales más bajos son un punto de referencia para los demás trabajadores tanto por el aprecio personal del que puedan ser devotos como porque su interacción con los demás hace de él una importante figura de información, sobre todo en aspectos de comunicación ascendente, dado que trata con gran número de trabajadores y conoce de primera mano los problemas reales de los trabajadores y sus inquietudes.

El ejemplo propuesto identificaba interacciones en base a una distancia de 8,65, que es la distancia ideal para trabajos con proyectos, estilo de gestión de las empresas con estructura adhocrática pero podría haber sido otro tramo de distancia según la tipología de la empresa y el cambio a implementar. Aunque los tramos de alta gestión no suelen ser objeto de reestructuración el análisis de interacciones laborales puede servir para identificar figuras idóneas de impartir proyectos de comunicación por el trato extenso que puedan tener con multitud de trabajadores.

El cambio implica una posible alteración de la estructura de la empresa y de subcontratación en algunas áreas de la empresa. Identificando las figuras clave de la empresa podrán derivarse servicios innecesarios en vez de mantener personal que realiza una actividad esporádica.

De todas formas, la aproximación que se ha realizado para este proceso de gestión del cambio no implica su aplicación directa en todos los casos. Como se ha visto, el principal factor es la distancia que otorga un radio de influencia de un determinado puesto de trabajo en torno a los puestos de trabajo que le rodean y es en torno a estas influencias en donde se crean necesidades. Las distintas necesidades pueden variar en términos de conjunción para optimizar un proceso laboral (los grupos informales tanto de comunicación como de trabajo) o de confianza, es decir, una necesidad que sustenta el rendimiento del trabajador pero no en base a la gestión laboral sino en

torno a autoconfianza, aclaración de ideas, ánimo positivo que recibe fruto del trato con otro compañero de trabajo. Es por esta relación, por esta empatía que se crea entre compañeros por la que puede resultar necesario identificar figuras clave incluso en tramos básicos de gestión dado que estas figuras, lejos de intervenir decisivamente en los beneficios de la empresa, serán figuras útiles para otros procesos destinados a facilitar el cambio y otras novedades de la organización como bien pudieran ser los mencionados proyectos de comunicación o de formación así como también ser figuras de especial relevancia en procesos de comunicación ascendente para obtener información fidedigna acerca de las expectativas de los empleados y de sus preocupaciones, contrastándola con la información obtenida de otros instrumentos típicos como encuestas de satisfacción de personal y clima laboral.

9. REFLEXIÓN

Hasta aquí se han hecho referencia a algunos ejemplos prácticos de las utilidades que posee este sistema cúbico. Más que un sistema integrado de gestión de recursos humanos nació acerca de la intención de tratar las relaciones personales y otros procesos relacionados en la empresa bajo la influencia de los recursos humanos en una vertiente objetiva para superar meras teorías especulativas acerca de conveniencias en la gestión de las personas en el trabajo. Quería introducir aspectos de estudios acerca de procesos tales como motivación, comunicación, liderazgo, aspectos que a todos nos interesan y no sólo en el terreno de la empresa. Pero la opinión personal en temas empresariales no es útil sino es en la medida que esté contrastada en las experiencias de profesionales más expertos o en mecanismos objetivos derivados de conceptos artificiales como la ley u otros de índole más natural aunque *a priori* aparezcan bajo un diseño artificial como las Matemáticas. En este caso, he optado por esta última opción y he diseñado este modelo que, a pesar de mis limitaciones en conocimientos de ciencias, he tratado de conceptualizar como más objetivo posible y baremado en función de criterios numéricos, conceptos más concretos que las competencias personales y, por tanto, más fáciles de tratar.

Aun así, el modelo presenta su utilidad al regirse por conceptos matemáticos que son aplicados con éxito en un gran abanico de campos en la propia naturaleza por lo que la exactitud y la objetividad son inherentes a todas sus aplicaciones. Naturalmente las delimitaciones de los grados es personal y nace de un pensamiento subjetivo pero siempre son contrastables con la experiencia de profesionales más expertos. Está claro que el sistema cúbico no está desarrollado bajo un estudio intensivo de puestos de trabajo y no se ha contrastado debidamente pero está diseñado a partir de las Matemáticas y los modelos principales de Valoración de Puestos de Trabajo por lo que le otorga una validez inicial que puede desarrollarse con estudios y experiencias posteriores. Naturalmente las escalas podrían haberse ampliado y así obtener mayores combinaciones y tan sólo se han reflejado algunos de sus usos mientras que otros posibles, como el de adecuación a puestos de trabajo, tan sólo se han mencionado pero es un prototipo interesante para tenerlo de referencia en el futuro desarrollo de recursos humanos.

Los recursos humanos se han desarrollado tremendamente en los últimos años; la incorporación de profesionales de otros campos que tradicionalmente han estado alejados de esta actividad, como los ingenieros, economistas y matemáticos, no han perjudicado la profesionalidad de esta actividad sino que han contribuido a revalorizarla.

Recursos humanos es una actividad compleja que precisa de mucha gestión y el hecho de que muchos de sus procesos cuenten con herramientas para ejercer sus funciones, pero no con procesos automatizados ejerce cierta discriminación y recelo hacia esta área dado que la mayoría de las veces las decisiones nacen fruto de una forma de pensar del directivo responsable de recursos humanos. Incluso un técnico de selección puede ver cuestionada su valía profesional al tener que asumir una decisión final que, al contrario que otras materias como Derecho o Economía, no es contrastable con la ley o con previsiones contables, él y sólo él será el responsable y el guía de esa actuación que vendrá contrastada por su propia experiencia.

Es por ello que creo que la integración de mecanismos objetivos en la actividad de recursos humanos tiende a que esta área sea más valorada por el resto de la empresa y a su vez permite incidir en aspectos tales como las relaciones personales o las influencias del liderazgo de las que se han escrito muchas teorías sin que se pueda aplicar a la práctica todo lo escrito bien por las políticas de la empresa, bien por factores personales.

Son impedimentos, sobre todo para los Responsables de Formación y Desarrollo de recursos humanos que encuentran un conflicto en el intento de aplicar con éxito programas que se enfrentan a fuentes de resistencia de tipo subjetivo. Es aquí donde verdaderamente nace la evolución de los recursos humanos, a partir de la creatividad para diseñar programas aceptados por todos y con menor opción de discusión, y son estos profesionales los que mayormente dedican toda su energía, capacidad y entusiasmo para crear mecanismos que todos los profesionales de recursos humanos podamos utilizar y optimizar nuestra gestión.

A todos ellos, Gracias.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, J., [2001]: *Ética de la Nueva Economía*, en AA.VV.: *La ética en los negocios*, Ariel.
- ALAMILLO, M. y VILLAMOR, F. [2002]: «Modelo de gestión de competencias». *Aedipe*, núm. 21, págs. 3 a 12.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M.A., [1999]: «Overview: Strategic human resource management in five leading firms», *Human Resource Management*, núm. 38, pág. 287.

- BESSEYRE DES HORTS, Ch., [1990]: *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto.
- BOLMAN, L.Q. y DEAL, T.E., [1995]: *Organización y liderazgo*. Addison-Wesley Iberoamericana, SA, Wilginton.
- CARNEIRO, M., [2002]: «Contagio por competencias». *Aedipe*, núm. 22, págs. 28 a 35.
- COOPERS&LYBRAND, [1997]. *Cómo ser una estrella en los negocios sin estrellarse*. Recoletos, CIA Editorial.
- DINESH, D., [1997]: The diversity trap. *Forbes*, New York, 27 de enero.
- ENEBRAL, FERNANDEZ, J., [2002]: «Medir la inteligencia emocional: un primer paso hacia la mejora». *Aedipe*, núm. 20, págs. 54 a 56.
- FUSER, A., [2002]: «Dos dimensiones emergentes a considerar en la gestión de Recursos Humanos: visión de los programas de "Diversidad" y "Armonía entre la vida privada y vida laboral" aplicados dentro de una compañía», *Aedipe*, núm 14, págs. 44 a 54.
- GAN, F., [1996]: *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Editorial Apóstrofe, S.L.
- GARCÍA, N. e HIERRO, E., [2001]: *Selección de personal, sistema integrado*. ESIC Editorial.
- GARVIN, D.A., [2000]: *Gestión del conocimiento*. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.
- GOLEMAN, D., [1999]: *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona.
- GUASHC, J., et al. [1994]: *Higiene industrial*. Barcelona, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (Hay una reimpresión de 1999).
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Notas técnicas de prevención. Barcelona, CNCT (Hasta la fecha se han publicado 505, agrupadas en 14 series y volúmenes y engloban todos los ámbitos de la actividad preventiva).
- JIMÉNEZ, J.J. y SENLLE, A., [1999]: *Lidere grupos de éxito: Herramientas para la dirección de equipos en las organizaciones*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- LEVY-LEBOYER, C., [1997]: *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- MAMOLAR, P., [2001]: «Evolución de la cultura del trabajo y de la empresa: la dimensión personal del nuevo empleo». *Aedipe*, núm. 15, págs. 12 a 15.
- MAYO, M., [2002]: «La gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de Recursos Humanos». *Aedipe*, núm. 22, págs. 18 a 27.
- MEDINA, G., [1995]: «De la retribución consolidada a la retribución por resultados y competencias». Ediciones Gestión 2000, S.A.
- NOGAREDA, C., [1995]: *Psicosociología del trabajo*. Barcelona, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (Hay una reimpresión de 1999).
- OBESO, C., [2002]: «Desde las aulas de ESADE: La Función de RR.HH.». *Aedipe*, núm. 20, págs. 61 a 65.
- OLLEROS, M., [2002]: «La calidad en la selección de personal». *Aedipe*, núm. 23, págs. 42 a 48.

- PÍRIZ, R., [1999]: «El futuro de las organizaciones y el factor humano a través de la visión del directivo de Recursos Humanos». *Aedipe*, núm. 11, págs. 12 a 22.
- PAYERAS, JOAN, [2000]: «El Trabajo en Equipo: Una Competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio» (Y I). *Capital Humano*, núm. 129 (págs. 6 y 7).
- [2000]: «El Trabajo en Equipo: Una Competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio» (Y II). *Capital Humano*, núm 130, (págs. 6 a 8).
- PLANT, R., [1991]: *La dirección de cambio en la empresa*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M., [1993]: *Competence at work: Modelos for superior performance*, Chichester, John Wiley.
- SOBRINO, J., [2003]: «Indicadores para Recursos Humanos». *Aedipe*, núm. 26, págs. 28 a 32.
- TENA, J., [1991]: *La organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- VALLÉS, R., [1995]: *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana S.A.