

CONNECTING SAYMA

Trabajo Individual de Fin de Máster: Connecting Sayma.

Maitane Alonso Carcelén

Tutor: Óscar Izquierdo Pérez

Máster Universitario en Recursos Humanos

ICADE Business School

Noviembre 2014

Índice

Portada.....	1
Índice.....	2
Resumen.....	4
1. Introducción al trabajo.....	5
1.1.Introducción a Sayma Consultores.....	6
1.2.Explicación del logo de Connecting Sayma.....	7
1.3.Explicación de la web de Connecting Sayma.....	9
1.4.Explicación del mail de Connecting Sayma.....	10
2. Clima.....	11
2.1.Definición de clima.....	11
2.2.Tipos de clima.....	12
2.3.Dimensiones de clima	14
2.4.Objetivos y beneficios de evaluar el clima organizacional.....	15
2.5.Análisis de resultados de la encuesta de clima.....	16
2.5.1. Carga de trabajo, prioridades y objetivos.....	17
2.5.2. Condiciones de trabajo.....	18
2.5.3. Solución de problemas.....	18
2.5.4. Calidad del servicio.....	18
2.5.5. Influencia.....	19
2.5.6. Satisfacción de los clientes.....	19
2.5.7. Conocimiento sobre Sayma.....	20
2.5.8. Comunicación.....	20
2.5.8.1.Comunicación entre e intercentros.....	21
2.5.8.2.Proporción de información.....	22
2.5.8.3.Iniciativas para mejorar la comunicación.....	23
2.5.9. Cooperación.....	23
2.5.10. Toma de decisiones.....	24
2.5.11. Jefe o supervisor.....	25
2.5.12. Dirección del negocio.....	26
2.5.13. Compensación y beneficios.....	27
2.5.14. Desarrollo de carrera.....	28

2.5.15. Otras percepciones del empleado.....	29
2.6. Plan de acción individual sobre clima organizacional.....	30
3. Descripción del puesto de trabajo.....	32
3.1. Definición de la descripción de puestos: misión y funciones.....	32
3.2. Objetivos y beneficios de la descripción de puestos.....	34
3.3. Plan de acción individual sobre descripción de puestos.....	36
4. Reclutamiento y Selección de personas.....	37
4.1. Definición de la selección de personas.....	37
4.2. Fases del proceso de selección.....	37
4.3. Técnicas de evaluación de candidatos.....	38
4.4. Objetivos y beneficios del proceso de selección.....	39
4.5. Plan de acción individual: Modelo de un proceso de selección.....	40
5. Conclusiones generales.....	44
Referencias.....	47
Bibliografía.....	48
Anexos	
Anexo 1. <i>Organigrama de la oficina de Sayma en Madrid</i>	
Anexo 2. <i>Logo de Connecting Sayma</i>	
Anexo 3. <i>Comunicado inicial</i>	
Anexo 4. <i>Firma del mail de Connecting Sayma</i>	
Anexo 5. <i>Visualización de la intranet</i>	
Anexo 6. <i>Guión de entrevista</i>	
Anexo 7. <i>Ejemplo de informe de selección</i>	
Anexo 8. <i>Cuadro resumen de candidatos</i>	
Anexo 9. <i>Recopilatorio de fuentes de reclutamiento</i>	

Resumen

El presente trabajo es el trabajo individual del Proyecto Fin de Máster relacionado con el del grupo de Connecting Sayma. Como parte de este grupo, he detectado las necesidades en cuanto a Recursos Humanos de Sayma Consultores, realizando para ello una encuesta de clima organizacional, descripciones de varios puestos de trabajo y un modelo de un proceso de selección. En el presente trabajo se explican en detalle varios apartados relacionados con el trabajo grupal, exponiendo todo el proceso desde una perspectiva individual. Así, se definen desde una perspectiva teórica las áreas trabajadas (clima organizacional, descripción del puesto de trabajo y reclutamiento y selección), se proponen planes de acciones individuales para cada una de esas áreas, y se exponen unas conclusiones individuales de todo el presente trabajo, así como del trabajo grupal.

Palabras clave: Sayma, Clima, Selección, Descripción de puestos.

1. Introducción al trabajo

El trabajo del fin del Máster Universitario en Recursos Humanos de ICADE Business School consiste en llevar a la práctica todo lo aprendido en él, simulando ser un grupo de consultores que ofrecen sus servicios a una empresa real.

Como miembro del grupo Connecting Sayma, he trabajado detectando las necesidades de la empresa Sayma, de la cual he sido la intermediaria. Una vez detectadas las necesidades, hemos trabajado en la detección de áreas de mejora dentro de varias áreas (clima organizacional, selección y descripción de puestos). Una vez halladas tales áreas de mejora, hemos preparado distintos planes de acción para mejorar el clima organizacional de la oficina de Sayma en Madrid, así como diseñar un modelo de proceso de selección. Asimismo, hemos descrito los puestos pertenecientes a los departamentos laboral y fiscal de esa oficina.

En este trabajo individual presentaré, por un lado, las acciones llevadas a cabo por Connecting Sayma como grupo de trabajo, como son la explicación del logo de nuestro grupo (ver punto 1.2. de este trabajo), la explicación de la web y del mail (ver puntos 1.3. y 1.4. respectivamente). Por otro lado, introduciré la empresa de Sayma Consultores (ver punto 1.1. de este trabajo). A su vez, dividiré el trabajo en función de las áreas trabajadas. En el punto 3 definiré la descripción de puestos de trabajo, explicando sus características principales, objetivos y beneficios. En los puntos 4 y 2 respectivamente, trataré la selección y el clima organizacional, exponiendo asimismo las características básicas y objetivos y beneficios de realizar actividades en esas áreas. Además, en cada uno de estos apartados presentaré planes de acción sobre estas áreas. Estos planes de acción no son los mismos que los del trabajo grupal, si bien pueden guardar similitudes con ellos. Terminaré este trabajo mostrando las conclusiones generales a las que he llegado de forma individual tras haber realizado este trabajo.

Dicho de otra manera, lo que pretendo con este trabajo individual es aportar otras ideas y conocimientos que no se han plasmado en el trabajo grupal de Connecting Sayma. Las herramientas y procedimientos son los mismos, de ahí que no explique el método seguido en cuanto a la realización de la encuesta de clima, o de las descripciones de puestos realizadas.

Por lo tanto, este trabajo es complementario al trabajo grupal de Connecting Sayma, y por ello en numerosas ocasiones remitiré a él para dejar constancia de la relación entre ambos trabajos.

1.1.Introducción a Sayma Consultores

Sayma Consultores es una empresa dedicada al servicio de consultoría en materia tributaria, fiscal, financiera, laboral, jurídica, consultoría y auditoría. Con sede en Donostia, posee otras tres oficinas situadas en Vitoria, Madrid y Bilbao.

Asimismo, con más de 40 años de experiencia, la misión de Sayma es obtener para sus clientes el mayor beneficio posible en base a la legislación vigente. Se basa para ello en tres principios; eficiencia, calidad y tecnología.

Su plantilla, de en torno a 120 personas, está situada el 50% en la sede, mientras que el otro 50% se encuentra repartida en el resto de oficinas.

La oficina de Sayma Madrid cuenta con 18 empleados dedicados a los servicios de asesoría jurídica, laboral, auditoría y fiscal (ver Anexo 1 Organigrama). Esta oficina, al igual que otras, nació mediante la absorción de un despacho de abogados dedicado a las áreas laboral, fiscal y jurídica.

La disposición espacial de la oficina está formada por un espacio diáfano, en donde sólo se encuentran tres despachos, todos ellos de los responsables de alguna de las áreas.

La empresa carece de departamento de Recursos Humanos, por lo que es el director de la oficina de Madrid el encargado de realizar las funciones relacionadas con los recursos humanos, en tanto a funciones de dirección.

De esta forma, el director ofrece formación a los trabajadores en base a las necesidades que él va detectando. Además, los empleados tienen libre disposición de solicitar formación, en tanto en cuanto esté vinculada con sus funciones.

En cuanto al clima organizacional, su gestión y su forma de medirlo, mediante empresas externas y por mandato de la sede de Donostia se realizaron años atrás encuestas de clima organizacional, mas la participación fue decreciendo (obteniendo un

máximo del 60% de participación) y no se llevaron a cabo planes de acción en base a los resultados de esas encuestas.

Las gestiones administrativas, tales como la gestión de las nóminas, está gestionada internamente. El servicio de la Prevención de los Riesgos Laborales está externalizado. Y, en cuanto a Responsabilidad Social Corporativa, la empresa imparte foros gratuitos a otras empresas.

Por otro lado, la toma de decisiones referidas a selección, contratación y desvinculación la lleva a cabo el director de cada área en colaboración con el director de la oficina.

Por último, el ámbito de la comunicación interna es uno de los que más cambios ha sufrido en estos años. Durante años, Sayma ha organizado convenciones generales y jornadas anuales y de área. Todas ellas se solían realizar en una de las zonas territoriales de una de las áreas, con el fin de que todos los empleados participasen de alguna u otra forma. Los contenidos de las jornadas de área se basaban en temas propios de dicha área, como problemáticas, nuevas legislaciones o casos complejos con resultado exitoso. No obstante, la última convención finalmente no se celebró por cuestiones económicas.

1.2. Explicación del logo de “Connecting Sayma”.

“...*que las personas no cambian, pero sí evolucionan*”. Esta frase resume lo que quiero expresar con nuestro trabajo. Y, al diseñar el logo, fue en eso en lo que pensé para mis adentros; en evolucionar.

Los que componemos Connecting Sayma creemos en las personas. Es nuestro interés en ayudarlas y en optimizar su rendimiento, lo que nos lleva a actuar. Actuar para lograr una evolución. En un principio puede parecer insignificante. No obstante, a raíz de que el tiempo y las circunstancias lo permiten, creemos que la evolución se puede percibir un poco mejor, hasta llegar a una diferencia distintiva.

Ése es nuestro fin; que con nuestra colaboración logremos hacer del equipo de Sayma, uno que se distinga del resto por sus grandes cualidades. Que, si bien en un

primer momento son apenas perceptibles, lucharemos por resaltarlas y actuar por la mejora continua, por la evolución.

Todo esto era lo que yo quería expresar en el logo (ver Anexo 2), intentar plasmarlo simbólicamente, y que nuestra esencia quedara reflejada en una pequeña muestra de nuestro Trabajo de Fin de Máster.

Las partes a las que dimos una mayor importancia a la hora de diseñar el logo Victor y yo fueron la letra, los colores, el símbolo compuesto por cinco círculos y la posición espacial de las palabras.

Por un lado, decidimos que la letra fuera distinta, sacada de una web con distintas letras, cada una de ellas especiales. Tras descargarnos varias de ellas, nos decantamos por ésta, al verla profesional y clara.

El color principal yo lo tenía muy claro; verde. Personalmente me recuerda a mi ciudad, recientemente European Green Capital. Desde pequeña me ha rodeado el verde, muchos tipos de verde. Y, no sé por qué, pero cuando pienso en evolucionar, pienso en la naturaleza que siempre me ha rodeado, aquella que no cambia, pero sí evoluciona. Ligado a ello, el color verde tiene para mí un significado de esperanza, de que si se quiere, se puede. Y eso es lo que yo quería plasmar en el trabajo; trabajando con esfuerzo, lograríamos una evolución en Sayma. De esta forma, los tonos de verde hacen alusión a evolución; es una gama de verde que evoluciona, que aumenta de tonos, al igual que queríamos que sucediera en Sayma antes incluso de establecer un primer contacto. El por qué es sencillo; para poder ver una mejora, hay que establecerse objetivos, y para ello primero debíamos pautar acciones pequeñas que llevaran a la consecución de tales objetivos. Así pues, fijándose en el símbolo compuesto por cinco círculos (cada uno representando a uno de los miembros de Connecting Sayma), no se aprecian casi diferencias entre un color y el siguiente, pero sí entre el verde del primer círculo y el último. Dicho de otra manera, con esto queríamos plasmar que se verá una evolución en los aspectos que hemos trabajado dentro de Sayma, antes y después de haber intervenido.

Por último, la posición espacial de las palabras decidimos, más bien por estética, que fuera en una sola línea. De forma que, el símbolo formado por los cinco círculos fuera la conexión (nunca mejor dicho) entre las palabras “conectando” y “Sayma”.

1.3. Explicación de la web de Connecting Sayma

Con un diseño simple y siguiendo la gama de colores del logo de Connecting Sayma, la web (<http://connectingsayma.wix.com/rrhh>) tiene como finalidad poner en común, con los empleados de Sayma, datos y otra información que les pueda ser de interés, de forma clara y sencilla.

Los apartados son muy intuitivos, y se basan en cuatro preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Así pues, los apartados de la web son “Quiénes somos”, “Objetivo”, “Programa” y “Contacto”.

El primer apartado, “Quiénes somos”, refleja brevemente quiénes somos con una frase. Ya que creemos que una web ha de tener un contenido mayormente visual, en la que predominen imágenes y no textos, decidimos añadir fotos junto a los nombres de cada uno de los miembros de Connecting Sayma. La razón de incluir este detalle personal, era una vez más acercarnos a los empleados, que nos pusieran cara e intentar hacerles ver que nos estamos abriendo hacia ellos, al igual que ellos han hecho colaborando con nuestro trabajo. Y, pinchando encima de cada una de las fotos, se accede a información personal de cada uno (Formación, Experiencia y Contacto). Yo personalmente en un principio tenía cierta reticencia por incorporar este tipo de datos, ya que no quería que los empleados pudieran averiguar que yo había sido la intermediaria en la empresa. Sin embargo, tras hablarlo con los compañeros, decidimos que cada uno mostrara los datos que cada uno considerara oportuno. Todo ello teniendo siempre presente que la finalidad era acercarnos a los empleados.

En el segundo apartado, “Objetivo”, se describe en una sola línea el objetivo principal de nuestro trabajo.

El apartado “Programa” desglosa cada una de las áreas en las que hemos trabajado a lo largo de estos meses. Pinchando en cada una de tales áreas se despliega el objetivo y los beneficios de cada una de ellas. El objetivo de ello era que los empleados

podieran conocer con una mayor profundidad el por qué de las actividades. No obstante, tales objetivos se vieron reflejados en la comunicación de nuestro trabajo al comienzo de realizar las actividades (ver Anexo 3). Además de describir los objetivos y beneficios de las áreas, el tercer apartado también incluye distintos archivos que pueden ser de interés, tales como el comunicado de nuestro trabajo, el calendario de trabajo, la encuesta de clima laboral, y los resultados de la encuesta de clima (este último apartado se incorporará días antes de la defensa del trabajo).

En el último apartado, “Contacta con nosotros”, aparece el mail de Connecting Sayma (connectingsayma@gmail.com) (ver siguiente apartado de este trabajo para mayor información), así como cada uno de los teléfonos de los miembros. Este apartado fue utilizado por más de un trabajador para solventar dudas sobre la encuesta de clima, entre otras cuestiones.

1.4. Explicación del mail de Connecting Sayma

Victor y yo decidimos crear un mail corporativo por varias razones.

La primera de ellas era que, a través de él, cualquiera de los miembros de Connecting Sayma contactaría con el contacto de la empresa o con los empleados de forma que no se descubrieran otros datos personales. Así pues, a través de este mail hemos enviado todos los comunicados y solventado todas las dudas a lo largo de nuestro paso por Sayma. Incorporamos a nuestros mails una firma con nuestro logo, el nombre de nuestro Máster y el Proyecto, la dirección de nuestra página web, y mi teléfono personal (ver Anexo 4).

Asimismo, queríamos dar apariencia de ser profesionales en nuestro ámbito, y una de las herramientas que creíamos que necesitábamos era esa, tener una dirección electrónica compartida para trabajar de forma conjunta entre todos.

Por otro lado, hemos utilizado esta cuenta de correo para compartir mediante google drive todos los documentos que hemos trabajado conjuntamente. A través de esta herramienta, hemos podido solventar dudas, ver quién había escrito cada apartado, y hacer comentarios entre nosotros, haciendo alusión a lo escrito. Ha sido una

herramienta que personalmente creo ha facilitado enormemente ver la aportación de cada uno de los miembros al trabajo.

2. Clima Organizacional

2.1. Definición de Clima Organizacional

La definición de clima organizacional es diferente en base a cada autor. Así, para algunos, el clima es “el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo” (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984, citado por Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996). A través de esta percepción de los atributos organizacionales, los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990; citado por Salgado et al., 1996).

Por otro lado, otro autor, Alves, en 2003, cita a Fourgous e Iturralde (1991), los cuales manifiestan que el clima es el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”. Dicho de otra manera, Alves (2003) entiende que el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva que es la organización. Así, lo que los empleados viven y sienten de cara a una determinada implicación (organización), constituye el clima organizacional.

Torrecilla (2002; citado por Alves, 2003) habla de que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno; es decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Asimismo, define el clima como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Así pues, todas estas definiciones hablan de percepciones, percepciones que cada empleado de su organización tiene de ella.

Una de las distinciones que ha de hacerse de cara a definir el clima en una empresa, es la de la relación entre satisfacción y clima. Los resultados de la

investigación de Salgado et.al (1996) sugieren que satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por lo tanto, podría darse la situación de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al mismo tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral (Boada, De Diego, Agulló, 2004). Esto viene apoyado por Alves (2003), el cual asegura que un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

2.2. Tipos de Clima Organizacional

Hay cuatro tipos de clima organizacional existentes (Reddin, 2004). Cada uno de ellos muestra una peculiaridad, y las variables que diferencian un tipo de otro son las del tipo de liderazgo del superior, el grado de autonomía en la toma de decisiones, la motivación de los trabajadores y la fuerza que les mueve para desempeñar su actividad. Y por todo ello, el clima que todo ello genera en la empresa y el cual es percibido por los miembros que la componen.

El primero de los tipos de clima es el autoritario-explotador. Este tipo se caracteriza por el hecho de que los superiores no confían en sus colaboradores. Por este motivo, la toma de decisiones la ejercen esos superiores, y no permiten que los colaboradores tomen parte de ella. Los trabajadores se mueven por miedo, se les condiciona a través de castigos y no se les recompensa por su buen desempeño. Siguiendo la teoría de las necesidades Maslow, se podría decir que las necesidades que bajo este tipo de clima cubren los superiores son las psicológicas y de seguridad. Y, en base a la teoría de McGregor, este tipo de liderazgo puede asemejarse al tipo X, según la cual este tipo de líderes piensan que a sus colaboradores no les gusta su trabajo y que por lo tanto hay que forzarles para que lo realicen (Wallace, 1995; citado por Pons y Ramos, 2012). Este tipo de clima genera un ambiente estable, en el cual la comunicación se genera siempre de forma vertical, unidireccionalmente y a través de órdenes e instrucciones.

Otro tipo de clima, también autoritario, es el autoritario-paternalista. En este tipo, al igual que en el anterior, el superior hace notar su autoridad. Sin embargo, los sentimientos son diferentes. En éste, predominan la condescendencia y la compasión. Y, al igual que en el tipo autoritario-explotador, las decisiones las toman los altos cargos, y en pocas ocasiones se derivan a niveles inferiores. No obstante, este tipo de clima autoritario-paternalista no es estable, sino que depende de las percepciones que los líderes tienen sobre las necesidades de los empleados (Wallace, 1995; citado por Pons y Ramos, 1995). Por ende, este clima se caracteriza por un sentimiento paternalista, en el que los superiores ejercen el papel de padres y los empleados de hijos. Se podría decir que los empleados se encuentran seguros y protegidos bajo esa figura.

El tercer tipo de clima es el participativo-consultivo. Más abiertos los altos cargos, permiten que decisiones específicas se tomen en niveles más bajos de la organización. Al contrario que en los otros dos tipos anteriores, en éste los superiores tienen confianza en los empleados. La comunicación sigue siendo de tipo descendente, mas se alternan ocasionalmente las recompensas por el buen desempeño de los empleados, con castigos por lo contrario. Las necesidades que se satisfacen, en base a la teoría de Maslow, son de niveles superiores, tales como las necesidades de prestigio y estima (Pons 2009; citado por Pons y Ramos en 2012). Así pues, la principal característica de este tipo de clima es que se es relativamente estable en cuanto a confiar en la profesionalidad y capacidad de los empleados en cuanto al desempeño de su trabajo.

El último tipo de clima es el participativo-en grupo. Es el que más libertad otorga a sus empleados, en tanto en cuanto el proceso de toma de decisiones está compartido con toda la organización, y se encuentra integrado en cada uno de los niveles. Y es que la dirección tiene confianza total en sus empleados, y ello se plasma en una buena relación entre la dirección y los empleados. La comunicación por lo tanto se considera abierta, bidireccional (tanto ascendente como descendente), y ello muestra una alta participación y compromiso de los empleados en todos los aspectos relacionados con la organización. La relación entre superiores y empleados se puede catalogar de mucha confianza e incluso de amistad (Reddin, 2004).

Cabe destacar que ninguno de estos climas es positivo o negativo. Dependiendo del tipo de contexto en el que se encuentre la empresa, o el sector al que pertenezca por

ejemplo, será apropiado un tipo de clima u otro. Si bien es cierto que los dos primeros tipos de clima pueden impedir o inhibir el desarrollo de la carrera profesional del empleado, dependerá de la política en la que se decante en ese periodo de tiempo la empresa (agresiva, conservadora, de defensa). El riesgo puede venir cuando uno de esos climas perdure en un espacio largo de tiempo.

2.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (citados por Reddin en 2004) hablan de la existencia de dimensiones en el clima organizacional.

En primer lugar se encontraría la estructura. En ella englobaríamos todos aquellos aspectos relativos a las reglas y procedimientos bajo los que se rige una empresa. Dicho de otra manera, son las limitaciones externas que sufren los empleados, aquellas bajo las cuales han de realizar su actividad.

La segunda de las dimensiones sería la de la responsabilidad, entendida ésta como la capacidad de tomar de decisiones y el grado de autonomía que pueden tener los empleados dentro de la empresa.

Otra de las dimensiones, la recompensa, hace referencia a aquello que se premia y el modo en que se hace.

La cuarta dimensión es la relativa a los desafíos. En ella se pueden ver aspectos tales como la medida en la que los empleados tienen libertad para asumir riesgos, o el grado en el que las competencias de iniciativa e innovación tienen cabida en la empresa.

La dimensión cooperación trata del sentimiento de apoyo que tienen los empleados con respecto a sus compañeros y superiores dentro de la empresa, en entornos de dificultad.

De forma parecida, la dimensión relaciones evalúa el ambiente en todas las direcciones, tanto ascendentes como descendentes, y tanto en los grupos formales como informales.

La sexta dimensión, la relacionada con los estándares, es la que trata las percepciones de los empleados sobre los estándares fijados para la productividad. Es

decir, la percepción que tienen los trabajadores sobre aquellas herramientas o procedimientos seguidos para evaluar su actividad en cuanto a la relación entre los servicios producidos y los recursos utilizados.

La dimensión conflictos está relacionada con cómo son tratados los conflictos en la empresa, así como con la capacidad de negociación.

La última dimensión, la que hace alusión a la identidad, evalúa el grado de compromiso para con la empresa, el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

En resumen, las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stinger hacen referencia a todos aquellos aspectos que definen el clima de una empresa, todo aquello que afecta de un modo u otro a la percepción que del conjunto de la organización tienen los empleados sobre ella (Reddin, 2004). Así pues, el grado de jerarquías y la importancia que se las dé, el grado de libertad y autonomía que tengan los trabajadores para asumir riesgos e iniciativas, la cantidad y la calidad de las recompensas que reciban los trabajadores por su buen desempeño, la existencia o no de un ambiente agradable y de cooperación, el modo en el que los conflictos sean tratados, y por último, la existencia de un sentimiento de pertenencia y la determinación del grado de compromiso del empleado con respecto a la empresa, serán factores que determinarán el tipo de clima existente en una empresa.

2.4. Objetivos y beneficios de evaluar el clima organizacional

La evaluación del clima organizacional supone un acercamiento a las percepciones de los empleados dentro de la empresa. Es una forma de preguntar a los que componen la oficina de Sayma Madrid sobre sus sentimientos y percepciones. Así pues, el objetivo es conocer Sayma desde el punto de vista interno.

Hay que tener siempre presente que se evalúa en un espacio de tiempo concreto, ya que el clima organizacional es dinámico, cambiante. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta la relatividad de los datos y la obsolescencia de tales resultados.

Así, a través de herramientas para evaluar el clima organizacional, se pueden detectar áreas de mejora, para luego trabajar sobre ellas, así como detectar necesidades

emergentes, tales como necesidades formativas. A su vez, se detectan áreas en las que se están desarrollando actividades exitosas, lo cual también es relevante para no descuidar aquello que se está realizando correctamente.

Unos de los beneficios claros de ello es que, ineludiblemente, tanto si se responde como si no, ya se está comunicando una percepción. Tal y como dice el primer axioma de la comunicación humana, “no es posible no comunicar”. De esta manera, las personas que responden a la herramienta y ofrecen su percepción sobre la empresa, muestran un mayor compromiso con la empresa. Y es que, con las respuestas ofrecidas la empresa puede realizar cambios, mientras que no dando la percepción, los empleados no dan la oportunidad de cambio. En este último caso se podría decir que los trabajadores no están comprometidos con la empresa.

Por otro lado, uno de los aspectos que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta y en mi opinión cobra una gran relevancia es el hecho de que, mediante esta acción de preguntar a sus empleados, la empresa demuestra a su vez preocupación por la opinión del empleado y tener en cuenta ésta, para a partir de ella emprender distintos planes de acción.

A partir de la evaluación, es importante tener en cuenta que las actividades que se lleven a cabo han de plasmarse en objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalizables. Todo ello con la limitación del contexto socio-económico, organizacional y otros en los que se encuentre la empresa.

2.5. Análisis de resultados de la encuesta de clima

Los resultados de la encuesta muestran, en general, un grado moderado de consenso entre las respuestas de los participantes. Así pues, en primer lugar expondré el porcentaje de respuestas obtenidas en cada una de las preguntas, bloque por bloque, y a continuación presentaré las conclusiones más significativas en base a estos resultados. No se contabilizará como respuesta aquella que no se ha decantado por ninguna de las opciones.

2.5.1. Carga de trabajo, prioridades y objetivos

A la pregunta “Pienso que la cantidad de trabajo que se espera de mí es razonable”, el 50% ha respondido “en parte de acuerdo/ en parte desacuerdo”, el 30% ha respondido “de acuerdo”, y el 20% ha respondido “estoy en desacuerdo”.

A la pregunta “La asignación de trabajo entre los miembros de mi equipo de trabajo es equilibrada”, el 60% ha respondido “en parte de acuerdo/ en parte desacuerdo”, el 20% ha respondido “estoy en desacuerdo” y el otro 20% ha respondido “de acuerdo”.

A la pregunta “Las prioridades u objetivos en el trabajo cambian con tanta frecuencia que tengo problemas para realizar mi trabajo”, el 50% ha respondido “estoy en desacuerdo”, el 30% ha respondido “en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”, un 10% ha respondido “estoy de acuerdo” y el otro 10% restante ha respondido “estoy totalmente de acuerdo”.

A la pregunta “Normalmente en mi equipo hay suficientes empleados capacitados para ocuparse del trabajo que hay”, el 60% de las respuestas han sido “estoy de acuerdo”, un 20% “estoy en desacuerdo”, un 10% “estoy en parte de acuerdo/ en parte en desacuerdo” y el 10% restante “estoy totalmente de acuerdo”.

A la pregunta “Habitualmente se duplican esfuerzos / tareas entre los distintos áreas o departamentos en la Compañía”, el 40% ha respondido “estoy en desacuerdo”, el 30% “estoy de acuerdo” y el 30% restante “estoy en parte de acuerdo/ en parte en desacuerdo”.

De este bloque de preguntas se puede concluir que hay bastante consenso en el hecho de que la carga de trabajo de los empleados es adecuada, además de en el hecho de que las prioridades u objetivos no son continuamente cambiantes y de que los empleados se ven (a sí mismos y a sus compañeros) capacitados para hacer frente a su trabajo. La pregunta referida a la duplicidad de tareas es la que muestra una mayor discrepancia en las respuestas. Los empleados se dividen y una parte de ellos piensa que se duplican las tareas, mientras que otros no lo ven así. Esto puede deberse a una mala interpretación de la pregunta, o simplemente a discrepancia de opiniones.

2.5.2. Condiciones de trabajo

En relación a las preguntas referidas a las condiciones físicas de trabajo, para las condiciones ambientales y para la ergonomía, el 70% de las respuestas han sido de “bien” y el 30% de “regular”. Para la luminosidad, el 80% de las respuestas ha sido de “bien”, un 10% de “muy bien” y un 10% de “regular”.

Estos resultados muestran un alto consenso en lo relacionado con las condiciones físicas de trabajo, así como un grado de satisfacción alto con tales condiciones. No obstante, si bien estas respuestas son subjetivas, estas condiciones han de ser valoradas en base a la Prevención de Riesgos Laborales, y serán los técnicos especialistas en esta área los que determinen si las condiciones de trabajo son óptimas. En caso de que no lo sean, son ellos los que deben asegurar que estas condiciones estén adecuadas para cada persona, especialmente en lo referido a la ergonomía.

2.5.3. Solución de problemas

En la encuesta se dan dos preguntas relacionadas con el área o departamento de trabajo. A la primera de estas preguntas “Prestamos más atención a prevenir la aparición de problemas que a corregirlos”, el 30% de las respuestas han sido “estoy de acuerdo”, un 20% “estoy totalmente de acuerdo”, un 20% “estoy en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”, otro 20% “estoy en desacuerdo”, y el 10% restante “estoy totalmente en desacuerdo”. A la segunda de estas preguntas “Las personas revisan su propio trabajo en lugar de esperar que otros se lo revisen”, el 40% ha respondido “estoy en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”, el 30% “estoy de acuerdo”, el 20% “estoy totalmente de acuerdo” y el 10% “estoy totalmente en desacuerdo”.

Así pues, de estas preguntas referidas a la forma de trabajar del departamento, se puede decir que un porcentaje alto piensa que se prevé la aparición de problemas, y que las personas revisan su propio trabajo antes que esperar a que lo revisen otros. Esto muestra cierta autonomía y preocupación por el trabajo desarrollado, así como cierto compromiso para con la empresa.

2.5.4. Calidad del servicio

En lo referido a la calidad del servicio de Sayma como empresa, a la pregunta “Los empleados de Sayma están comprometidos en la mejora de la calidad”, el 40% ha

manifestado estar “totalmente de acuerdo”, otro 40% estar “de acuerdo”, y un 20% estar “en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”. Del mismo modo, a la pregunta “Conozco y participo de la política de Calidad de Sayma”, un 60% ha respondido estar de acuerdo, un 20% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, un 10% estar totalmente de acuerdo y un 10% estar totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto, se puede asumir que un porcentaje bastante elevado de empleados de Sayma Madrid piensa que están comprometidos con la Calidad de Sayma Consultores, teniendo conocimiento de y participando en ella.

2.5.5. Influencia

El cuestionario abarca dos preguntas en cuanto al grado de influencia del trabajo del propio empleado sobre el trabajo del resto de empleados y sobre los clientes. En la pregunta “Comprendo cómo mi trabajo influye sobre otros departamentos”, el 60% ha manifestado estar “de acuerdo”, y el 40% “totalmente de acuerdo”. En la pregunta “Comprendo cómo mi trabajo influye sobre nuestros clientes externos”, el 70% ha manifestado estar “totalmente de acuerdo” y el 30% estar “de acuerdo”.

Por ende, las respuestas referidas a la repercusión del trabajo del empleado en otros, hacen ver que todos los participantes de esta encuesta son conscientes de la repercusión que su trabajo supone en otros, tanto compañeros como clientes externos.

2.5.6. Satisfacción de los clientes

Relacionada con el anterior bloque se encuentra la pregunta de “En su opinión, ¿qué grado de satisfacción considera que tienen los clientes con respecto a los servicios que se les prestan desde Sayma?”. Con unanimidad, un 80% ha marcado la opción “satisfecho”, un 10% “muy satisfecho”, y un 10% “en parte satisfecho/en parte insatisfecho”. Y, en relación con esta pregunta, la siguiente pregunta corrobora el contacto que los empleados que han respondido tienen con los clientes. Así, a la pregunta “Tiene usted en su puesto contacto directo con los clientes”, el 90% ha respondido “sí, a diario” y solo un 10% ha respondido “sí, a veces”.

Estas dos últimas preguntas relacionadas entre sí corroboran el conocimiento que creen tener los empleados sobre los clientes, en lo referido al grado de satisfacción de éstos últimos.

2.5.7. Conocimiento sobre Sayma

En la encuesta también se trata el grado de conocimiento de los empleados sobre diversos aspectos de Sayma, como empresa.

A las preguntas “Tengo buen conocimiento de la misión de Sayma” y “Tengo buen conocimiento de los objetivos de negocio”, un 50% ha marcado la opción “estoy de acuerdo”, un 40% ha marcado la opción “estoy totalmente de acuerdo”, y un 10% ha marcado la opción “en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”.

A la pregunta “Tengo buen conocimiento de los pasos que estamos dando para alcanzar esos objetivos”, un 50% ha marcado la opción “estoy de acuerdo”, un 30% ha marcado la opción “en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”, un 10% “estoy totalmente de acuerdo” y otro 10% “estoy totalmente en desacuerdo”.

A la pregunta “Tengo buen conocimiento del volumen de recuperación / gestión”, un 50% ha respondido estar en parte de acuerdo/ en parte en desacuerdo, un 40% ha respondido estar de acuerdo y un 10% ha respondido estar totalmente de acuerdo.

A la pregunta “Tengo buen conocimiento de la posición de Sayma en el mercado español”, un 40% ha respondido “en parte de acuerdo/ en parte en desacuerdo”, otro 40% “de acuerdo”, y el 20% restante “totalmente de acuerdo”.

Si bien todas estas preguntas pueden implicar que los empleados respondan en base a la deseabilidad social, las respuestas obtenidas muestran un grado bastante alto de conocimiento de Sayma como empresa.

2.5.8. Comunicación

Otro de los temas tratados en esta encuesta es la comunicación. Cuando se pregunta por ella, los empleados responden; a la pregunta “En general puedo confiar en la información que recibo de la Dirección”, el 50% estar “en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”, el 40% estar “de acuerdo” y el 10% estar “totalmente de acuerdo”, y a la pregunta “En Sayma la mayoría de los empleados se sienten libres para expresar abiertamente sus opiniones”, el 70% estar “de acuerdo”, el 20% estar “en parte de acuerdo/ en parte en desacuerdo” y el 10% estar “en desacuerdo”.

Del mismo modo, a la pregunta “Sayma hace bien las cosas en cuanto a pedir opiniones y sugerencias de los empleados”, el 70% ha respondido “estoy de acuerdo”, el 20% “de acuerdo” y el 10% “en parte de acuerdo/ en parte en desacuerdo”. A la pregunta “Sayma hace bien las cosas en cuanto a responder activamente las sugerencias de los empleados”, el 50% ha alegado estar de acuerdo, el 40% ha alegado estar en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo, y el 10% ha alegado no estar de acuerdo.

Así pues, se puede ver cómo, por un lado, la intención de la dirección es hacer partícipes a los empleados, mas, por otro lado, no se lleva a cabo, o los empleados no ven los resultados de haber dado sugerencias. La mayor diversidad de opiniones se da en el hecho de que una parte de los empleados piensa que la información recibida por la dirección es veraz, mas otra parte de ellos piensa que no lo es, por lo que no confían en tal información.

2.5.8.1. Comunicación entre centros e intercentros

Otro de los puntos tratados en la encuesta es la comunicación entre e intercentros. Las preguntas relacionadas con estos tipos de comunicación son las siguientes:

A la pregunta “La comunicación es buena entre la gerencia y los departamentos”, el 80% ha contestado “estoy de acuerdo”, el 10% “estoy totalmente de acuerdo” y el otro 10% “estoy en desacuerdo”.

A la pregunta “La comunicación es buena entre los departamentos”, el 40% ha contestado “estoy en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo”, el 30% “estoy de acuerdo”, el 20% “estoy totalmente de acuerdo”, y el 10% “estoy en desacuerdo”.

En la pregunta, “La comunicación es buena entre las diferentes delegaciones”, el 40% ha alegado estar de acuerdo, el 30% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, el 20% estar en desacuerdo y el 10% estar totalmente de acuerdo.

En la pregunta, “La comunicación es buena entre las diferentes delegaciones y la central”, el 40% ha alegado estar de acuerdo, otro 40% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, el 10% estar totalmente de acuerdo y el 10% estar en desacuerdo.

Así pues, los empleados perciben en general una buena comunicación entre las delegaciones, y es en la oficina de Madrid donde perciben una peor comunicación. Esto

puede deberse a multitud de factores. Destaco que puedan tener un menor conocimiento sobre las otras delegaciones, o una menor necesidad de comunicación, y un mayor conocimiento de la comunicación en su oficina, la cual les repercute en mayor medida y más en caso de que la perciban de forma negativa.

2.5.8.2. Proporción de información

Los empleados han valorado en la encuesta la manera en la que la dirección de Sayma proporciona cierta información.

En las preguntas “Valore cómo lo está haciendo Sayma en cuanto a proporcionar información sobre la forma de determinar su sueldo”, y “Valore cómo lo está haciendo Sayma en cuanto a proporcionar información sobre procedimientos y políticas de personal”, el 40% lo han catalogado de regular, el otro 40% de bien, el 10% de muy bien y el 10% restante de muy mal.

En la pregunta “Valore cómo lo está haciendo Sayma en cuanto a proporcionar información sobre los cambios de todo tipo que se producen en la Sociedad”, el 50% ha manifestado que regular, el 30% que muy bien, el 10% que bien, y el 10% ha manifestado que muy mal.

En la pregunta “Valore cómo lo está haciendo Sayma en cuanto a proporcionar información sobre los cambios en los servicios que presta la Sociedad”, el 50% ha manifestado que bien, el 30% que regular, el 10% que muy bien y el 10% ha manifestado que muy mal.

A la pregunta “Valore cómo lo está haciendo Sayma en cuanto a proporcionar información sobre la puesta en marcha de nuevos servicios”, el 70% ha manifestado que bien, el 10% que regular, el 10% que muy bien y el 10% restante ha manifestado que muy mal.

Así pues, las áreas de mejora que los empleados manifiestan en sus respuestas son las de comunicar los procedimientos y las políticas de personal, así como los cambios en Sayma como organización.

2.5.8.3. Iniciativas para mejorar la comunicación

La última de las cuestiones que hace referencia a la comunicación es la que pregunta por iniciativas y actividades que la mejorarían. Así pues, a la pregunta “Las siguientes actividades /iniciativas mejorarían la comunicación en la Sociedad y en el Grupo”, el 80% afirma estar de acuerdo con la opción de implantar un buzón de sugerencias, un 80% afirma estar de acuerdo con la opción de convocar reuniones interdepartamentales, un 80% afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la opción de habilitar un correo electrónico, un 70% afirma estar de acuerdo con la opción de convocar un comité de mejora y seguimiento y un 70% afirma estar de acuerdo con crear una revista interna.

Por todo ello, se puede decir que los empleados están abiertos a implantar todas estas actividades.

2.5.9. Cooperación

La cooperación entre los empleados de Sayma es otro de los puntos tratados en la encuesta. Así, en ella los empleados han respondido sobre su percepción con respecto a las siguientes cuestiones.

A la pregunta “Las personas de mi grupo de trabajo cooperan bien entre sí”, el 60% ha respondido estar de acuerdo, el 30% totalmente de acuerdo y el 10% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

A la pregunta “Cuando hay demasiado trabajo en mi departamento, todos echamos una mano para ayudar”, el 50% ha respondido estar de acuerdo, el 20% ha respondido estar totalmente de acuerdo, el 20% ha respondido estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo y el otro 10% ha respondido estar en desacuerdo.

En la pregunta “En mi grupo de trabajo se tiene en cuenta las diferentes opiniones a la hora de resolver problemas”, un 70% ha alegado estar de acuerdo y un 30% ha alegado estar totalmente de acuerdo.

En la pregunta “Los empleados con los que tengo contacto fuera de mi grupo, en general se muestran cooperadores”, un 60% ha alegado estar de acuerdo, un 20% ha alegado estar totalmente de acuerdo, y un 20% ha alegado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

A la pregunta “Cuando hay conflictos o desacuerdos entre departamentos, se trabaja conjuntamente para resolverlos”, un 50% ha respondido que está de acuerdo, un 30% ha respondido que está en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y un 20% ha respondido estar totalmente de acuerdo.

Y, en la pregunta “Existe una buena cooperación entre las diferentes delegaciones”, el 50% ha respondido estar de acuerdo, el 30% totalmente de acuerdo y el 20% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

Por lo tanto, se puede decir que los empleados de Sayma Madrid perciben colaboración y cooperación entre compañeros, departamentos y delegaciones.

2.5.10.Toma de decisiones

Para evaluar la toma de decisiones, en la encuesta se dan cinco ítems. El primero de ellos es “Generalmente las decisiones de la Dirección son acertadas”, al cual el 60% ha contestado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, el 30% estar de acuerdo y el 10% estar totalmente de acuerdo.

Al ítem “En Sayma, las decisiones se toman en el nivel jerárquico apropiado”, el 60% ha alegado estar de acuerdo, el 20% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el otro 10% totalmente de acuerdo.

El tercero de los ítems que mide la toma de decisiones es “Sayma hace una buena labor en cuanto a involucrar a los empleados en las decisiones que les afectan”. Un 40% de las respuestas han sido de “estoy de acuerdo”, un 30% de “estoy en desacuerdo”, un 20% “estoy en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo” y un 10% de “estoy totalmente de acuerdo”.

Al ítem “La Dirección de Sayma Madrid hace una buena labor en cuanto a explicar a los empleados las razones de las decisiones que se toman”, el 40% han contestado que están “en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo”, un 30% que están “en desacuerdo”, un 20% que están “de acuerdo” y un 10% “totalmente de acuerdo”.

El último de los ítems que mide la percepción que tienen los trabajadores sobre la toma de decisiones es el de “Dispongo de la autonomía suficiente para tomar las decisiones necesarias para realizar mi trabajo”. En éste, un 70% ha alegado estar de

acuerdo, un 20% estar totalmente de acuerdo y un 10% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

De todo esto se puede concluir que, en cuanto a la toma de decisiones, los trabajadores sienten autonomía e independencia para realizarlas, que las decisiones que toman otros, que son los que las deben tomar son las adecuadas, pero que, sin embargo, no se les explican los motivos ni se les hace partícipe en ellas.

2.5.11. Jefe o supervisor

Otro de los aspectos por los que se ha preguntado a los trabajadores en la encuesta es sobre su jefe o supervisor. Los trabajadores han dado su opinión respondiendo a varias cuestiones. A la primera de ellas, “Diga su opinión sobre su Jefe / Supervisor en cuanto a conocer su trabajo”, el 60% han contestado que bien y el 40% que muy bien.

A la cuestión “Diga su opinión sobre su Jefe / Supervisor en cuanto a tratar de forma justa a todos”, el 80% ha respondido que bien y el 20% que muy bien.

A la cuestión, “Diga su opinión sobre su Jefe / Supervisor en cuanto a resolver los problemas relacionados con el trabajo”, el 60% ha dicho que bien, un 20% que muy bien, mientras el que otro 20% restante ha dicho que regular.

Si bien estas preguntas pueden ser objeto de responder por deseabilidad social, las respuestas obtenidas tienen coherencia con las obtenidas en apartados anteriores, referidos a cargas de trabajo, toma de decisiones y cooperación.

Otras preguntas también relacionadas con el supervisor son las siguientes:

A las preguntas “Mi supervisor me anima a mejorar mis capacidades/conocimientos” y “Mi supervisor entiende mis necesidades” el 70% ha contestado “estoy de acuerdo”, el 20% “estoy en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo”, y el 10% “estoy totalmente de acuerdo”.

A las preguntas “Mi supervisor ayuda al equipo a obtener los recursos necesarios para desempeñar el trabajo, optimizando el uso de los mismos”, “Mi supervisor me da la información necesaria para realizar mi trabajo de día a día”, y “Mi supervisor me

escucha” el 60% dijo estar de acuerdo, el 20% dijo estar totalmente de acuerdo y el 20% restante dijo estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

En la pregunta “Mi supervisor es una persona orientada a ayudar a otras”, el 40% ha contestado estar de acuerdo, el 30% estar totalmente de acuerdo y el otro 30% ha contestado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

En la pregunta “Mi supervisor es abierto y comunicativo”, el 40% ha marcado la opción “estoy de acuerdo”, el 30% “estoy totalmente de acuerdo”, el 20% “estoy en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo” y el 10% “estoy en desacuerdo”.

En la pregunta “Mi supervisor anima a la participación”, el 40% ha contestado “estoy de acuerdo”, el 30% “estoy en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo”, el 20% “estoy totalmente de acuerdo” y el 10% restante “estoy en desacuerdo”.

En la última pregunta referida al supervisor, “Mi supervisor exige un alto nivel de calidad y servicio en el trabajo”, el 40% de los que han respondido han expresado estar de acuerdo, el otro 40% totalmente de acuerdo y el 20% restante estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

De estas respuestas se trasluce que los empleados perciben positivamente a su supervisor. No obstante, alegan que éste les anima a participar, por lo que se presupone que la falta de involucración en la toma de decisiones viene por parte de un nivel superior jerárquico.

2.5.12. Dirección del negocio

En la encuesta también se les ha preguntado a los empleados por su percepción acerca de las acciones que lleva a cabo la dirección en temas del negocio.

Con la afirmación “Optimizar la utilización de los recursos”, el 60% ha dicho estar de acuerdo, el 20% estar totalmente de acuerdo y el otro 20% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

Con la afirmación “Hacer los cambios necesarios para competir eficazmente”, el 60% ha dicho estar de acuerdo, el 30% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y el 10% restante estar totalmente de acuerdo.

Con las afirmaciones “Establecer claramente los objetivos de negocio” y “Adoptar nuevas técnicas para gestionar mejor la Sociedad”, el 40% ha dicho estar de acuerdo, el otro 40% ha dicho estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y el otro 20% ha dicho estar totalmente de acuerdo.

A la pregunta “Es consecuente con los valores y las ideas de la Sociedad”, el 50% ha contestado “estoy de acuerdo”, el 30% “en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo” y el 20% restante “totalmente de acuerdo”.

Y, a la pregunta “Explorar nuevas oportunidades de negocio / Clientes”, el 50% ha contestado “estoy en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo”, el 30% “estoy totalmente de acuerdo” y el otro 20% “estoy de acuerdo”.

Así pues, se puede decir que los empleados perciben un desempeño adecuado por parte de la dirección con respecto al negocio.

2.5.13. Compensación y beneficios

Uno de los apartados que, desde mi punto de vista, más controversia ha podido crear, es el de la compensación y beneficios. Y es que ha habido un porcentaje de respuesta menor con respecto al resto de preguntas.

A la pregunta “En conjunto creo que se me paga de forma justa en comparación con otras personas de Sayma que tienen puestos similares”, el 37.5% ha respondido que está de acuerdo, el otro 37.5% que está en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo y el 25% restante que está en desacuerdo.

En la pregunta “En conjunto creo que se me paga de forma justa en comparación con personas de otras empresas del sector que tienen puestos similares”, el 33.33% ha alegado estar de acuerdo, otro 33.33% estar en desacuerdo, un 22.22% ha alegado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y un 11.11% estar totalmente en desacuerdo.

A la pregunta “Hay un vínculo entre desempeñar bien su trabajo y los aumentos de sueldo”, un 28.57% ha contestado “estoy de acuerdo”, otro 28.57% “estoy en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo”, otro 28.57% ha contestado “estoy en desacuerdo” y un 14.29% estoy “totalmente en desacuerdo”.

A la pregunta “Hay un vínculo entre desempeñar bien su trabajo y la retribución variable que recibo”, un 55.55% ha dicho estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, un 22.22% ha dicho estar de acuerdo, otro 22.22% estar en desacuerdo y un 11.11% estar totalmente en desacuerdo.

En las preguntas referidas a la valoración del grado de satisfacción con respecto a una serie de aspectos sobre compensación y beneficios, a la pregunta “Valore en conjunto y teniendo en cuenta el trabajo que hace, lo satisfecho que está usted con su sueldo fijo”, el 40% ha alegado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, otro 40% en desacuerdo, un 10% de acuerdo, y otro 10% totalmente en desacuerdo. A la pregunta “Valore en conjunto y teniendo en cuenta el trabajo que hace, lo satisfecho que está usted con su retribución variable”, el 40% ha alegado estar de acuerdo, un 30% en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, un 20% totalmente en desacuerdo y un 10% en desacuerdo. A la pregunta “Valore en conjunto y teniendo en cuenta el trabajo que hace, lo satisfecho que está usted con otros beneficios (seguros de vida/accidentes, teléfono móvil, flexibilidad horaria...), un 66.66% ha dicho estar de acuerdo, un 16.66% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y otro 16.66% en desacuerdo.

Por lo tanto, debido a la reducción en la participación en este apartado y el porcentaje de respuestas, se puede decir que los empleados tienen un grado de satisfacción bajo con respecto a su sueldo.

2.5.14.Desarrollo de carrera

En lo relacionado con el desarrollo de carrera dentro de Sayma, se han realizado tres preguntas.

A la pregunta “Sayma hace una buena labor en formar a los empleados para hacer otros trabajos en la Sociedad”, el 50% ha afirmado estar de acuerdo, el 30% ha afirmado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y el 20% ha afirmado estar en desacuerdo.

A la pregunta “Sayma hace una buena labor en proporcionar a los empleados oportunidades para progresar en sus carreras”, el 70% ha afirmado estar de acuerdo, el 20% ha afirmado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y el 10% ha afirmado estar en desacuerdo.

A la pregunta “Sayma hace una buena labor en ascender a las personas más competentes”, el 50% ha afirmado estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, el 30% ha afirmado estar de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el otro 10% totalmente en desacuerdo.

De ello se puede ver cierta incongruencia, ya que dicen tener las oportunidades para progresar, mas piensan que las personas que ascienden no son las adecuadas.

Ligado a este apartado se encuentra el del grado de satisfacción con cuestiones del puesto de trabajo.

En cuanto a “La oportunidad de utilizar sus aptitudes y habilidades”, el 80% ha dicho encontrarse satisfecho, y el 20% restante encontrarse muy satisfecho.

En cuanto a “La sensación de logro personal que le proporciona su puesto” y “La variedad de tareas de su trabajo”, el 80% ha dicho encontrarse satisfecho, el 10% encontrarse muy satisfecho y el 10% restante en parte satisfecho y en parte insatisfecho.

Estas respuestas concuerdan con las obtenidas en apartados anteriores sobre los objetivos del puesto de trabajo, así como la capacidad para desempeñarlo.

2.5.15.Otras percepciones del empleado

Por último, se dan una serie de preguntas para responder según la percepción del empleado.

A la afirmación “Obtengo algún reconocimiento (agradecimiento, mención pública,...) por el trabajo bien hecho”, el 60% ha dicho estar de acuerdo con ella, el 20% estar totalmente de acuerdo con ella, el 10% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y el 10% restante estar totalmente en desacuerdo con ella.

A la afirmación “Sayma ha hecho una buena labor en cuanto a proporcionarme la formación que he necesitado para hacer correctamente mi trabajo actual.”, el 70% ha dicho estar de acuerdo con ella, el 20% estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, y el 10% restante estar totalmente en desacuerdo con ella.

A la afirmación “Se me da la oportunidad de aprender en Sayma”, el 80% ha contestado estar de acuerdo y el 20% restante estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo.

A las afirmaciones “Entiendo claramente las responsabilidades de mi puesto” y “Pienso que se me deja opinar lo suficiente en cuanto a cómo se lleva a cabo mi trabajo”, el 90% ha expresado estar de acuerdo, y el 10% estar totalmente de acuerdo.

A la afirmación “En mi Departamento / Equipo / Sociedad existe un ambiente que me incita a hacer mejor mi trabajo”, el 80% ha contestado “estoy de acuerdo”, el 10% “totalmente de acuerdo” y el 10% restante “estoy en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo”.

A la afirmación “Los empleados de Sayma se comprometen con ella y la ven como algo más que un simple lugar para trabajar”, el 40% ha dicho estar de acuerdo, el otro 40% ha dicho estar en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo, el 10% estar totalmente de acuerdo y el otro 10% estar en desacuerdo.

A la afirmación “Recomendaría Sayma a otros como un buen sitio para trabajar”, el 70% ha respondido “estoy de acuerdo”, el 20% “en parte de acuerdo/en parte en desacuerdo” y el 10% “totalmente de acuerdo”.

A la pregunta “La cantidad de estrés que tengo en mi trabajo es”, el 40% ha marcado la opción “mucho”, el 30% “más o menos normal” y el otro 30% “excesivo”.

Por último, a la pregunta “Teniendo todo en cuenta ¿cómo está usted de satisfecho con Sayma en la actualidad?”, el 70% ha expresado estar satisfecho, mientras que el 30% restante ha manifestado estar en parte satisfecho y en parte insatisfecho.

2.6. Plan de acción individual sobre clima organizacional

Del análisis de resultados previo, destaco una serie de conclusiones.

En primer lugar, los empleados alegan que se da una duplicidad de tareas en el desempeño de su trabajo. Esto, entre otras cosas, lo evita la descripción de puestos de trabajo realizada.

En segundo lugar, los empleados muestran insatisfacción en cuanto a ser informados por parte de la dirección de la empresa. Dicen querer tener más información sobre los motivos que han llevado a tomar las decisiones.

Y, desde mi punto de vista, un tercer aspecto que se da en consecuencia del anterior, es que los encuestados muestran desconfianza de la dirección, de la información que reciben de ésta.

Pese a que los dos últimos puntos son tratados en uno de los planes de acción expuestos en el trabajo grupal de Connecting Sayma, yo personalmente propongo otro plan de acción que también tiene como objetivo estas áreas de mejora mencionadas.

Así, mi plan de acción individual consiste en crear una intranet para todo Sayma, es decir, para los 120 trabajadores con los que cuenta actualmente (ver Anexo 5, sobre la visualización de la intranet). Utilizada como herramienta de comunicación interna, las intranets son cada vez más comunes en las medianas y grandes empresas. Y, por el volumen de empleados de Sayma, considero que esta herramienta sería muy útil.

Los objetivos de este plan son, como ya he mencionado anteriormente, mejorar la comunicación interna de Sayma, pero ya no a nivel local (Madrid), sino nacional. Esta herramienta unificaría a las 4 delegaciones, y es que en numerosas ocasiones nos han manifestado desde la oficina de Madrid sentirse un tanto aislados, debido principalmente a la distancia geográfica entre esta oficina y el resto (las cuales están más cerca entre sí).

Los beneficios de esta herramienta serían múltiples. El que más destaco es el poder compartir información simultáneamente entre todas las delegaciones. La información puede ser de contenido práctico o de la propia empresa. Asimismo, ayudaría a crear un mayor compromiso y un mayor sentimiento de identidad para con la empresa, al poder realizar a través de ella reconocimientos a empleados, o compartir información sobre premios recibidos (lo cual actualmente se lleva a cabo en la web de la empresa).

Uno de los temas que más afectado se vería sería el de la transparencia de la información, de la toma de decisiones. En mi opinión, sería positivamente afectado, y es que la dirección de Sayma podría compartir con todos los empleados las decisiones tomadas, y los motivos por los cuales se ha llevado a tomar tal decisión, entre muchas otras cosas.

Otra de las actividades muy ventajosas, en mi opinión, que se podría llevar a la práctica dentro de esta herramienta sería la de compartir información relacionada con

las tareas desempeñadas. Podría crearse una base de datos, la cual los propios empleados irían poco a poco alimentando. El contenido de tal base de datos podría ser muy variada; desde enlaces para buscar documentación, hasta sentencias en las que ellos hayan sido parte activa. Y, ligado con esto, en la intranet se podrían compartir las Descripciones de Puestos de Trabajo realizadas. A su vez, se podría crear un foro en el que compartir dudas y nuevas reformas legislativas o reales decreto, por ejemplo.

Lo principal de este plan de acción es que la herramienta sea continuamente alimentada entre todos los miembros de Sayma, y que el contenido se quede mínimamente obsoleto. El sector al que pertenece la empresa está en continuo cambio, por lo que los que la componen han de estar alerta a tales cambios. Y, actuando de buena fe, todos ellos se pueden beneficiar de esa herramienta.

Además, se podría crear un apartado en el que, espontáneamente, los empleados escribieran sobre casos complejos en los que se han visto involucrados, y cómo los han resuelto con éxito.

Y, otro apartado que podría ser de interés sería una base de datos de perfiles de los empleados de Sayma. En él se podrían establecer categorías, y se podrían buscar a empleados en función de la localidad, las empresas que llevan, los temas que tratan, los temas en los que son especialistas, etc.

Las desventajas que podría tener este plan de acción son, por un lado, el presupuesto (habría que contratar por un número de horas determinado a un diseñador gráfico para la creación de la intranet), y por otro lado, podría darse el caso de que la intranet la alimentaran siempre las mismas personas, y aquellas que no la alimentaran se vieran beneficiadas sin aportar nada ellas mismas. Sin embargo, como he dicho antes, la primera premisa a la que hay que aludir en este caso es que hay que actuar de buena fe.

3.Descripción del Puesto de Trabajo

3.1. Definición de la Descripción de Puestos: Misión y Funciones

Describir un puesto de trabajo consiste en plasmar en un documento la esencia del puesto, las tareas que se realizan en él, así como los conocimientos y

responsabilidades que se requieren, los procedimientos que hay que seguir para realizar tales tareas, y la temporalización de éstas.

Así pues, la misión de un puesto es la esencia del puesto, la función principal y para lo cual se contrata a la persona. En una frase se expresa a qué se dedica esa persona. Esta frase ha de seguir una estructura sintáctica, de forma que se componga de una frase compleja. En la primera parte se explica la función principal (el propósito del puesto), y en la segunda parte se explica el cómo se ha de realizar esa función principal (el cómo se ha de llevar a cabo ese propósito). Esta segunda parte ha de ser temporalizable.

Otro de los aspectos más importantes de la descripción de un puesto son las funciones. Las funciones se consideran las tareas que se realizan en tal puesto en el día a día, ordenándose cronológicamente. Por lo tanto, han de ser un continuo. Sin embargo, hay que tener siempre presente y tener cuidado de no mezclar la misión del puesto, el objetivo del puesto, con la primera función del puesto. Y, al igual que la misión, las funciones han de estructurarse sintácticamente al igual que la misión; en la primera parte de la frase se explica el qué se hace, y en la segunda parte el cómo se hace. Al hilo de lo anterior, también hay que tener en cuenta los procedimientos que se siguen dentro de una empresa, y asegurarse de que todos los procedimientos implantados se siguen y cumplen al realizar las funciones todos y cada uno de los empleados.

Además de la misión y las funciones, la descripción de un puesto puede incluir otros muchos datos que hagan que aumenten los beneficios de esta descripción (para más detalle, ver punto 3.2. sobre los objetivos y beneficios de la descripción de puestos). Entre otros aspectos, destacan el nombrar a qué perfil reporta ese perfil, si es reportado o no (es decir, si es supervisor y por lo tanto tiene personas a su cargo), las competencias y los conocimientos específicos que requiere el puesto (por ejemplo, el conocimiento de la utilización de una herramienta específica), y requisitos mínimos (por ejemplo, de estudios o idiomas, de experiencia previa en el puesto o sector, etc). Y es que todos estos datos están relacionados entre sí. Un ejemplo de relación se da entre las competencias y los reportes. En base a si ese perfil supervisa a otros, requerirá de competencias distintas a otras en caso de que no lo hiciera. Dicho de otra manera, un supervisor requerirá de las competencias de liderazgo y toma de decisiones, y una

persona que no supervisa, no requerirá de éstas, o en caso de requerirlas, lo hará pero a un nivel inferior.

En relación con la descripción de un puesto, es importante destacar que es necesario revisar tal descripción cada cierto tiempo. Debido a los cambios de estos últimos tiempos en cuanto a avances tecnológicos, las funciones de un puesto, así como los procedimientos, las herramientas y los conocimientos requeridos son muy cambiantes en un corto espacio de tiempo. Lo ideal para ello es que las descripciones sean revisadas por el supervisor de tal puesto de trabajo. No obstante, también existen empresas especializadas en estas tareas.

3.2. Objetivos y beneficios de la descripción de puestos

Uno de los aspectos que tenía claro antes incluso de la primera entrevista con el contacto en Sayma, era que necesitaban clarificar cada una de las funciones de los empleados, especialmente en el departamento en el que mi contacto había tenido que colaborar durante meses.

Y es que, en mi opinión, muy pocas personas tienen claro qué es lo que tienen que hacer en su trabajo y cómo tienen que hacerlo, lo cual se considera el objetivo de la descripción de un puesto. Además, desde mi experiencia profesional, casi todos los días veo dudas en torno a si determinada tarea la hace una u otra persona. Esto hasta cierto punto lo veo lógico. No obstante, me parece un pilar fundamental en todo puesto de trabajo tenerlo descrito, para que en caso de duda, se pueda acudir a tal descripción. Y, además, uno de los aspectos que valoro de mi empresa es que en la intranet se compartan las descripciones de los puestos de trabajo, de forma que si algún empleado quiere saber las funciones de otro, sea esto totalmente transparente y de fácil acceso para todos.

De esta forma, además de mi opinión personal, los objetivos y los beneficios de la descripción de puestos son numerosos.

En primer lugar, mediante la descripción de puestos se evita la ambigüedad de rol, al tener un documento al que acudir en caso de duda. Al mismo tiempo, se evita la duplicidad de tareas, de forma que los empleados no realizan las mismas funciones al

mismo tiempo (en caso de que ello no sea expresamente requerido en la descripción del puesto).

En segundo lugar, se clarifican las funciones, y, en el momento de realizar la descripción y de supervisar el documento con el superior jerárquico de tal puesto de trabajo en el organigrama, se dan a conocer diferentes puntos de vista, distinguiendo entre lo que la persona dice que hace, lo que la persona realmente hace, lo que el superior dice que la persona hace, y lo que el superior jerárquico piensa que debería hacer. Esto es una forma de confrontar los conflictos sumergidos, aquellos que han existido pero que por motivos varios no se han tratado.

En tercer lugar, facilita una mayor adecuación para con el puesto. Dicho de otra manera, teniendo conocimiento de las funciones a realizar, se puede estudiar el perfil competencial de las personas y realizar cambios horizontales entre puestos. De esta forma se logra una mayor productividad, eficiencia, e incluso motivación, satisfacción y compromiso por parte del empleado, al ser consciente de que, además de las necesidades del puesto, se tienen en cuenta las aptitudes de la persona, que sin la descripción de puestos podrían estar siendo desaprovechadas.

Por otro lado, la descripción de puestos conlleva una serie de beneficios para otras áreas de los recursos humanos: selección, formación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, e incluso compensación y beneficios y relaciones laborales.

Para la selección, la descripción de puestos facilita el conocer las competencias requeridas para el puesto, así como el nivel requerido de tales competencias y diversos conocimientos (por ejemplo, de herramientas informáticas).

En el caso de la formación, es fundamental conocer qué funciones desarrolla un puesto, para detectar las necesidades formativas y poder poner en marcha los diferentes planes de acción. En el caso particular de Sayma, esto se ve claramente, al hacer alusión a legislación y herramientas específicas en las funciones de los puestos.

Ligada a la descripción de puestos también nos encontramos la evaluación del desempeño, los planes de desarrollo de carrera y las relaciones laborales (entendiendo como éstas cuestiones referidas a la reestructuración de plantilla o a la determinación de extinciones de relaciones laborales). Para todas ellas resulta indispensable tener una base sólida a la que recurrir. Y es que, una vez realizada la descripción de un puesto, se

pueden establecer unos objetivos que serán evaluados en la evaluación del desempeño, lo que posibilitará gestionar un plan de carrera para la persona dentro de la empresa, o por el contrario, tomar acciones tales como la reestructuración de la plantilla o la extinción de una relación laboral.

Por último, decir que la descripción del puesto puede influir en la compensación y beneficios, al plasmar la complejidad y dificultad que un puesto requiere.

3.3. Plan de acción individual sobre Descripción de Puestos

Tras la descripción de puestos realizada a dos departamentos de la oficina de Sayma en Madrid (ver apartado 3 del trabajo grupal de Connecting Sayma), el plan de acción que propongo sería el de reunirse los directores de cada departamento con sus colaboradores, para analizar la descripción del puesto de cada colaborador y ver en qué están de acuerdo y en qué no, y tratar de solventar aquellas incongruencias que surjan.

Asimismo, el director de la oficina se reuniría con el director del área en donde se ha realizado la descripción de puestos, para poner en común la descripción de su puesto y darle el visto bueno.

Una vez realizada esta reunión, aconsejaría que se realizaran actualizaciones de las descripciones de puestos al menos una vez al año. Y es que la descripción del puesto se ha realizado en un momento determinado del tiempo, y es necesario que todas aquellas modificaciones en las funciones se vean plasmadas en la descripción del puesto, y que en todo momento tanto el supervisor del empleado como el empleado vean con claridad las funciones a desempeñar del empleado en cuestión.

Ligado al plan de acción individual relacionado con el clima organizacional (ver apartado 2.6. de este trabajo), opino que en caso de llevarse a cabo este último, sería de gran utilidad compartir las descripciones de puestos en la herramienta propuesta. En caso de que no se llevara a cabo, igualmente aconsejo a Sayma Madrid que las descripciones de puestos sean compartidas entre todos los miembros de la oficina, e incluso de la empresa. Y es que, tal y como se ha reflejado en el apartado de la selección, el disponer de la descripción de un puesto vacante facilita en gran medida todo el proceso de selección.

4.Reclutamiento y Selección de Personas

4.1. Definición de la selección de personas

La selección de personas es aquel proceso que tiene como fin atraer, identificar y evaluar aquellos atributos, tanto personales como profesionales, de todas aquellas personas, que son denominadas candidatas y que optan a cubrir una vacante, un puesto de trabajo (Pons y Ramos, 2012).

El objeto de estudio en este proceso es, por lo tanto, detectar en los candidatos las características que los distinguen entre sí y que los hacen más o menos idóneos para cubrir la vacante.

No obstante, dentro de estas características encontramos tres tipos; aquellas que son imprescindibles, aquellas que son valorables, y aquellas que son deseables. La categorización de una característica dependerá de la necesidad de tener tal característica para desempeñar eficazmente las funciones del puesto a cubrir. Dicho de otra manera, para cada puesto serán necesarias unas características. De igual forma, una misma característica podrá ser de distinta categoría (imprescindible, valorable o deseable), según el puesto para el cual se esté llevando a cabo el proceso de selección.

La selección de personas, si bien suele ser un proceso bastante común dentro de las organizaciones, ha de ser un proceso escrupulosamente procedimentado, en tanto en cuanto han de estar siempre presentes ciertos aspectos que hagan cumplir los códigos de ética y conducta de la empresa, así como el código deontológico y las leyes (Glick, 1988; citado por Pons y Ramos en 2012). Y es que, lamentablemente, aún a día de hoy se siguen dando situaciones poco éticas en los procesos de selección. Un ejemplo claro de ello son las preguntas que se realizan en las entrevistas presenciales, donde en numerosas ocasiones se vulnera el derecho a la privacidad de las personas, así como se dan tratos desigualitarios o discriminaciones por razón de sexo, raza o religión.

4.2.Fases del proceso de selección

Gil, en 2007, estableció que las fases de un proceso de selección son:

- Análisis de necesidades

- Descripción del puesto y perfil (condiciones, requisitos).
- Publicación de la oferta en las fuentes de reclutamiento
- Criba curricular
- Realización de las pruebas de selección
- Rellenar el informe de selección
- Toma de decisiones
- Incorporación del candidato

Todas estas fases son explicadas en el plan de acción individual de este trabajo (ver apartado 4.5. Plan de acción individual: Modelo de un proceso de selección).

4.3. Técnicas de evaluación de candidatos

Pese a que en el plan de acción individual de este presente trabajo se ha explicado la prueba de selección de entrevista, existen muchas otras técnicas para evaluar a los candidatos que aplican a una oferta de trabajo.

Las técnicas de evaluación de candidatos son principalmente los test, las pruebas en grupo, y la entrevista (Gil, 2007). Dentro de esta última, se dan variaciones que también son consideradas en el plan de acción individual (por ejemplo, el uso de preguntas focalizadas).

Además de estas pruebas, hay otras pruebas tales como las pruebas de conocimiento y situacionales, los assessment centers y las dinámicas de grupo.

Las pruebas de conocimiento son aquellas con el fin de evaluar capacidades, destrezas y conocimientos relacionados con las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo ofertado.

Por otro lado, en las pruebas situacionales, el candidato ha de resolver problemas que pueden surgir en el desempeño del puesto de trabajo al que aplica. Así pues, ha de analizar y plantear distintas situaciones a una problemática real.

Los assessment centers se utilizan para evaluar conductas y dentro de éstos se dan distintas técnicas de evaluación, entre las que se encuentran:

- Scheduling exercises. En esta técnica se evalúan las capacidades de planificación y organización del candidato.

- Fact finding. El candidato lleva a cabo un análisis de un caso presentado.
- Ejercicios de presentación. El candidato elige un tema y lo presenta.

Según Gil (2007), las dinámicas de grupo, también conocidas como discusiones de grupo, son pruebas de selección en donde a un grupo de candidatos se les presenta un problema, han de debatir sobre él, cumpliendo a su vez una serie de instrucciones y objetivos. A veces, los candidatos tienen un rol en el grupo.

4.4. Objetivos y beneficios del proceso de selección

Establecer las bases para realizar un proceso de selección es clave para el funcionamiento de toda organización. Si bien no todas las organizaciones poseen un departamento de Recursos Humanos (como es el caso de Sayma Consultores), el establecer las políticas de actuación es una ayuda clara para aquellas que carecen de tal departamento.

Y es que no todos los profesionales que en un momento dado tienen la necesidad de cubrir un puesto optan por seguir un proceso de selección y todas sus fases. Esto, que en ocasiones atenta a los principios reflejados en códigos éticos y de conducta, puede deberse en muchas ocasiones a la falta de conocimiento.

Y es por ello que en Connecting Sayma queremos facilitar un modelo de un proceso de selección a Sayma Consultores, para que en cuanto tengan la necesidad de iniciar un proceso de selección, sepan en todo momento las fases y los pasos que han de seguir. Además, una de las ventajas de establecerlo y de fijar un procedimiento sólido, es el hecho de que lo puede seguir casi cualquier persona de la organización, pues mediante esta herramienta se está informando a la persona y ella a su vez se puede dotar de ciertos conocimientos que le ayudarán a desarrollarse profesionalmente.

Otra de las ventajas de seguir un proceso de selección establecido es la transparencia que se hace ver a lo largo de tal proceso. En todo momento han de poder conocerse los criterios bajo los cuales se está evaluando a un candidato, y el hecho de que se puedan hacer públicos implica, una vez más, que no se está atentando contra ningún derecho.

Por otro lado, la imagen externa de la empresa puede verse beneficiada o perjudicada, en caso de que no se trate adecuadamente al candidato. Además de las características que han de cumplirse al publicar la oferta de trabajo, el trato a los candidatos a lo largo del proceso de selección es crucial para la imagen que tengan estas personas sobre la empresa. En muchos casos, los candidatos pueden ser clientes externos o potenciales clientes de la empresa, por lo que hay que tener sumo cuidado para que no se queden con una imagen negativa de la empresa debido al mal trato o a la mala gestión del proceso de selección en el que han participado. No obstante, en caso de realizar el proceso de selección de forma adecuada y de comportarse con el candidato de forma correcta (imperando siempre el respeto), hay un alto porcentaje de probabilidad de que el candidato se lleve una imagen positiva de la empresa, pese a que no haya sido seleccionado. Para incidir positivamente en la imagen externa de la empresa, la empresa debe ante todo respetar al candidato, prestando atención a simples detalles, tales como no mentir, siendo amable, cumpliendo con lo que se promete, e informando al candidato del estado de su situación, aun y cuando haya sido descartado.

Por último, y para mí el beneficio más importante que puede tener un proceso de selección, es que, si se plantea, diseña y realiza correctamente, la nueva incorporación de la empresa puede evitar que un proceso de selección para el mismo puesto se dé en un corto espacio de tiempo.

4.5. Plan de acción individual: Modelo de un proceso de selección

Los pasos del proceso de selección son:

a) Realizar el análisis de necesidades

El primer paso de todo proceso de selección es determinar la necesidad real de la empresa en torno a cubrir esa vacante. Así, los encargados de llevar a cabo el proceso de selección han de tener una visión de futuro y reflexionar sobre las necesidades futuras de la empresa en cuanto a ese puesto, así como las características de ese puesto en un medio y largo plazo. Asimismo, han de tenerse en cuenta los costes que puede acarrear el proceso de selección, y decidir si el reclutamiento se va a realizar de forma interna o externa. Los siguientes apartados se basan en el reclutamiento externo.

b) Describir el perfil

En este paso, hay que determinar el perfil del puesto vacante. En caso de que no existiera la descripción del puesto (ver apartado 3 del trabajo grupal de Connecting Sayma), se han de delimitar los requisitos de tal puesto, así como las competencias necesarias para desempeñarlo, las funciones y las responsabilidades.

Los requisitos del puesto se dividen en imprescindibles (*), valorables (***) y deseables (***). Los requisitos que serán categorizados serán los de estudios, experiencia profesional, disponibilidad, idiomas, otros datos, fortalezas y debilidades, resultados de las pruebas y observaciones generales. Estos datos se clasificarán en base al perfil del puesto. Si, por ejemplo, los estudios necesarios para desempeñar el puesto son los de Relaciones Laborales, a los candidatos que posean esta titulación, en este apartado se les otorgará una (*).

Además, se tienen que fijar las condiciones del puesto. Entre otras, es aconsejable que se den el salario mensual bruto, el número de pagas, los complementos y los beneficios sociales.

c) Determinar las fuentes de reclutamiento

Las fuentes que se utilizarían para reclutar candidatos serían numerosas. En primer lugar, una consultoría que tenga una amplia experiencia en el mundo de la consultoría. Otra fuente de reclutamiento sería el INEM, por lo cual a éste se le podría dar el perfil del candidato ideal que tiene Sayma Consultores del puesto. Y, la más importante y en la que realmente se invertiría esfuerzos sería mediante el uso de las redes sociales y portales de empleo.

Se publicaría la oferta de empleo en los portales de empleo de Infojobs, Jobandtalent, Monster, Simplyhired, así como en las redes sociales linkedin, facebook, twitter. Además, en las cuentas de Instagram y Twitter de Sayma Consultores se daría a conocer la oferta y se redirigiría a las ofertas de los portales de empleo. Esto serviría para que, además de hacer llegar la oferta de empleo al mayor número de personas posible, para que se reclutaran personas con verdadero interés por la consultora (mostrado mediante el seguimiento expreso de ésta en las redes sociales).

De esta manera, la oferta se publicaría tanto en portales de empleo muy conocidos y utilizados, como en portales y redes sociales específicas del mundo de la consultoría.

El período adecuado para reclutar a los candidatos puede variar según la demanda. No obstante, lo recomendable es actualizar la oferta cada semana, en caso de ver que ninguno de los candidatos cumple con los requisitos imprescindibles.

d) Realizar la criba curricular

Para realizar la criba curricular, los candidatos deben tener como mínimo tres requisitos imprescindibles (*). También es aconsejable que tengan como mínimo un requisito valorable (**) y otro deseable (***). Es importante que en este paso no se discrimine por ninguna otra razón que no esté previamente contemplada en los requisitos del puesto (apartado c del proceso).

e) Llevar a cabo las pruebas de selección (utilizando para ello las preguntas focalizadas)

La primera prueba de selección sería una entrevista telefónica con el reclutador o, en su defecto, con el responsable del departamento de la vacante, después una entrevista presencial con esta misma persona y después otra entrevista final con el Director de la oficina.

En la entrevista telefónica se haría una primera entrevista de contacto, en la cual se establecería un clima de confianza, empezando con preguntas sencillas sobre su formación y experiencia profesional, y chequeando ciertas competencias como la comunicación, la adaptación al cambio y la tolerancia al estrés, pero teniendo muy presente que solo se trata de un pequeño acercamiento al candidato. También se evaluaría el nivel de inglés, realizando ciertas preguntas en inglés, manteniendo una conversación fluida con el candidato.

Si creemos que puede cumplir los requisitos, se realizaría la primera entrevista presencial (ver Anexo 6 Guión de entrevista). En ella se evaluarían las competencias, a través de preguntas focalizadas, combinadas con preguntas abiertas. Se intentaría en la medida de lo posible que el candidato fuera quien hablase y se expresase lo máximo posible. Asimismo, después de la entrevista, se pasarían test de personalidad y de inglés, para conocer en qué niveles se sitúa el candidato en cada una de las competencias y en el inglés.

Si el candidato tiene al menos dos requisitos de dos asteriscos (**) y un requisito de tres asteriscos (***) y alcanza todos los niveles competenciales, realizaría la entrevista final con el Director de la oficina. Antes de la entrevista, el Director buscaría al candidato en las redes sociales e investigaría sobre él (atendiendo a

aspectos relevantes como por ejemplo, si sigue al perfil de Sayma en linkedin). Éste evaluaría en qué grado esta persona puede adecuarse al equipo de trabajo con el que estaría tal candidato, revisaría las competencias con otras preguntas focalizadas, y le preguntaría en profundidad sobre cuestiones de su puesto de trabajo.

f) Rellenar el informe de selección de cada uno de los candidatos

Uno de los pasos más destacados es el de rellenar un informe por cada uno de los candidatos que ha participado en el proceso de selección (ver Anexo 7 ejemplo de informe).

g) Tomar la decisión

En total, es recomendable que haya un mínimo de cinco (*), y el candidato que más asteriscos tenga, será el elegido. En caso de empate, se tendrán en cuenta la cantidad de (*), en segunda lugar de (**), y en tercer lugar de (***)).

h) Comunicar a los candidatos la decisión

Se comunicará a todos los candidatos que hayan participado en el proceso de selección la decisión final, es decir, si están o no seleccionados. Por teléfono o presencialmente, se realizará la oferta de trabajo formal al candidato que haya sido seleccionado. En caso de aceptar éste, y justo tras la firma del contrato, se informará al resto de candidatos que no han sido seleccionados, de tal circunstancia, mediante correo electrónico o teléfono. De cualquier modo, en esta fase hay que agradecerles su participación e interés por la empresa, desearles éxito en su búsqueda de empleo, y en caso de que se vaya a realizar, expresarles que tienen en cuenta su candidatura en futuros procesos de selección. Para poder realizar este último paso mencionado, es de gran ayuda ir alimentando una base de datos de candidatos no seleccionados. Si bien los datos que aparecerían en la base de datos ya aparecen en los informes de selección, esta base se podría plasmar en forma de cuadro (ver Anexo 8 cuadro resumen candidatos), resumiendo aquello más relevante y que facilite la detección de candidatos en nuevos procesos de selección.

En este paso también se comunicaría la decisión en las fuentes de reclutamiento, cerrando la oferta de selección. Es importante realizar esta acción para evitar el seguir recibiendo candidaturas. Para ello, se puede alimentar un recopilatorio de las fuentes de reclutamiento en las que se ha inscrito la oferta, para saber además

en futuros procesos de selección aquellas fuentes que han resultado más exitosas (ver Anexo 9).

i) Incorporar al candidato

El último paso de un proceso de selección es incorporar al candidato. Para ello, hay que fijar con antelación la fecha, de forma que ese día todos los involucrados en su incorporación en la empresa estén disponibles para esta nueva incorporación. Asimismo, sería adecuado que por esas fechas se realicen actividades de team building, con el fin de incentivar un clima de confianza con esta nueva persona.

5. Conclusiones generales

Como todo aquello en lo que se invierten horas de esfuerzo, este Trabajo de Fin de Máster tiene, en mi opinión, unos aspectos positivos y unas áreas de mejora a los que es conveniente prestar atención, y es que una de las frases que más me repito a mí misma es que “equivocarse es una buena forma de aprender”.

Los aspectos positivos de este trabajo han sido bastantes y variados. Uno de los que más destaco es que, gracias a él, he podido comprobar la cantidad de conocimientos adquiridos durante el pasado año de Máster, el cual me resultó personalmente bastante intenso. Así pues, agradezco desde aquí a todos y cada uno de los profesores que me han dado la oportunidad de aprender de ellos, aprender de su experiencia.

Asimismo, durante la realización de este trabajo he visto cómo aplicaba (consciente e inconscientemente) conocimientos que estoy adquiriendo en mis prácticas. Si bien puede resultar obvio, me siento muy satisfecha cada vez que me doy cuenta de todos aquellos detalles y pequeñas aportaciones que he realizado al Trabajo gracias a las prácticas. Así que, una vez más, aprovecho para agradecer a mi empresa por todo lo que me está aportando y por todo aquello que espero me siga aportando.

A su vez, el hecho de que Sayma haya abierto sus puertas a unos estudiantes con generosidad, me lleva a agradecerles esta oportunidad otorgada. Y es que, tanto los empleados de Sayma como el Director de la oficina han demostrado una predisposición que me ha sorprendido gratamente. He de reconocer que empecé un tanto escéptica esta colaboración con la empresa, pero vista la evolución, solo puedo decir que ha sido un

honor poder realizar una pequeña aportación como estudiante de Máster. Personalmente, ha sido una oportunidad de conocer una empresa real, una empresa con puntos fuertes y áreas de mejora, y sin embargo todos se han mostrado tal y como son. Y es que, uno de los aspectos que más valoro personal y sobre todo profesionalmente, es la verdad y la autenticidad de las personas.

Por otro lado, he de destacar que el hecho de haber sido el miembro del grupo que ha facilitado la empresa para la realización del Trabajo Fin de Máster, ha sido un arma de doble filo para mí. Pese a que estaré inmensamente agradecida a mi padre por haber intercedido, en numerosas ocasiones he de reconocer que la responsabilidad añadida que la situación conllevaba para mí y la presión que esto me suponía, me ha hecho replantearme la situación y reconocer abiertamente que en circunstancias similares no volvería a involucrarme personalmente de esta forma. Y es que, al igual que les comenté a mis compañeros de Connecting Sayma, el compromiso que cada uno de nosotros ha demostrado, siempre desde mi punto de vista, no ha sido el mismo. Quizá por mi forma de ser, por mi educación o por un sinfín de causas que desconozco, han sido varias las ocasiones en las que me he sentido impotente porque he percibido cierta falta de compromiso por parte de los demás.

Por lo tanto, las áreas de mejora que destaco de este trabajo son el compromiso de los miembros del grupo para con el trabajo, lo que conlleva otras tantas acciones que opino se podrían haber llevado a cabo.

Ligado a esto, he de decir que el hecho de que hayamos sido un grupo creado expresamente para este trabajo, no ha facilitado el ritmo de trabajo. Cada uno de nosotros estábamos acostumbrados a un ritmo, a unas formas de trabajar que se han visto alteradas al ser tan dispares entre sí. Esto, creo, ha dificultado y ralentizado la marcha de este trabajo.

A su vez, pienso que el número de empleados y el sector de la empresa han podido ser unas limitaciones en el desarrollo de nuestro Trabajo, y que con un mayor número de empleados y en un sector más afín a nuestras personalidades habríamos trabajado de diferente forma.

No obstante, en mi opinión una de las áreas de mejora más importantes ha sido la de las expectativas. Expectativas para con este Trabajo Fin de Máster incluso antes de

comenzar las clases. Cuando yo decidí estudiar este Máster, lo hice basándome en unos criterios y en unos contenidos que se vieron alterados a mitad del primer curso del Máster, al cambiar las características de este Trabajo Fin de Máster, pasando de ser un trabajo individual a uno grupal. Mis expectativas se vieron truncadas, al igual que las de mis compañeros. Si bien no puedo catalogar de negativo este cambio, he de expresar mi insatisfacción con la forma de llevarlo a cabo. No obstante, prefiero resaltar lo positivo de este cambio, y es el haber podido conocer Sayma desde un punto de vista que nunca hubiera imaginado. Sólo deseo que los responsables de tal cambio reflexionen sobre las consecuencias que ha tenido esa acción, al igual que he realizado yo en este escrito.

Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), 123-133.
- Boada i Grau, J., De Diego Vallejo, R. y Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16 (1), 125-131.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- Pons Verdú, F.J. y Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28 (2), 81-98.
- Reddin, W.J. (2004). Gestión del clima organizacional. Cuadernos de management para una dirección eficaz. *Nueva Empresa*, 120, 79-84.
- Salgado, J.F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.

Bibliografía

Apuntes de la asignatura de Atracción del talento: Reclutamiento y Selección, impartida por la profesora Dolores Muñoz Lima en el Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School, en el curso académico 2013-2014.

Apuntes de la asignatura de Cultura Empresarial y Clima Laboral, impartida por la profesora Sonia Jadraque Cabanillas en el Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School, en el curso académico 2013-2014.

Apuntes de la asignatura de Descripción y Valoración de Puestos, impartida por el profesor Francisco Javier Fernández López en el Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School, en el curso académico 2013-2014.

Apuntes de la asignatura de El Rol Estratégico del Departamento de Recursos Humanos, impartida por el profesor Francisco Bragulat Parrilla en el Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School, en el curso académico 2013-2014.

Web corporativa de Sayma Consultores: www.sayma.es