

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CC. DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Periodismo IV



**LA PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO EN LA
EMPRESA INFORMATIVA**

**MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE
DOCTOR POR** Manuela Bueno López

Bajo la dirección del Doctor:
J. Ignacio Población Bernardo

Madrid, 2001

ISBN: 84-669-2174-5



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO IV**

LA PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA INFORMATIVA

DOCTORANDA: MANUELA BUENO LÓPEZ
(Licenciada en Derecho por la Universidad de Sevilla)
DIRECTOR: Doctor J. Ignacio Población Bernardo
Catedrático de Empresa Informativa

**Tesis doctoral presentada en cumplimiento de la vigente legislación
para obtener el título de Doctora en Ciencias de la Información
(Sección Periodismo) por la Universidad Complutense de Madrid**

Madrid, 3 de septiembre de 2001



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO IV**

LA PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA INFORMATIVA

DOCTORANDA: MANUELA BUENO LÓPEZ
(Licenciada en Derecho por la Universidad de Sevilla)
DIRECTOR: Doctor J. Ignacio Población Bernardo
Catedrático de Empresa Informativa

**Tesis doctoral presentada en cumplimiento de la vigente legislación
para obtener el título de Doctora en Ciencias de la Información
(Sección Periodismo) por la Universidad Complutense de Madrid**

Madrid, 3 de septiembre de 2001

A mis padres y a mi marido.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	6
OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	23
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA	31
1. La importancia de la ciencia	32
2. Concepto de ciencia	37
3. Elementos de la construcción científica	47
4. El método científico	57
5. La investigación científica	67
6. El papel del investigador en la investigación científica	78
7. Fuentes de información y de documentación para la investigación científica	86
8. Metodología aplicada para el desarrollo de esta tesis doctoral	100
CAPÍTULO II: ESPECIFICIDAD DEL FACTOR DE PRODUCCIÓN TRABAJO EN LA EMPRESA INFORMATIVA	107

1. Precisiones conceptuales	108
2. Análisis de las especificidades:	111
2.1. Profesionalidad	111
2.2. Genuinidad	116
2.3. Creatividad	119
2.4. Personalidad	120
3. Medida de la productividad: dificultades y problemas	123
4. Estructura del organigrama en empresas informativas:	128
4.1. Prensa y medios escritos	131
4.2. Radio	133
4.3. Televisión	134
5. Racionalización del factor de producción trabajo	135
6. Objetivos de la organización de personal	140
7. Función de informar: principio de la independencia profesional	144

CAPÍTULO III: LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA

INFORMATIVA	159
1. Regulación jurídica de las relaciones laborales	160
2. Modalidades de contratos de trabajo	171
3. Contenido del contrato de trabajo	178
4. Jerarquización de funciones e independencia profesional	181
5. Derechos y deberes laborales básicos en la legislación actual	185
6. Derechos y deberes laborales específicos en la legislación actual ..	202

CAPÍTULO IV: LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INFORMATIVA

1. Responsabilidades en la Dirección de Recursos Humanos	223
2. Factores que estiman la productividad:	227
2.1. Planificación	227
2.2. Selección	256
2.3. Formación continua	282

	305
2.4. Evaluación	326
2.5. Promoción	341
2.6. Control de calidad	
3. Perspectivas de la Dirección de Recursos Humanos en la empresa informativa	349
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	352
BIBLIOGRAFÍA	357

INTRODUCCIÓN

“La esencia de la organización moderna es hacer que las cualidades y conocimientos del individuo sean productivos y lograr que sus deficiencias no tengan influencia alguna”

Peter F. Drucker

“Cuando las organizaciones han abordado la cuestión de la calidad de vida en el trabajo siempre han logrado grandes avances en la producción”.

Jerome M. Rosow

Al comienzo del siglo XXI es innegable que se está produciendo un acercamiento entre las comunidades de las distintas regiones del mundo. Existe una tendencia creciente hacia una sociedad global, donde la interacción entre colectivos muy distantes es cada vez más frecuente, lo que se realiza empleando un lenguaje común.

La globalización de la economía representa para el empresario tanto una amenaza como una oportunidad. Es necesario la adopción de planteamientos y estrategias a medio y largo plazo, mejoras de calidad, soporte organizativo interno y externo especializado, mayor exigencias de servicio y asunción de compromisos con los clientes, etc. En resumen, implica un esfuerzo permanente de gestión por parte del empresario para adaptar la oferta de sus productos y servicios a las necesidades de los distintos mercados.

El mundo está sufriendo un cambio intenso y acelerado, que afecta a todas las áreas sociales y se produce con rapidez ante nuestros ojos. El cambio emana de la interrelación de tres factores:

- *El político, por la maduración del sistema democrático.*
- *El económico, por la tendencia hacia el mercado global.*
- *Y el tecnológico, sobre todo. Los avances de las tecnologías de la información y de la comunicación, posibilitan relaciones a través de un espacio virtual, sin desplazarnos físicamente. Hoy día, la tecnología es fundamental en todas las empresas, pero estimamos que tiene que estar gestionada y dirigida por personas capaces, motivadas e involucradas en la empresa. Únicamente de este modo, esa empresa logrará ser competitiva y líder en el mercado.*

El efecto de este cambio en el mundo empresarial de hoy es la exigencia de una creciente competitividad, que para una empresa de servicios o productos (dependiendo de la naturaleza de la actividad desplegada por la empresa: prestar servicios o producir productos) significa brindar a los clientes mejores y nuevas ofertas con menor cantidad de recursos.

En la actualidad, es cada vez mayor el número de empresarios que entienden como única forma de supervivencia la satisfacción de las necesidades de sus clientes. No obstante, esta tarea es difícil porque la demanda de un bien cada vez exige mayor variedad y mayor calidad, unido a un menor precio y a un plazo de entrega más reducido.

Al mismo tiempo, también ha cambiado el entorno de las empresas actuales. Ello se debe al aumento de la competencia, la mejora de infraestructuras y comunicaciones, las nuevas tecnologías, la creciente preocupación por la ecología, etc.

Para sobrevivir ante esta situación, los empresarios necesitan luchar muy duro por mantener su nivel de competitividad en situaciones cambiantes. La mejor estrategia es una política orientada al cliente, y un esfuerzo constante hacia la reducción de costes y plazos de entrega, hacia el aumento de calidad y también en el nivel de los servicios.

Hasta el momento presente, numerosos directores de empresas "han sobrevivido" ante esta exigencia consiguiendo reducciones de costes, o bien, con el apoyo de su autoridad formal, pero desde ahora, una empresa "sobrevivirá" si su director potencia el desarrollo y aplicación de la capacidad de las personas que trabajan en las mismas. La estructura y tecnología de una empresa son fácilmente imitables. Sin embargo, su personal es el único elemento creador de ventaja competitiva (recurso de una empresa que la diferencia de las restantes empresas del sector). La calidad y satisfacción de los empleados influyen mucho en la productividad del trabajo, en la calidad del servicio/producto, en su reputación y, por consiguiente, en su supervivencia.

En consecuencia, la misión más importante del director actual de una empresa, para hacer frente al reto de la creciente competitividad, es la gestión del factor humano, dueño en definitiva del factor de producción trabajo. Hoy día existe una mayor concienciación de la importancia que tienen los asuntos relativos a los recursos humanos para la consecución de los objetivos empresariales. Este hecho ha sido confirmado por el aumento considerable del tamaño del departamento de recursos humanos en las empresas en los últimos años.

Una organización empresarial de hoy está inmersa en un entorno caracterizado, entre otras, por las siguientes condiciones: necesidad de cambios constantes, diversidad de la fuerza de trabajo (de sexo, edad, procedencia, etc.), globalización, crecimiento y complejidad de la legislación, evolución del trabajo y de las funciones familiares.

Por todo ello, una empresa sobrevivirá en el mercado actual mientras el director gestione el factor de producción trabajo con eficiencia y eficacia. Entendemos por eficiencia la virtud y facultad para lograr un efecto determinado; mide la proporción de beneficios obtenidos por la empresa sobre los "inputs" -entradas; bienes o servicios que entran en el proceso de fabricación o producción- utilizados para su obtención (beneficios/costes). La eficacia la definimos como la virtud, actividad, fuerza y poder para obrar; la eficacia mide la proporción de objetivos cumplidos en función de los resultados obtenidos (objetivos/resultados). Su éxito necesita emprender el camino hacia el cambio estratégico, cuyo fin último es ajustar la empresa a las nuevas exigencias del entorno. Este cambio estratégico requiere tener "visión" y las herramientas necesarias para alcanzarlo. La visión no es más que la percepción del director de la empresa, apoyado por el personal asesor más adecuado, sobre el futuro de la empresa. Las herramientas tratan de cambiar las capacidades básicas (los recursos humanos) y orientarlas al futuro.

Ahora bien, el cambio estratégico es un proceso difícil, especialmente en las empresas maduras, porque se corre el riesgo de la inercia. Las empresas maduras pueden adoptar dos posturas ante el cambio: conservadora o dinámica, siendo ésta última la más adecuada para las actuales exigencias del entorno y organizativas.

Tradicionalmente, los empresarios creían que la única forma de mejorar era a través de la inversión. Debido a las nuevas exigencias organizacionales y del entorno, esta concepción está cambiando. Ahora las empresas deben mejorar mediante la reducción de costes, que consiste en eliminar actividades que no añaden valor de cambio a los productos o servicios o, dicho con otras palabras, evitar despilfarros en los factores de producción, porque en definitiva, el fin de la reducción de costes es alcanzar el máximo rendimiento de todos los factores de

producción adquiridos por el empresario en un proceso de mejora continua.

La base de dicha mejora son las personas, porque son éstas las que poseen potencial suficiente para poder alcanzar dicha mejoría. Así, el proceso de mejoría continua requiere la implicación del personal directivo y del resto del personal, es decir, de todo el personal. Este potencial debe utilizarse para lograr optimizar los procesos organizativos y productivos; de este modo, el objetivo empresarial se obtendrá de forma óptima. Entonces, si las personas mejoran, mejora la organización. Esto implica una ruptura con la idea de que el directivo era el que pensaba cómo debía realizarse el trabajo y el trabajador el que hacía el trabajo.

Como el mundo cambia rápidamente, la empresa requiere una adaptación continua a esos cambios. Por ello, su personal necesita capacidad de adaptación para que la empresa mantenga su posición en el mercado. Dado que estos trabajadores están capacitados, es entonces cuando la gestión del factor de producción trabajo cobra mayor importancia; es el recurso más valioso de la empresa. Y comienza a circular la idea de integrar dos tareas que, hasta ahora, estuvieron separadas: pensar y hacer.

Por otro lado, tradicionalmente, los teóricos que estudiaban la dirección de empresas no prestaban especial atención al personal. Para ellos, el éxito de la empresa residía en que tuviera un buen producto o servicio, en que dispusiera de suficientes recursos económicos, o en que vendiera en el mercado aquello que el conjunto de clientes más demandaba. Los empleados eran considerados como un elemento fácilmente sustituible, cuyo coste había que reducir al máximo.

Sin embargo, actualmente, los especialistas en dirección de empresas consideran que el factor de producción trabajo es valorado por

el empresario según la productividad que aporta, lo que depende de la persona humana, ya que es el hombre el que trabaja combinando sus facultades físicas, psíquicas e intelectuales. Aunque para el hombre es importante la satisfacción económica que conlleva el trabajo, existen otros motivos que también le satisfacen como: el servicio a los demás, el ansia de saber, el desarrollo de la propia personalidad, el afán de dominio de los problemas exteriores, sentirse realizado mediante el desempeño de ciertas responsabilidades, alcanzar cotas de poder, el lograr un determinado "status", etc. Afirman que la medición del rendimiento que realice el empresario del factor de producción trabajo ha de ser objetiva ya que sólo de este modo puede ser comparada con otras para determinar aspectos tan importantes como la remuneración, las posibilidades de promoción y el despido por carencia de contenidos. Tenemos que indicar que el empresario, para valorar la productividad, tiene que fijar previamente un mínimo de calidad. Para evaluar el trabajo existen, básicamente, dos técnicas que consisten en:

- 1. Fijar objetivos (por el empresario y el trabajador), valorando después el alcance logrado para cada meta en el tiempo establecido.*
- 2. Utilización de un formulario extenso y pormenorizado donde se recoge una relación de criterios de evaluación aplicables a cada tarea. Los empleados son evaluados respondiendo las preguntas sobre su gestión en distintos niveles.*

El empresario, además, es el encargado de establecer un orden en la actividad empresarial, aplicando las reglas que posibiliten la obtención de los fines predeterminados. Para ello, dispondrá los elementos de manera adecuada, con el fin de que todos desempeñen adecuadamente su trabajo, logrando así mayor eficacia y la coordinación más eficiente en todas las actividades. La división del trabajo y la especialización de los cometidos son conceptos básicos en la realización de esta misión.

Adam Smith definió por primera vez la división del trabajo del siguiente modo: “la productividad de la fuerza de trabajo es tanto mayor, cuanto más simple y constante sea la tarea a realizar”, entendiendo por “tarea simple” la ausencia de complicaciones. Consecuencia de este axioma es el principio de especialización del trabajo que se formula de la siguiente manera: “para la realización de una determinada tarea, se preferirá a la persona mejor capacitada, y en igualdad de capacitación, se preferirá a quién posea más experiencia”.

De este modo, y, desde el comienzo de los años ochenta hemos sido testigos de un cambio radical en la concepción inicial del factor de producción trabajo. Símbolo de este cambio lo constituye el discurso permanente de los altos directivos de las empresas, quienes comentan insistentemente que los trabajadores son el principal bien o activo de su empresa, o la misma proliferación de publicaciones, artículos y cursos de especialización en gestión de recursos humanos. Así, se ha pasado a considerar al personal, (llamado ahora capital humano) no como un coste sino como el principal activo de la empresa.

El acento en la importancia del personal como factor clave en el funcionamiento de la empresa obedece a una serie de elementos que tienen lugar en el entorno en el que se mueven las organizaciones. Este entorno viene definido por los siguientes hechos:

- 1. Incremento de la competitividad.*
- 2. El entorno turbulento.*
- 3. El menor o nulo crecimiento.*
- 4. El incremento del nivel educativo.*
- 5. El cambio de valores.*
- 6. Los cambios demográficos de la población laboral.*
- 7. Relación tecnológica.*

Todos estos factores, que de una manera u otra afectan a todas las empresas, apuntan a la importancia del factor humano para el eficaz funcionamiento de las organizaciones.

En esta tesis doctoral pretendemos demostrar la importancia que la productividad del factor de producción trabajo tiene en la empresa informativa, y también que una buena gestión del capital humano incide de manera decisiva en la rentabilidad de la empresa informativa, mejorando su competitividad, aumentando su productividad en definitiva, atendiendo eficazmente las demandas sociales y mejorando sus servicios a la sociedad. Con este fin, hemos diseñado el presente trabajo de acuerdo con el siguiente esquema:

- *En el capítulo uno, examinaremos la metodología de investigación. Con este fin, destacaremos la importancia de la ciencia y expondremos el concepto de ciencia y los elementos de la construcción científica. A continuación, estudiaremos el método científico, la investigación científica, el papel que desempeña el investigador en la investigación científica, las fuentes de información y de documentación en la investigación científica y, por último, indicaremos la metodología aplicada para el desarrollo de esta tesis doctoral.*
- *En el capítulo dos, analizaremos la especificidad del factor de producción trabajo en la empresa informativa. Para ello, y después de realizar unas precisiones conceptuales, estudiaremos las especificidades que el capital humano presenta en este tipo de empresas y que vienen determinadas por las notas de profesionalidad, genuinidad, creatividad y profesionalidad. Posteriormente, expondremos las dificultades y los problemas que plantea la medida de la productividad, examinaremos la estructura del organigrama en las empresas informativas (tanto en las empresas de prensa y medios escritos, en radio, y en televisión), la racionalización del factor de producción trabajo, cuáles son los*

objetivos de la organización de personal y en qué consiste la función de informar, con especial referencia al principio de la independencia profesional.

- *En el capítulo tres, realizaremos un estudio de las relaciones laborales en la empresa informativa. Comenzaremos examinando la regulación jurídica de las relaciones laborales y las diferentes modalidades contractuales. Posteriormente, analizaremos el contenido del contrato de trabajo, la jerarquización de funciones y la independencia profesional. A continuación, haremos referencia a los derechos y deberes, tanto básicos como específicos, del informador profesional.*
- *En el capítulo cuatro, consideraremos la dirección de recursos humanos en la empresa informativa. Tras estudiar las responsabilidades de la dirección de recursos humanos, trataremos los factores que estiman la productividad, que son: planificación, selección, formación continua, evaluación, promoción y control de calidad. Por último, analizaremos las perspectivas de la dirección de recursos humanos en la empresa informativa*

La dirección de los recursos humanos en la empresa informativa ha sido estudiada en la tesis doctoral de Ana Lucía Echeverri González, donde la autora rechaza el modelo general de desarrollo de recursos humanos y propone un modelo nuevo y propio de dirección para las empresas informativas. El modelo propuesto por la autora arranca de un primer análisis de la industria de la comunicación, con el fin de conocer su estructura económico-financiera y sus similitudes o diferencias con la empresa en general y así establecer la posibilidad de aplicar las bases generales del desarrollo de los recursos humanos. La autora se centra en el estudio de los cuatro parámetros que, a su juicio, sustentan cualquier modelo de desarrollo de los recursos humanos: selección, capacitación, motivación y satisfacción. A continuación, propone un modelo de dirección, que permita dentro de las características de este tipo de

empresas, llevar a cabo los objetivos y proporcionarle a las personas el ámbito adecuado para su desarrollo integral. La filosofía del modelo propuesto se basa en una concepción global de la influencia que tiene que ejercer la Dirección de Recursos Humanos sobre la organización y su capacidad para aglutinar los esfuerzos individuales de las direcciones de las restantes áreas en torno a un único objetivo: añadir valor a cada proceso. Deseo manifestar nuestro agradecimiento a Ana Lucía Echeverri González ya que la lectura de su magnífica tesis doctoral nos ha sido de gran utilidad.

El trabajo de investigación que vamos a realizar será más descriptivo que el de la autora mencionada y, enfocado desde un punto de vista teórico, nos centraremos en el estudio del factor de producción trabajo como unidad de medida de la productividad.

Aún cuando existen muchas definiciones de empresa, siguiendo a los profesores Población y García-Alonso, entendemos como tal a la unidad económica de producción por excelencia, cuyo origen, desarrollo y naturaleza están íntimamente ligados al hombre, porque con él nace y con él se extinguirá irremediablemente. Se trata de una organización sistematizada de modo institucional, cuyo carácter es finalista al permitir la elección tanto de medios como de fines. Es un sistema racional, adaptable y vivo, no automático ni mecánico.

Es la unidad económica de producción por excelencia, porque tiene como misiones la obtención de nuevos bienes, el aumento de la utilidad de los que ya existen o la prestación de servicios. Estos bienes y servicios sirven para satisfacer las necesidades humanas que se ponen de manifiesto a través de la demanda. Así, la empresa sería la respuesta social a la demanda de bienes y servicios útiles y escasos, una vez que esas necesidades demandadas se ponen de manifiesto en el seno de la sociedad. Y para ello, es necesario poner en marcha un conjunto de

iniciativas, permitiendo con ello ofrecer aquellos bienes y servicios demandados por los consumidores. Para conseguirlo, será necesario reunir los factores de producción que son capital, bienes y trabajo, creando la empresa. Posteriormente, habrá que ordenarlos en función de una o varias tecnologías, que les permitan producir lo que la demanda solicite, y por último, tendrán que ser controlados en todo momento y dirigidos, para que dicha actividad productiva se mantenga a lo largo del tiempo y subsista.

Al tratarse de una institución social, la actividad empresarial tiene que prolongarse, habida cuenta que las necesidades humanas se mantienen, y así, sólo desaparecerá cuando el hombre se extinga. En consecuencia, la empresa, como institución que es, trasciende en el tiempo y en el espacio.

Sobre la base del razonamiento anterior, podemos decir que la empresa es una unidad económica de producción, libremente organizada y dirigida por el empresario, que combina el conjunto de factores de producción mediante técnicas propias y obtiene así bienes y servicios con destino al mercado, incurriendo en el riesgo de que no sean transformados en valor.

Entendemos por factores de producción, aquellos elementos más simples del proceso de producción, derivados directamente de la naturaleza, bien porque ésta los ofrece de modo espontáneo, o bien porque son elementos sustanciales en la esencia de la persona humana. Los factores de producción son muchos, pero para poder estudiarlos con relativa facilidad, pueden reducirse a tres teniendo en cuenta que, en definitiva, siempre proceden de la naturaleza:

- *El factor de producción tierra, que será todo lo que la tierra nos ofrece de modo espontáneo o cuasi espontáneo y que nos resulta útil para producir.*

- *El factor de producción trabajo: todo aquello que se deriva directamente de la naturaleza del hombre y que también sirve para producir. El trabajo es lo que aporta el hombre al proceso de producción, siendo asimismo una de las características esenciales de la personalidad humana.*
- *El factor de producción capital: bien producido que sirve para producir, debido a su expresa asignación por el hombre en el proceso empresarial. Aunque este factor de producción, no se produzca de modo espontáneo en la naturaleza, sí se deriva de ésta. El motivo es que, siendo el capital todo lo que la persona humana adscribe al proceso de producción, en virtud de una decisión racional, resulta obvio que éste se deriva directamente de su propia naturaleza humana, puesto que para el hombre cualquier decisión está motivada por el raciocinio, atributo que es esencial a su naturaleza.*

Las retribuciones de estos factores de producción reciben los nombres de renta, sueldo o salario y beneficio o rentabilidad, respectivamente.

Respecto al empresario, aunque desde el punto de vista jurídico, puede ser tanto una persona física como jurídica, nosotros emplearemos la palabra empresario, en su más puro sentido económico haciendo así referencia a la persona física que -por sí misma o por delegación- dirige efectivamente, controla, organiza y planifica el proceso de producción y distribución del producto fabricado o servicio prestado con eficiencia y suficiencia, para el logro de unos objetivos que, en el caso de las empresas informativas, consisten en la consecución del máximo beneficio lícito y posible y el máximo grado de difusión de la información elaborada. Por lo tanto, distinguiremos entre empresa y empresario, siendo éstos las personas o conjunto de personas físicas que dan vida a la empresa coordinando, dirigiendo y controlando con eficacia y suficiencia el proceso

productivo; la función del empresario es realizar todas las tareas dirigidas a la consecución del beneficio y a la producción de bienes o la prestación de servicios. De este modo, si la sociedad cuenta con muchos bienes y servicios, todos experimentarán un mayor grado de bienestar; por otro lado, la existencia de muchos y buenos empresarios garantiza el incremento de la riqueza.

Puesto que en un mercado de libre competencia el empresario no puede controlar el precio, es fundamental que controle el coste del producto que fabrica o del servicio que presta haciéndolo mínimo y para ello debe conseguir que todos los factores de producción le ofrezcan el máximo rendimiento posible. La unidad de medida que pondera el rendimiento es la productividad, a la que definimos como la razón establecida entre dos magnitudes: la producción de un período, de un parte, y por otra, la cantidad de cada factor de producción que ha sido necesario consumir para producirlo. La productividad se mide en unidades físicas, no en valor económico y existen tantas productividades como factores de producción empleados.

De lo dicho se sugiere que para conseguir una mayor competitividad es necesario elevar la productividad de todos los factores de producción. No obstante, en el presente estudio sólo vamos a considerar la productividad del factor de producción trabajo, es decir, la cantidad de este factor que es necesario aplicar para conseguir una unidad de producto, no sin indicar que la competitividad del producto será tanto mayor cuanto mayor sea la productividad de todos los factores de producción empleados; y que será máxima, si también lo son las de cada uno de ellos.

Tenemos que referirnos también a la tecnología, porque cualquier medio técnico que utilice el empresario en el proceso de producción, por muy avanzado y perfecto que sea, posee un rendimiento limitado que

depende del factor de producción trabajo, sin el cual el rendimiento es nulo. Por lo tanto, el rendimiento de la maquinaria más moderna dependerá del control y manejo que realice el principal protagonista del proceso de producción que es el trabajo producido por el hombre.

La gestión del factor de producción trabajo supone analizar todas aquellas cuestiones sobre las que el departamento de personal o recursos humanos tiene que intervenir y tomar decisiones y que afectan a la relación entre la empresa y sus empleados, es decir, sus recursos humanos. Tales cuestiones se agrupan en seis áreas, que son las seis políticas de recursos humanos que se realizan en el departamento de personal: reclutamiento y selección, retribución e incentivos, evaluación y control, formación y desarrollo, información y relaciones laborales.

Respecto a las empresas informativas, tenemos que indicar, siguiendo a los profesores Población, Farias y Tallón que, aunque la afirmación sea obvia, son ante todo empresas, aunque caracterizadas de una acusada especificidad debido al producto que elaboran, que es la información, y, sobre todo, a la naturaleza del factor de producción trabajo. Desde luego su fin es informar y requieren la existencia de un sistema económico de libre mercado. Por lo tanto, para estudiarlas, es necesario hacerlo con la ayuda de otras disciplinas como la Economía, la Teoría de la Información, o el Derecho, por ejemplo, que estudian a las empresas informativas y al empresario, principal protagonista de la empresa.

La empresa informativa es aquella que orienta los factores de producción hacia la obtención y difusión de informaciones e ideas, con destino a un mercado. Por lo tanto, tiene todos los elementos de una empresa, y lo característico de ellas es que las leyes a las que obedece el producto que suministra a los ciudadanos son científicas, ya que la

Información es una Ciencia. Por lo tanto, la empresa informativa no es una empresa especial sino específica por la naturaleza de su producto.

Por lo tanto, la empresa informativa, es similar a las demás en cuanto a organización y estructura; su diferencia es que ofrece al consumidor un bien científico, máximo exponente de las libertades de expresión y de información.

El producto informativo tiene unas características propias y específicas que son: se requiere un nivel tecnológico determinado para ser obtenido y comercializado, su utilidad es esencialmente personal, la naturaleza de la fuerza de trabajo empleada para su obtención es esencialmente intelectual y su materia prima o soporte básico es inmaterial. Así, son empresas informativas aquellas unidades económicas que producen información; en ellas, los profesionales “dan forma” a ciertos acontecimientos insólitos y de interés general, utilizando soportes materiales o tecnológicos a través de modos que hagan fácilmente comprensible el hecho en cuestión, para que pase así a formar parte del acervo cultural del receptor del mensaje sobre el acontecimiento noticiable (difusión informativa). Siguiendo a los profesores Población y García-Alonso, consideramos empresas informativas puras, aquellas que transmiten la información utilizando como soporte básico el papel impreso (empresas periodísticas), las que la difunden a través de las ondas electromagnéticas (empresas audiovisuales) y las agencias informativas.

El empresario de la información es un intermediario entre la noticia y el público; crea un valor añadido que está formado por la aportación individual del trabajador. Para que una empresa informativa sea llevada con éxito, pensamos que es necesario que el empresario sea un profesional de la información, que ejerza su actividad de acuerdo a la deontología profesional y que conozca el valor de la información como

bien económico y como bien que contribuye a elevar el grado de libertad de los ciudadanos, quienes son los titulares del derecho a ser informados.

Consideramos que en todas las empresas el factor de producción trabajo es importante, pero quizás, lo es aún más en las empresas informativas ya que la actividad informativa es eminentemente intelectual. En este tipo de empresas, el lado humano del trabajo como forma de desarrollo de la persona se impone a la concepción del hombre como mero instrumento de producción. Estimamos que una empresa que satisface las necesidades de sus clientes y estimula a sus empleados obtiene beneficios económicos satisfactorios; por lo tanto, una buena gestión del capital humano, aumentará la productividad del factor de producción trabajo, como demostraremos. Con ello conseguiremos mejorar el bien producido o el servicio prestado, a la vez que el perfeccionamiento humano.

Es natural que finalice la presente introducción haciendo patente mi gratitud a todas las personas que me han animado y ayudado a realizar este trabajo. Muchas gracias a los directivos con los que tuve ocasión de contactar, porque dedicaron parte de su tiempo a explicarme y enseñarme el funcionamiento de las empresas informativas que dirigían. Gracias también a los compañeros del Departamento de Periodismo IV de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, porque me escucharon en todo momento, resolvieron mis dudas y me aportaron sus experiencias; a mis compañeros de trabajo, por su apoyo; a mi jefe, Diego Gálvez, cuyo interés en que este trabajo viera la luz me estimuló para poderlo realizar; a José Ignacio Población Bernardo, mi maestro con cuya ayuda he podido enriquecer y mejorar este trabajo, a su constante estímulo, y por la oportunidad que me brindó, hace algunos años, de ingresar en el Departamento de Periodismo IV; a mi familia, especialmente padres y hermanos, por su apoyo sin límites, y mi marido,

por las largas horas de sacrificios pasadas juntos. A todos sinceramente mi más profunda gratitud.

Madrid, 3 de septiembre de 2001.

OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos tiempos, se ha producido un notable crecimiento del sector de la información, debido a los avances que han tenido lugar en el plano tecnológico. Podemos indicar que la tecnología ha ido el artífice de la aparición de un gran número de empresas cuyo fin es la obtención y difusión de informaciones e ideas, con destino a un mercado. Pero este desarrollo tecnológico de las comunicaciones también ha producido una evidente transformación en las principales formas de comunicación. Hoy día, el texto, las imágenes (tanto fijas como en movimiento) y el sonido, pueden digitalizarse.

Es obvio que, en mayor o menor medida, todas las empresas informativas pueden acceder a tecnologías muy similares; pero la única diferencia que puede existir entre ellas vendrá determinada por las personas que trabajen en las mismas, en su capacidad para aportar ideas. Como es evidente que las máquinas sin trabajo no progresan, el capital humano es lo que más repercute en la productividad de la empresa informativa. El rendimiento de la maquinaria más moderna dependerá del control y manejo que realice el principal protagonista del proceso de producción que, en este caso, es el trabajo producido por el profesional de la información. Por ello, es

importante estudiar los factores que influyen sobre este factor de producción trabajo, aumentando o disminuyendo su productividad.

Como ocurre en cualquier tipo de producto, en el de índole informativa, la aportación de la fuerza de trabajo es esencial. En el seno de las empresas informativas, siempre se ha reconocido la importancia de las personas, máxime cuando se trata de una actividad intelectual como es la informativa, donde el resultado del trabajo profesional informativo aparece tan íntimamente ligado a la persona que lo realiza. De este modo, cuando la técnica se ha puesto al alcance de todos, será la aportación de quien lo realiza el elemento diferenciador de los productos informativos. Por otro lado, dado que el objeto de la empresa informativa se basa en el derecho a dar y recibir información (derecho amparado por la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y reconocido por la mayoría de las constituciones de los estados democráticos), es indudable el poder de influencia que éstas pueden ejercer sobre los ciudadanos. Esto implica que las personas que dirijan y que trabajen en las empresas informativas tengan una serie de peculiaridades. Consideramos, por tanto, que el trabajador de una empresa informativa, el factor de producción trabajo, va a ser un profesional con unas pautas de comportamiento concretas y con unas limitaciones importantes a la hora de realizar su trabajo.

El sector de las empresas de información es un sector dinámico que, en la etapa de profundas transformaciones en la que se encuentra inmerso, tiene la oportunidad de evolucionar hacia un escenario donde su eficacia y utilidad pública sean plenamente compatibles con la expansión del mercado. En esta posible evolución, la estructura humana de toda empresa informativa juega un papel fundamental. Cualquier deficiencia o malformación detectada en el sistema organizativo de estas empresas, así como su contraste con otros más desarrollados del entorno, están estrechamente relacionadas con la formación, motivación e independencia de los profesionales del sector.

Por todo lo expuesto anteriormente, se deduce que los profesionales de la información desempeñan una labor muy importante en el seno de las empresas informativas y también en la sociedad. Su labor es fundamental, dado que el producto informativo requiere una actividad intelectual. Pero el rendimiento del factor de producción trabajo va a depender de una serie de aspectos. Por lo tanto, estimamos muy interesante centrar el objeto de esta investigación en el papel que desempeña el capital humano en las empresas informativas, puesto que de su productividad dependerá la calidad del producto informativo y también la rentabilidad del dueño de la empresa informativa. Así, el aumento de la productividad del factor de producción trabajo, elevará la calidad de los productos informativos, lo que traerá consigo el incremento de la rentabilidad del dueño de la empresa. Examinaremos también, las verdaderas necesidades que tiene el empresario para valorar el factor de producción trabajo. Para ello, partimos de la premisa de que las empresas informativas son, ante todo, empresas, pero específicas por la naturaleza de su objeto.

La elección del tema objeto de la investigación denota por nuestra parte una clara inclinación hacia los recursos humanos y también hacia la empresa informativa, marco éste último en el que se ha desarrollado una parte de actividad profesional de la doctoranda, como docente y formadora de futuros profesionales de las Ciencias de la Información.

El presente trabajo trata de contribuir, en una pequeña parte, a las crecientes investigaciones que, en los últimos años, se vienen realizando en el campo de los recursos humanos y de las empresas informativas. A nuestro juicio, la elección de este tema como objeto de la investigación reúne los tres tipos de interés que debe reunir todo trabajo de estas características:

- a) Interés científico, puesto que es gratificante desde el punto de vista docente y discente, del que enseña y del que aprende, el estudio de los factores que influyen en la productividad de los profesionales de las empresas informativas y de una materia que abarca tantos aspectos del saber.

- b) Interés profesional, ya que se enmarca dentro de las investigaciones que realizamos en la actualidad debido a nuestra vinculación con la enseñanza de las Ciencias de la Información en nuestra calidad de Directora Académica de CEADE.
- c) Interés general, dado que esta investigación supone una pequeña aportación en orden a lograr el mejor conocimiento de las empresas informativas, de las de las personas que trabajan en ellas y de los empresarios de la información.

En este orden de ideas, hemos realizado una amplia investigación bibliográfica o teórica que versa sobre la producción intelectual y las teorías que existen sobre el tema objeto de la investigación.

La variable estudiada, dependiente, ha sido la empresa informativa. Respecto a ella, se pueden considerar como variables independientes, ya que hemos necesitado estudiar su influencia y relaciones con la misma, la Economía, el Derecho, la Psicología y la Teoría de la Información.

Los elementos esenciales de esta investigación se centran en los siguientes aspectos:

1. Los factores que inciden en la productividad del factor de producción trabajo en la empresa informativa.
2. La importancia del factor de producción trabajo en la empresa informativa como unidad de medida de la productividad.
3. El grado de interés que representa para el empresario de la información conocer cuáles son los factores que inciden en la productividad del factor de producción trabajo en la empresa informativa.
4. La incidencia que buena gestión del capital humano de las empresas informativas tiene sobre el factor de producción trabajo, aumentando su productividad.

5. La influencia que el aumento de la productividad de los profesionales de la información producirá en la rentabilidad de los dueños de las empresas informativas.

El principal interrogante que plantea el objeto de la investigación es el de llegar a conocer de cuáles son los factores más determinantes en el capital humano para conseguir la máxima productividad. El grado de interés del profesional en el desarrollo de su labor, las actitudes y motivaciones, las razones por las que realiza este tipo de trabajo, las necesidades y aspiraciones de cada profesional que trabaja en estos medios, su sentido del deber y de la responsabilidad y su formación.

En respuesta a los interrogantes anteriores, podríamos formular las siguientes hipótesis de trabajo:

- a) En la medida en que el profesional de la información conozca su lugar dentro del organigrama de la empresa, sus funciones y las labores que debe desarrollar dentro de la misma, aumentará su rendimiento.
- b) El informador debe conocer perfectamente el contenido de la función de informar, lo que sin duda, contribuirá a mejorar su productividad.
- c) La vinculación laboral o no que exista entre el profesional de la información y el empresario de la información, así como el desarrollo de su labor en el marco del respeto de los derechos y deberes laborales, tanto básicos como específicos, por parte del trabajador y del empresario de la información, determinarán la contribución del factor de producción trabajo a la empresa informativa.
- d) El análisis de los factores que estiman la productividad (planificación, selección, formación, evaluación, promoción y control de calidad) ayudarán a los empresarios y trabajadores de las empresas informativas a conocer la manera de mejorar el rendimiento de su factor de producción trabajo.

- e) Una adecuada política por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa informativa contribuirá a elevar la productividad del factor de producción trabajo en la misma.
- f) Cuando mayor sea la dotación para conseguir una estructura adecuada del Departamento de Recursos Humanos de las empresas informativas, mayor será la probabilidad de que las personas que trabajan en las empresas de información incrementen la cantidad y calidad del trabajo desempeñado.
- g) Si el trabajador de la empresa informativa se siente comprometido con los fines del empresario, integrado en su proyecto, su productividad será mayor que si no está implicado en el mismo.
- h) El factor de producción trabajo de la empresa informativa será más productivo si el empresario de la misma es un profesional de la información.
- i) La medida de la productividad del factor de producción trabajo en la empresa informativa ayudará al empresario de la información a realizar una reflexión sobre la manera de mejorarla.
- j) Cuanto más elevada sea la productividad de los factores de producción en la empresa informativa, mayores serán los beneficios del dueño de la empresa informativa.

Al combinar estas diez hipótesis se deduce una hipótesis de alcance más amplio que resume el contenido particular de cada una de ellas, y que es la siguiente: es fundamental e imprescindible la labor que el capital humano desempeña en la empresa informativa; de su buena gestión, por parte del empresario, dependerá su productividad, lo que influirá en la calidad del producto informativo y en la rentabilidad del dueño de la empresa informativa. Esta es la hipótesis de partida que será perfilada y desarrollada a lo largo de la investigación.

Con las conclusiones a las que hemos llegado desearíamos conseguir los siguientes fines:

1. Contribuir al conocimiento científico de las empresas informativas, tanto a nivel docente como discente.
2. Constituir un medio para que los trabajadores de las empresas informativas conozcan la importancia de la labor que realizan en el seno de las mismas y su repercusión social.
3. Ofrecer un instrumento de trabajo que ayude a los directivos de las empresas informativas a tomar decisiones más racionales con respecto a su línea de actuación para conseguir una mayor productividad, lo que dependerá del capital humano.

La presente tesis doctoral pretende ser una pequeña aportación al estudio de las empresas informativas, que ha ido en aumento en los últimos años, a pesar de que sólo existe en España un departamento de Organización y Gestión de la Empresa Informativa, el perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA

1. LA IMPORTANCIA DE LA CIENCIA

En nuestros días, es fácil comprobar el importante lugar que ocupa la ciencia dentro del conjunto de todas las actividades sociales. No existe ninguna duda sobre el valor del conocimiento científico para el progreso de la sociedad. Por ello, la ciencia es considerada como el fundamento más firme y seguro para el conocimiento, utilización y dominio del mundo en el que vivimos. Así, para algunos autores¹ “la característica más destacada de nuestro tiempo es la penetración de la ciencia en todas las actividades sociales”. Ello es debido a que el hombre es capaz de reconocer mediante la razón la realidad en la que se encuentra para convivir mejor con ella. Cuando hace uso de esta facultad que le es propia obtiene ideas o representaciones conceptuales del mundo en que vive y que son la base de su actuación y, por tanto, de su presencia social. Sarabia Sánchez y otros autores² afirman que “el conocimiento científico posee una natural y radical significación humana”.

Como consecuencia del aumento de la importancia que se ha concedido al conocimiento científico y a la interacción ciencia-sociedad, ha surgido el término “sociedad científica”. Con él se designa a aquella

¹ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1999, p. 22.

sociedad que dota de un elevado rigor a las actividades sociales, en cuanto éstas parecen impregnarse de un mayor sentido científico y de un mayor uso de términos científicos, tanto en los medios de comunicación social como en el lenguaje de la calle. En este sentido, los diferentes Estados, al comprobar esta situación, han empezado a promover y a responsabilizarse de la investigación científica como potencial fuente de poder.

El efecto producido por el reconocimiento social del conocimiento científico, es la admisión del investigador como el auténtico motor del progreso en todos los sentidos, ya que es la persona que promueve simultáneamente el desarrollo de su propia ciencia y el del ámbito social en el que ésta se aplica. Por ello, la ciencia es conformada por una comunidad de individuos especialmente entrenados para ello que generan las teorías científicas, las decantan por medio de la crítica y asumen el papel de jueces evaluadores respecto a qué construcciones teóricas son aceptables. Por este motivo, es ciencia todo lo que estos grupos de personas decidan por consenso que es ciencia. En este sentido, el único tribunal de apelación inapelable es el tiempo. Por lo tanto, la comunidad de científicos tiene que desarrollar una doble tarea: por un lado, debe proponer teorías científicas; y por otro, ha de asumir el papel de árbitro para juzgar sobre la aceptabilidad de las construcciones teóricas.

Pero el auge que ha experimentado la ciencia en el siglo XX, su influencia en las diferentes áreas del saber humano y de la actividad social y, particularmente, sus aplicaciones militares y políticas han generado una serie de reflexiones críticas realizadas desde distintas perspectivas: citamos, como ejemplos, las críticas de tipo económico³, de

² *Ibidem*.

³ Se basan en el elevado coste de algunas investigaciones cuya función social resulta posteriormente muy escasa y, en algunos casos, negativa.

tipo ecológico⁴, de orden moral⁵ y de tipo político⁶. También se ha mencionado la dependencia económica y tecnológica a la que el progreso, consecuencia de la investigación científica, somete a los países con un menor potencial investigador. Sierra Bravo⁷ afirma que, en nuestros días, la ciencia ha concedido un poder inmenso al hombre. Para esta autor, este poder es peligroso porque el hombre puede utilizarlo para bien o para mal.

Con independencia del saber “mágico”, de capital importancia en las sociedades primitivas y que se basa en las denominadas leyes de la semejanza y del contagio, los tipos de conocimiento por el modo de acceso al objeto son fundamentalmente dos: el conocimiento vulgar o sentido común y el conocimiento científico. Los dos responden a la misma necesidad humana (búsqueda de la verdad y explicación de los fenómenos) y pueden tener el mismo objeto y la misma naturaleza fundamental; por lo tanto, no son opuestos. Sierra Bravo⁸ indica que el conocimiento, que está formado por el conjunto de ideas obtenidas que proporcionan al hombre información para que pueda actuar, no es único, sino que presenta distintas clases. Para Ramón y Cajal⁹, las principales fuentes de conocimientos son: la observación, la experimentación y el razonamiento inductivo y deductivo.

López Yepes¹⁰ estima que el conocimiento vulgar está representado por el conjunto de ideas u opiniones de un valor preferentemente individual que el ser humano emite u obtiene en las

⁴ Debido a las graves consecuencias que algunos experimentos científicos producen en el entorno natural.

⁵ Han sido suscitadas por los problemas éticos que plantean las nuevas ciencias como la genética o la biotecnología.

⁶ Han indicado la función ideológica y de control social que determinadas teorías desempeñan.

⁷ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Editorial Paraninfo. Madrid, 1996, p. 25.

⁸ *Ibíd.*, 24.

⁹ Cfr. **RAMÓN Y CAJAL, S.:** *Reglas y consejos sobre investigación científica. Los tónicos de la voluntad*. Editorial Espasa Calpe. Madrid, 1991, p. 23.

¹⁰ Vid. **LÓPEZ YEPES, J.:** *La aventura de la investigación científica. Guía del investigador y del director de investigación*. Editorial Síntesis. Madrid, 1995.

labores que realiza en su vida cotidiana basadas en el sentido común, en la experiencia o en el azar. Esta forma de conocimiento¹¹ se caracteriza por ser subjetiva, superficial, sensitiva, asistemática, acrítica, cualitativa y no metódica, lo que no quiere decir que sea inútil o prescindible o menos importante. Normalmente este tipo de conocimiento no va seguido de una explicación que indique por qué los hechos son de la manera en que se manifiestan.

Por el contrario, el conocimiento científico tiene su origen en la actitud admirativa del hombre hacia lo que le rodea y se llega a él por la vía de la “etiología”, es decir, por la búsqueda de las causas últimas de las cosas. Sierra Bravo¹² afirma que “el conocimiento científico es, en su campo, el de la realidad observable, el que tiene la primacía por ser el más preciso, exacto, elaborado y cualificado” Para este autor, el conocimiento científico es también el que proporciona una información más detallada, completa y eficaz para actuar en el mundo. Por ello, afirma Nagel¹³ que lo que origina la ciencia es el deseo del hombre de encontrar explicaciones sistemáticas y controlables por elementos de juicios prácticos, así como el deseo de organizar y clasificar el conocimiento sobre la base de principios explicativos. Debido al carácter sistemático del conocimiento científico, éste se utiliza para refinar del conocimiento vulgar al indicar las conexiones existentes entre las proposiciones relativas al sentido común.

El conocimiento científico tiene carácter colectivo puesto que se considera a la ciencia como una tradición acumulativa, en el sentido de que se transmiten los conocimientos de unos científicos a otros. Así, los conocimientos recogidos por sus predecesores los sigue el investigador y le serán de gran utilidad para llegar al objeto de su investigación. A

¹¹ También se le denomina “conocimiento precientífico”.

¹² Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 24.

¹³ Vid. **NAGEL, E.:** *La estructura de la ciencia*. Editorial Paidós. Barcelona, 1989.

diferencia del conocimiento vulgar, el pensamiento científico posee un mayor rigor lógico y una mayor capacidad para autorregular sus contenidos por medio de la discusión crítica.

El conocimiento científico, como indican algunos autores¹⁴, tiene una clara vocación de permanencia basada en su objetividad, es profundo, reflexivo, razonado, sistemático, crítico, cuantitativo y metódico. Pero los calificativos utilizados para distinguir ambos tipos de conocimientos han de ser interpretados cuidadosamente ya que la frontera entre las características¹⁵ es, a veces, imprecisa.

Debido a las dificultades para diferenciar el conocimiento vulgar de las conclusiones conseguidas mediante la actividad científica, se establece el método como el elemento distintivo. El método se sirve para su ejecución de unas reglas que, en todo caso, no son verdaderas invariablemente. De este modo, el método delimita el concepto de conocimiento científico porque es el elemento que más caracteriza la noción de ciencia. Ya apuntaba Descartes¹⁶ que a la capacidad individual hay que añadirle un método adecuado para llegar al descubrimiento de la verdad. Para él lo importante no era tener un buen entendimiento, sino aplicarlo correctamente. Por ello, propone su método, basado en cuatro reglas. La primera establece que la evidencia racional es el único criterio de verdad. Como segunda regla propone el análisis. La tercera regla es la síntesis puesto que agrupar las ideas y ordenarlas es necesario tanto para la inducción como la deducción. Por último, la cuarta regla, que se deduce de la anterior, consiste en la enumeración y en la revisión sin omisiones. De este modo, se conseguirá la intuición general de la ciencia y la evidencia intuitiva del conjunto.

¹⁴ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 25.

¹⁵ Por ejemplo, la frontera entre lo individual y lo colectivo, entre lo subjetivo y lo objetivo, etc.

¹⁶ Vid. **DESCARTES, R.:** *Discurso del método*. Editorial LIBSA. Madrid, 2001.

Es conveniente aclarar que el uso del método científico no quiere decir que el investigador tenga que seguir unas reglas prescritas para realizar descubrimientos ni que tenga que utilizar un conjunto especial de técnicas independientemente del tema que se investigue. Ello es debido a que en la ciencia no hay reglas fijas o inamovibles para el descubrimiento y para la invención.

2. CONCEPTO DE CIENCIA

Bunge¹⁷ facilita una definición de Epistemología o filosofía de la ciencia al decir que “es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico”. Sin embargo, como afirma Alcina Franch¹⁸, para otros autores, la epistemología debería equivaler a “teoría del método científico”.

Alcina Franch¹⁹ indica que la base de la ciencia reside en el conocimiento humano, hasta el punto de que para Descartes todas las ciencias no son más que la sabiduría humana. Estas ideas serían la base del “empirismo epistemológico”, donde todo conocimiento proviene de la experiencia, tanto interna como externa.

Dentro del empirismo lógico, el conocimiento inmediato es uno de los fundamentos de la ciencia. Dentro de esas coordenadas, el resultado de la experiencia se formula mediante una “proposición”, es decir, mediante una unidad lingüística que expresa su pensamiento informativo

¹⁷ Cfr. **BUNGE, M.:** *Epistemología*. Editorial Ariel. Barcelona, 1985, p. 13.

¹⁸ Cfr. **ALCINA FRANCH, J.:** *Aprender a investigar. Métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales. Humanidades y Ciencias Sociales*. Compañía Literaria. Madrid, 1994, p. 38.

¹⁹ *Ibídem*.

completo susceptible de ser valorado mediante los criterios de verdad o falsedad. En este planteamiento, el observador es el responsable único de la verdad de la proposición, la cual podría ser inscrita en un libro de observaciones científicas o “protocolo”. Por ello, se llama “enunciado protocolario” y pertenece a una clase de unidades lingüísticas que son básicas para la construcción de la ciencia. Según este razonamiento, el conocimiento inmediato será todo lo que pueda inscribirse en el protocolo de observación y siempre bajo la única responsabilidad del observador.

La nueva teoría de la ciencia critica la teoría empirista de la percepción al decir que no son los “hechos puros” los que se proporcionan al hombre, sino que estos hechos se sustentan en los conocimientos y en las teorías de que dispone el investigador. Esto es lo que sirve para la identificación de los hechos y para la construcción del conocimiento. Este último puede ser de dos tipos: o bien es un conocimiento inmediato, basado en la experiencia de cada persona, o es un conocimiento mediato o intelectual que ha sido adquirido de otros conocimientos que la misma posee. Por otro lado, se ha alegado igualmente, que la ciencia también cuenta con hechos observables, provocados o experimentados. Las llamadas “ciencias experimentales” tienen en la experimentación un requisito indispensable para el saber, aunque se combine con otros procedimientos cognitivos.

De acuerdo con la mencionada definición de ciencia dada por Descartes, dentro de este concepto se engloba todo tipo de ciencias, ya que todas contribuyen a ampliar y profundizar el conocimiento y la sabiduría de los hombres.

Desde otro punto de vista, y enfatizando los contenidos y los “modos de hacer”, Alcina Franch²⁰ opone el concepto de Ciencia al de Arte. Se trata de dos modos diferentes de tratar la experiencia con el único fin de hacerla inteligible y contribuyendo a que el hombre pueda adaptarse a su medio y, de este modo, sobrevivir. En esta dicotomía, la Ciencia trata de particulares en términos universales mientras que el Arte se ocupa de universales en términos particulares. En este sentido, el arte crea símbolos que representan estadísticas en el lenguaje científico. Partiendo de esta oposición entre Ciencia y Arte, para esta autor, las Ciencias Sociales y las Humanidades constituyen una orientación específicamente científica y, por lo tanto, pertenecen al grupo de las llamadas ciencias de lo real, fácticas o empíricas.

Actualmente, existe acuerdo, aunque con pequeñas matizaciones²¹, en lo que se refiere a las grandes divisiones de las ciencias empíricas o de la realidad. Alcina Franch²² concibe la organización de los campos científicos como un sistema o red de interrelaciones posibles, no existiendo un orden jerárquico no evolutivo, sino un conjunto de impulsos y reacciones en el que para cada caso concreto se puede dar un lineamiento y ordenación diferentes. Estos contactos entre las ciencias pueden producir resultados importantes que obliguen a nuevas elaboraciones en lo relativo a la definición de nuevos campos científicos o a reelaboraciones totales o parciales de ciencias antiguas. Para esta autor, un enfoque unidimensional de los planteamientos teóricos y problemáticos es hoy día insuficiente para la comprensión y explicación de esa realidad que se pretende aprehender. Por el contrario, el enfoque interdisciplinario ha demostrado su extraordinaria fecundidad en campos concretos.

²⁰ *Ibíd.*, 41.

²¹ Algunos autores como Hempel hablan de dos campos exclusivos: las Ciencias Naturales y las Ciencias Sociales. Otro grupo de autores divide las ciencias empíricas en tres grupos: ciencias del mundo inorgánico, ciencias biológicas y ciencias del hombre. Las dos clasificaciones reflejan la clásica oposición entre el mundo físico y el mundo moral.

²² Cfr. **ALCINA FRANCH, J.:** *Op. Cit.*, p. 43.

Las ciencias formales (la matemática y la lógica) son lenguajes científicos que afectan, en mayor o menor medida, al resto de los campos científicos. Así, la lógica y la matemática se consideran “lenguajes” de la Ciencia. Pero con independencia de ello, la lógica en particular tiene como objeto de estudio el lenguaje porque, aunque tal objeto pareciera que es el “pensar” o “razonar”, éstos sólo pueden ser estudiados cuando son formulados o expresados y, para ello, se necesita un lenguaje.

Pero no es hasta mediados del siglo XIX cuando se sientan las bases de firmes de la lógica matemática que hoy constituye la base para el razonamiento científico.

La crisis que supuso la Segunda Guerra mundial para el mundo occidental, se proyectó también en la evolución intelectual. La Teoría General de Sistemas²³ es consecuencia de esa compleja crisis intelectual. Su principal creador e impulsor fue Ludwing von Bertalanffy²⁴. Para Alcina Franch²⁵, la Teoría General de Sistemas es una teoría fundamentalmente coordinadora y multidisciplinaria, cuyo objetivo fundamental es la transferencia de modelos de unas ciencias a otras con fines de investigación, de tal manera que los modelos o métodos de X se puedan aplicar a Y y Z y los modelos de las tres (X, Y y Z) se puedan integrar en un modelo válido para las otras ciencias. Se trata de hacer que los modelos de distintos campos se puedan reducir a un “sistema” en el sentido de la Teoría General de Sistemas. Este autor estima que uno de los conceptos a tener en cuenta en esta teoría es el de “sistemas”. Indica que todo sistema tiene su propia estructura en un momento dado, pero éste no debe confundirse con la estructura. Mientras ésta representa un

²³ Aunque esta denominación es la más comúnmente aceptada, también se usan otras como “Teoría de Sistemas Generales” o “Teoría del Sistema General”.

²⁴ Vid. **BERTALANFFY, L.:** *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México, 1976.

²⁵ Cfr. **ALCINA FRANCH, J.:** Op. Cit., p. 52.

estado o una situación temporal, el sistema debe ser considerado, fundamentalmente, en su aspecto dinámico o procesal.

Destaca Alcina Franch²⁶ que el “isoformismo” es uno de los principios operativos más eficaces de la Teoría General de Sistemas. De este modo, dada esa relación isofórmica es posible que los métodos, modelos y conceptos empleados en un campo científicos puedan ser aplicados para esclarecer otra estructura de otro campo científico.

Al no existir un concepto unívoco de ciencia, Sarabia Sánchez²⁷ repasa las dos versiones más extremas del concepto de ciencia. Así, una primera concepción presenta a la ciencia como un sistema de búsqueda que persigue y consigue generar conocimientos objetivamente probados, lo que limita fuertemente el campo de las disciplinas que pueden acceder a esta denominación. Para los autores puristas, siguiendo esta primera acepción, la ciencia es un conjunto sistematizado y ordenado de conocimientos, organizado alrededor de una o más teorías centrales y un cierto número de principios generales, expresado normalmente en términos cuantitativos, que permite realizar predicciones y, bajo determinadas circunstancias, controlar los hechos futuros²⁸.

Otro grupo de autores, desde una postura totalmente opuesta, estima que es ciencia cualquier cosa a la que la sociedad decida llamar ciencia. Basta con el acuerdo de la sociedad para poder considerar una disciplina como científica; por lo tanto, se llega a la ciencia a través de un proceso de consenso. Según estos autores no existe ningún criterio válido para distinguir lo que es ciencia de lo que no lo es. El único requisito que

²⁶ *Ibíd.*, 55-56.

²⁷ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: *Op. Cit.*, p. 26.

²⁸ Desde esta concepción tan rígida, las disciplinas sociales presentan serios problemas para ser consideradas como ciencias.

se debe exigir a una disciplina científica es que sea capaz de crear un conocimiento socialmente útil²⁹.

Pero la mayoría de los investigadores se sitúan en una posición intermedia entre las dos versiones extremas mencionadas de la concepción de ciencia. Estos autores, aunque entienden que deben darse determinadas condiciones para que una disciplina pueda considerarse como científica, son menos rigurosos en sus exigencias. Sarabia Sánchez³⁰ recoge los tres rasgos sustantivos que, según este grupo de autores, permiten diferenciar las ciencias del resto de las disciplinas:

1. Que posea una materia de estudio concreta y específica susceptible de ser objeto de descripción y clasificación.
2. Debe presuponer la existencia de uniformidades y regularidades subyacentes en los fenómenos propios de esa materia.
3. Hacer suyo el método científico para el estudio de la materia como forma de obtener una “certificación intersubjetiva³¹”.

Añade este autor que, como las ciencias sociales, en mayor o menor medida cumplen estos requisitos, se consideran ciencias. El primero de ellos es obvio puesto que normalmente una disciplina de estudio surge para analizar una materia concreta. Respecto al segundo, indica que una disciplina no es científica cuando ha encontrado las uniformidades o regularidades subyacentes en los fenómenos objeto de estudio, sino cuando los indicios están a favor de que tales regularidades existen. Frente a la vaguedad de los dos primeros requisitos, es el tercero el verdaderamente determinante puesto que lo más característico y específico de la ciencia, lo que la constituye como tal y la distingue de los otros tipos de conocimiento es el método científico, es decir, el procedimiento seguido para lograr el conocimiento científico. Por lo tanto,

²⁹ En este sentido, como las disciplinas sociales se preocupan y se ocupan de crear un conocimiento útil para la sociedad, son ciencias.

³⁰ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., pp. 27-28.

el método es la vía nos lleva hacia el conocimiento. Una ciencia no lo es por su objeto sino por su método. Para el profesor Población Bernardo³², dicho método consiste esencialmente en una esencial manera de combinar la teoría con la observación independientemente del objeto, realidad o hecho observable. La única condición, añade el citado profesor, es que se trate de una realidad observable, única condición por la que está limitado el método.

El método científico proporciona subjetividad a la investigación en cuanto que distintos investigadores, con diferentes actitudes, opiniones y creencias pueden averiguar el grado de verdad contenido en las teorías, leyes y explicaciones. Así pues, la ciencia, en cuanto cuerpo de conocimientos teóricos, es el resultado de la investigación científica realizada de acuerdo con el método científico de investigación.

En consecuencia se puede afirmar que, no existiendo un consenso sobre lo qué es ciencia y sobre cuál debe ser la metodología científica aplicable, sí parece haber un acuerdo mayoritario en lo relativo a la configuración de las disciplinas sociales como ciencias.

Los investigadores sociales han realizado grandes esfuerzos, aunque no han sido totalmente recompensados, para que sus disciplinas sean consideradas como científicas. Para ello, se han centrado básicamente en la metodología, tratando de encontrar criterios, modos de acercamiento y técnicas de investigación cada vez más exactos y fiables, que les permitan, aunque en un ámbito reducido, formular leyes, establecer conexiones y predecir con éxito.

³¹ Expresión acuñada por Popper. (POPPER, K. R.: *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos. Madrid, 1962).

³² Cfr. POBLACIÓN BERNARDO, J. I.: "Empresa informativa como disciplina científica" en *Estudios de Empresa Informativa*. Editores Miguel Taúler y J. Ignacio Población. Madrid, 2000, p. 252.

Algunos autores³³ opinan que si se toma el método científico como la peculiaridad esencial del conocimiento científico, puede parecer que es algo muy sólidamente construido y perfectamente definido. Pero la realidad no confirma estas presunciones ya que las reglas del método científico no son pocas, ni simples, ni infalibles, ni bien conocidas; además, el método científico no es un conjunto de prescripciones.

Sierra Bravo³⁴ define la ciencia, en sentido estricto, como “un conjunto sistemático de conocimientos sobre la realidad observable, obtenidos mediante el método de investigación científico”. Según esta definición, son tres los elementos que configuran su naturaleza: un contenido (conjunto de conocimientos sobre la realidad, en forma de conceptos y de enunciados), un campo de actuación (la realidad observable del mundo en que vivimos) y un procedimiento o forma de actuar (el método de investigación científico, que es lo que la tipifica como procedimiento o forma de actuación en la formación de conocimientos que la integran). Para este autor, la ciencia, en cuanto cuerpo de conocimientos teóricos, es el resultado de la investigación científica realizada de acuerdo con el método de investigación científico. Por lo tanto, la investigación científica es la fuente de la ciencia y la investigación científica es el fundamento más firme y seguro de la actuación del hombre para el conocimiento, utilización y dominio del mundo que nos rodea.

Para Sierra Bravo³⁵, los objetivos fundamentales de la ciencia, en relación con su campo de actuación, son cuatro: analizar, explicar, prever o predecir y actuar. El primer objetivo consiste en conocer cómo es la realidad, qué elementos la componen y cuáles son sus rasgos. El segundo objetivo es explicarla, establecer cómo se relacionan sus distintas partes y por qué es como es la realidad. Para este autor, estos dos son los objetivos básicos y principales de la ciencia y su consecución

³³ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., p. 29.

³⁴ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.**: Op. Cit., p. 24.

la capacita para alcanzar los otros dos objetivos indicados (que son derivados o aplicados de los primeros), es decir, la predicción y la actuación. Si la ciencia logra los dos objetivos primeros, estará en condiciones de prever los acontecimientos que tendrán lugar en dicho sector de la realidad y podrá transformar esa realidad e influir en ella en mayor o menor medida.

El profesor Población Bernardo³⁶ estima que la ciencia es “un modo de conocer sistemático y metódico, concebido como sistema de respuestas que permitirían comprender la realidad de un objeto o fenómeno por reducción a los elementos que los forman”.

Las Ciencias de la Información pertenecen al grupo de las ciencias sociales. Por lo tanto, participan de todos los elementos comunes a las mismas. Su objeto es la información, fenómeno que tiene lugar tan pronto como entre dos o más personas se produce la necesidad de comunicar mensajes inteligentes con el ánimo de dar a conocer hechos noticiables. Como indica el profesor Población Bernardo³⁷, se trata de un fenómeno eminentemente social ya que parte de una relación comunicativa entre personas que sienten la necesidad de hacerlo y que lo hacen en función de determinadas leyes científicas. Ordinariamente, el investigador puede acceder al objeto de las Ciencias de la Información para su estudio sirviéndose de un razonamiento metodológico propio. Ello quiere decir que está dotada de diferenciación específica suficiente con respecto a otros saberes científicos.

El profesor Población Bernardo³⁸ estima que la Empresa Informativa es susceptible de configurarse como disciplina científica por cuanto dispone de un objeto material y de un objeto formal que son

³⁵ *Ibidem*, 25.

³⁶ Cfr. **POBLACIÓN BERNARDO, J. I.**: *Op. Cit.*, p. 251.

³⁷ *Ibidem*, p. 253.

³⁸ *Ibidem*, p. 265.

evidentes. Añade que también posee una metodología, aunque no es única debido a la complejidad del fenómeno analítico y cabe así utilizar como procedimientos para la investigación la inducción, la deducción, el puro razonamiento lógico-causal y el estructuralismo. El citado profesor señala que el inconveniente que presenta esta mezcla de métodos es que en muchos casos conducen a conclusiones que no siempre son compatibles entre sí. Por tanto, este autor cree que, en estos momentos, la Empresa Informativa se puede configurar como una disciplina autónoma y que, al contrario de lo que ocurría hace unos años³⁹, ahora no es necesario inscribir su reconocida especificidad en el contexto de otras disciplinas como pueden ser la Economía de la Empresa, el Derecho Mercantil y la Teoría de la Información.

También los profesores Nieto e Iglesias⁴⁰ desean dotar a la empresa informativa de un contenido específico propio, directamente ligado con la información. En este sentido, consideran que los futuros profesionales de la información deben estudiar estas empresas únicamente en sus ámbitos específicos. Con ello, seguramente dar por sentado que los aspectos genéricos forman parte del objeto de otras disciplinas.

Sin embargo, el profesor Tallón⁴¹, al definir la Empresa informativa como “el conjunto de conocimientos sistemáticos que tienen por objeto el estudio de unidades económicas de producción y difusión de mensajes informativos”, es obvio que considera, que dentro de ese “conjunto de conocimientos”, figuran la Economía de la Empresa, el Derecho y la Teoría de la Información.

³⁹ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.:** *Organización y gestión de la empresa informativa*. Editorial Cie de Inversiones Editoriales. Madrid, 1997, pp. 192-195.

⁴⁰ Cfr. **NIETO, A. e IGLESIAS, F.:** *Empresa informativa*. Editorial Ariel. Barcelona, 1993, p. 80.

3. ELEMENTOS DE LA CONSTRUCCIÓN CIENTÍFICA

Hemos indicado que el método científico es el factor unificador y común denominador a todas las ramas de la ciencia. Seguidamente, vamos a estudiar los elementos básicos de los que consta el método científico: los conceptos, los modelos, las hipótesis, las leyes y las teorías.

Por concepto entendemos la abstracción de la mente referida a cualquier parcela de la realidad. Denominamos “conceptuación” a la operación intelectual que realiza el paso del fenómeno real al concepto. La elaboración de conceptos es una operación necesaria para empezar a hablar y pensar sobre las cuestiones que plantea la experiencia sensorial. Sierra Bravo⁴² estima que estas construcciones son el resultado inmediato y primero de la actividad cognoscitiva. Al ser primera base y vocabulario peculiar de la ciencia es requisito imprescindible que los conceptos que se manejan, que dan contenido a la investigación, sean dignos de confianza y claros en todos los sentidos.

Dado que se trata de una elaboración abstracta, es necesario que la definición de los conceptos proceda de un consenso entre los investigadores, ya que, en caso contrario, originarían una gran confusión. Los conceptos no vienen dados por la naturaleza. Como indican algunos autores⁴³, los conceptos son principios de clasificación creados tanto por la abstracción como por la convención de la comunidad científica.

Según Bunge⁴⁴, en los conceptos se pueden distinguir tres niveles:

1. El “nivel real” de su referente.

⁴¹ Cfr. **TALLÓN, J.:** *Lecciones de empresa informativa*. Ediciones de las Ciencias Sociales. Madrid, 1992, p. 139.

⁴² Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 76.

⁴³ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 30.

⁴⁴ Vid. **BUNGE, M.:** *La investigación científica*. Editorial Ariel. Barcelona, 1983.

2. El “nivel” propiamente “conceptual”, que es la idea o significado que se adopta del referente y que puede representarlo.
3. El “nivel lingüístico” que es el término o la palabra con la que se designa el concepto.

Entre los diferentes niveles existe una relación. Así, la relación que existe entre el nivel lingüístico y el nivel conceptual es de “designación” puesto que el término designa un concepto. Entre el nivel conceptual y el real, la relación es de “referencia”, ya que el concepto se refiere a una realidad.

Para la utilización del “nivel conceptual”, cuando no se dé por sobreentendido, será necesario explicarlo. Con ello, se logra hacer patente mediante otros términos el conjunto de rasgos que forman el concepto abstraído. En realidad, esta operación consiste en la “definición del término” que representa el concepto en cuestión. Mediante la definición se marcan los fines o límites del contenido del concepto y mediatamente de la realidad que representa⁴⁵.

Otro elemento básico del método científico son los modelos. Normalmente el hombre recurre a los modelos porque no puede captar intelectualmente los fenómenos que le interesan. Los modelos son representaciones simplificadas de una realidad multiforme⁴⁶, elaborados a partir de conceptos previamente definidos y cuyo propósito último es el de proporcionar los términos, relaciones y proposiciones de tal realidad. Para Sierra Bravo⁴⁷, la razón de ser de los modelos en la investigación científica, y ante la dificultad de estudiar o de observar realmente los fenómenos, se encuentra en la utilidad de formar con esta finalidad, prototipos o representaciones esquemáticas de los fenómenos en

⁴⁵ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., pp. 76-78.

⁴⁶ En el sentido de que intentan recoger los aspectos fundamentales de la situación concreta que se pretende entender.

⁴⁷ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 42.

cuestión. Algunos autores⁴⁸ afirman que los modelos son redes que lanzan los investigadores para apresar, racionalizar, explicar y dominar el mundo que nos rodea.

Como el investigador trata de explicar la lógica interna de lo que es y hacerlo con el mínimo de palabras, un modelo puede considerarse como un problema de mínimos. En este sentido, consiste en la representación más completa de la realidad con la mayor sencillez posible. Pero por esta vía se corre el riesgo de sobresimplificar. Como una teoría elemental pero verificable es preferible a una teoría totalizadora no susceptible de contraste, los modelos son la realidad preparada para su verificación empírica.

Es posible que un determinado conjunto de fenómenos venga representado por una pluralidad de modelos cada uno de los cuales intenta reflejar el objeto de estudio de forma subjetivamente distinta⁴⁹ u objetivamente diferente⁵⁰. No podemos olvidar que los modelos no están dotados de infalibilidad, sino que están concebidos como una ayuda, pero no coinciden necesariamente con la realidad ya que no pueden tener prevista una gama tan amplia de eventualidades como las que ocurren en la vida real.

Las hipótesis son también un elemento básico de la construcción científica. Comparadas con los modelos, las hipótesis se caracterizan por su referencia a una relación determinada objeto de investigación y, en consecuencia, por su menor amplitud.

La importancia de la hipótesis como elemento relevante en el proceso de investigación científica es incuestionable. Para Ramón y

⁴⁸ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., p. 32.

⁴⁹ En función de la finalidad del modelo.

⁵⁰ Dependiendo del grado de abstracción de la realidad.

Cajal⁵¹ “la hipótesis es nuestra mejor herramienta intelectual; herramienta, como todas, susceptible de mellarse y enmohecerse, necesitada de continuas reparaciones y sustituciones, pero sin la cual fuera casi imposible labrar honda brecha en el duro bloque de lo real”.

Algunos autores⁵² opinan que “no hay término científico que padezca mayor ambigüedad”. Indican que la hipótesis puede conceptuarse como un enunciado que, con universalidad y generalidad, pretende explicar o describir una parte de la realidad. Aseguran estos autores que constituye, una sospecha de relación, algo que se supone sin certeza, una interrogación interpretativa de la naturaleza.

Etimológicamente, la palabra hipótesis proviene de los términos griegos *thesis* (que significa “lo que se pone”) e *hipo* (partícula que equivale a “debajo”). Por lo tanto, en sentido literal, hipótesis es lo que se pone debajo o se supone; es decir, el principio orientador de la investigación, aunque sujeto a cambios. Las hipótesis son suposiciones teóricas no contrastadas y de las que se puede demostrar si son verdaderas o falsas. En concordancia con esta noción, por lo menos en alguno de sus aspectos, se pueden considerar hipótesis casi todos los enunciados, afirmaciones o negaciones que utilizamos en el lenguaje oral y en el escrito.

Sarabia Sánchez⁵³ y otros autores estiman que, para que una hipótesis tenga la consideración de científica, generalmente se requiere que su estructura cumpla los siguientes requisitos:

1. Semánticamente, debe estar bien formulada y, conceptualmente, ser clara (punto de vista gramatical).

⁵¹ Cfr. RAMÓN Y CAJAL, S.: Op. Cit., pp. 129-130.

⁵² Cfr. SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros: Op. Cit., p. 33.

⁵³ *Ibíd.*, 33-34.

2. Debe poseer una cierta consistencia lógica, de manera que si existen varias conjeturas alternativas se debe escoger la que posea una mayor fuerza lógica (punto de vista lógico).
3. En la medida de lo posible, debe estar fundamentada en el conocimiento previo o, por lo menos, resultar compatible con el cuerpo de conocimientos científicos existentes (punto de vista científico).
4. Debe ser empíricamente contrastable mediante los procedimientos objetivos de la ciencia (punto de vista matemático). De este modo, las hipótesis que se sustraen por completo a la piedra de toque del contraste dejan los problemas sin esclarecer y no pueden representar otra cosa que síntesis artificiales coordinadoras, pero no explicativas, de los hechos, cuando no meras explicaciones verbales.

A pesar de que las hipótesis deben respetar las condiciones anteriormente indicadas, esto no quiere decir que exista una manera única de sugerir o construir hipótesis, ya que coexisten diversas formas que no poseen un carácter intersubjetivo.

Hemos indicado que las hipótesis deben ser verificables empíricamente, por lo que deben ser operativas. Los criterios de operatividad de las hipótesis vienen determinados por la capacidad que tienen de ser expresadas en forma de variables. Por lo tanto, para que una hipótesis sea científica ha de ser, entre otras cosas, operativa, y para que sea operativa ha de lograrse la concreción en variables de los conceptos que participan en la hipótesis. De este modo, al expresar los conceptos en variables se logra una delimitación precisa del campo de investigación.

La definición de variables engloba todas aquellas características, rasgos o propiedades individuales o colectivas que pueden ocupar

diferentes lugares en un sistema clasificador. Vulgarmente se entiende por variable cualquier magnitud que varía, con independencia de que se pueda medir o no de manera cuantitativa.

De todos los tipos de variables que se establecen en las investigaciones, la diferencia más clásica es la que distingue entre variables dependientes y variables independientes. Las variables dependientes son aquellas cuyos valores queremos explicar mediante el conocimiento que tenemos de los valores de otras variables que reciben el nombre de independientes. Cuando el investigador realiza la formulación de las hipótesis de trabajo se encuentra con la dificultad de determinar cuáles son las variables dependientes y cuáles son las independientes. Tal caracterización depende de la investigación a la que se aplique ya que no existen variables que por su naturaleza sean de un tipo u otro.

Aunque existen muchas clasificaciones de hipótesis, siguiendo a Sarabia Sánchez⁵⁴, clasificaremos las hipótesis atendiendo a cinco criterios: su naturaleza, el número de variables que contienen, el tipo de investigación que proponen, su importancia y el tipo de formulación.

Según su naturaleza subyacente podemos distinguir entre la hipótesis vulgar o de sentido común, la científica o de investigación y la filosófica o metafísica. La hipótesis vulgar es una suposición sobre hechos o fenómenos que no tiene en cuenta las reglas científicas ni precisa de técnica especial para su validación, excepto el sentido común y un razonamiento simplemente lógico. La hipótesis filosófica o metafísica es una conjetura que persigue el conocimiento filosófico de alguna ley o fenómeno de la realidad económico-empresarial. La hipótesis científica se construye dentro de un marco teórico, debe ofrecer una respuesta probable o plausible al fenómeno objeto de estudio, ha de ser

comprobable, debe ser capaz de generar nuevos conocimiento, susceptible de ser generalizable o tener cierta capacidad de generalización así como fácil de entender. Además, las variables o relaciones que incluye deben ser específicas, estar claramente delimitadas y justificadas y los términos técnicos o científicos han de estar aceptados por la comunidad.

Dependiendo del número de variables que contenga, una hipótesis puede ser univariada o multivariada. En el primer tipo existe una singularización, interpretación o enunciación de las características o comportamiento de un fenómeno. Por el contrario, en el segundo, se establece una relación⁵⁵ entre las variables que introduce la hipótesis.

Por el tipo de investigación que propone o precisa, la hipótesis puede ser descriptiva, relacional o causal. La primera tiene como objetivo avanzar una representación o particularidad de un fenómeno u objeto, no siendo complejo el tipo de análisis que necesita para su verificación. La hipótesis relacional enuncia una posible relación entre dos o más variables y su intensidad, pero sin especificar la dirección de la relación. La hipótesis causal es una relacional en la cual sí influye el orden de las variables y, por ello, la dirección de la asociación, estableciéndose prelación y dependencias.

Con relación a su importancia, las hipótesis pueden ser sustantivas o auxiliares. Una hipótesis sustantiva o principal es el punto de referencia operativo de la investigación. Por el contrario, una hipótesis auxiliar es la que depende de otra sustantiva o principal para tener sentido y coherencia.

⁵⁴ *Ibidem*, 84-91.

⁵⁵ La relación o el sentido de la influencia puede ser muy amplio.

Atendiendo al tipo de formulación, las hipótesis pueden ser nulas, alternativas y direccionales. La hipótesis nula es aquella que se redacta en sentido negativo. Por el contrario, la hipótesis alternativa se redacta de forma positiva. La hipótesis direccional es aquella que expresa el sentido de la variación, relación o asociación entre las variables. Por el contrario, la hipótesis no discrecional no expresa tal sentido.

Otro elemento básico del método científico son las leyes científicas. Al igual que las hipótesis, las leyes científicas son enunciados, aunque en este caso, estamos ante enunciados contrastados y verificados. La verificación supone la comprobación de que en un caso concreto este enunciado no se opone a la realidad observable, aunque no supone la demostración de la “verdad total” de una hipótesis. Esta precisión se admite en la filosofía de la ciencia siguiendo los dictámenes de Popper⁵⁶.

Sarabia Sánchez⁵⁷ estima que como la ley científica expresa una relación constante, uniforme y general entre determinados aspectos de la realidad, para que las hipótesis sean consideradas como leyes deben cumplir los siguientes requisitos:

1. La confirmación empírica satisfactoria en ciertos dominios de la realidad.
2. Generalidad de cierto alcance, entendida como la evidencia de su cumplimiento en algún ámbito que no sea estrictamente el de su estudio.
3. Que pertenezca a un sistema científico o se encuadre en una teoría científica.

Por tanto, la ley científica es la afirmación de la generalidad de un fenómeno o de una relación entre enunciados observacionales; en sí

⁵⁶ Vid. **POPPER, K. R.:** *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos. Madrid, 1962.

⁵⁷ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 36.

misma, ni expresa ni explica la razón de ser del fenómeno o de la relación⁵⁸.

Las teorías, otro de los elementos básicos de la construcción científica, representan el fin de la labor científica y la sistematización última de éstas. Como indican algunos autores⁵⁹ “construir, cambiar y manejar teorías constituye la culminación intelectual de la empresa científica”. En este sentido, son las que conforman la ciencia. Sierra Bravo⁶⁰ afirma que las teorías están formadas por enunciados, es decir, por expresiones (que pueden ser afirmaciones o negaciones) referentes al sector de la realidad objeto de la ciencia.

Las teorías científicas están esencialmente relacionadas entre sí. En este sentido, y para expresar esta idea gráficamente, algunos estudiosos⁶¹ estiman que es posible visualizar la totalidad del corpus de la ciencia como una enorme red de teorías, siendo los nudos de esta red las teorías particulares y siendo sus cuerdas las relaciones. Para Alcina Franch⁶², la historia de cada una de las ciencias no es solamente una acumulación de descubrimientos de datos o de hechos, sino que es una cadena de teorías que han servido para explicar estos hechos. Para este autor, las teorías constituyen el contenido sustantivo de la ciencia y estima que lo que llega a ser “acumulado” en la situación actual de cada campo científico es una parte del pasado. Consecuencia de estas dos conclusiones, es la que extrae como tercera: que todas las teorías científicas podrían ser reemplazadas por otras que explicasen mejor los hechos; de este modo, aquello que en principio suponíamos que habría que “transmitir” es tan deleznable que, aunque no totalmente, en una buena parte podría ser sustituido por otro conjunto de nuevas teorías. Por ello, en opinión de este autor, la ciencia “no es”, sino que “está siendo”; es

⁵⁸ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 45.

⁵⁹ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 37.

⁶⁰ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 40.

⁶¹ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 37.

algo absolutamente fluido y casi inasible, de ahí que constantemente sea necesario indicar “estados de la cuestión” a todos los niveles.

Sarabia Sánchez⁶³ y otros autores estiman que el proceso de construcción de teorías facilita la consecución de objetivos importantes en cualquier tipo de ciencia. Estos autores, siguiendo a Bunge⁶⁴, afirman que permite:

1. La sistematización del conocimiento mediante el establecimiento de relaciones lógicas entre entidades antes inconexas.
2. La explicación de los hechos a través de relaciones que impliquen las proposiciones que expresan dichos hechos.
3. Aumentar el conocimiento al originar nuevas proposiciones.
4. Reforzar la contrastabilidad de las hipótesis al subordinarlas al control de las leyes del sistema.
5. La orientación de la investigación, bien mediante el planteamiento o reformulación de problemas científicos fecundos, mediante la sugerencia de recopilación de nuevos datos que serían inimaginables sin el apoyo de la teoría o mediante la inspiración de nuevas líneas de investigación.
6. Facilitar un mapa de una parte de la realidad.

Aunque no todas las teorías consiguen alcanzar todos los objetivos expuestos anteriormente, por lo menos deben ser capaces de acercarse a los cuatro primeros. Bunge⁶⁵ opina que, de este modo, podremos distinguir las teorías de las “pseudoteorías”. Por lo tanto, un conjunto de conjeturas no puede considerarse una teoría científica a menos que constituya un sistema hipotético-deductivo propiamente dicho, si no

⁶² Cfr. **ALCINA FRANCH, J.:** Op. Cit., p. 22.

⁶³ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 37.

⁶⁴ Vid. **BUNGE, M.:** Op. Cit.

⁶⁵ *Ibidem.*

suministra explicación y previsión y si no es contrastable; esto es lo menos que ha de exigirse a una teoría científica.

Hemos indicado que la teoría constituye el término de la labor científica. Pero las teorías son algo más. Se puede decir que son su origen, su marco y su fin. Son su origen porque son fuente de nuevos problemas y conducen a la formulación de nuevas hipótesis. Son su marco porque proporcionan el sistema conceptual que se aplica a la observación, clasificación y sistematización de los datos de la realidad. Y su fin, porque la investigación debe desembocar en teorías cada vez más perfectas. Por todo ello, algunos autores⁶⁶ afirman que en la ciencia contemporánea, la actividad científica más importante, más profunda y más fecunda son las teorías. Así pues, existe una interacción continua entre la realidad y las teorías: con base en los hechos, ayudándose de todo un instrumental de conceptos, modelos e hipótesis, se establecen, completan y reforman las leyes y teorías; con base en las teorías se formulan nuevos problemas o hipótesis.

4. EL MÉTODO CIENTÍFICO

Hemos indicado con anterioridad que el método delimita la noción del conocimiento científico puesto que es elemento que más caracteriza a la ciencia. Pues bien, etimológicamente, un método es un camino hacia un objetivo. Sarabia Sánchez⁶⁷ afirma que la unidad de la ciencia estriba en la unidad de su planteamiento y no en una teoría única ni en un lenguaje unificado. Por lo tanto, la universalidad del método científico es

⁶⁶ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 38.

⁶⁷ *Ibídem.*

admitida en un sentido amplio ya que la ciencia se enfrenta en todos su ámbitos con un solo método y un solo objetivo. Todas las ciencias comparten el método científico, aunque exista una variedad de modalidades metodológicas específicas que viene exigida por la diversidad de problemas concretos de investigación. Pero la ejecución concreta y en particular de las operaciones estratégicas depende del tema de estudio y del estado del conocimiento respecto a dicho tema. Así cada rama de la ciencia se caracteriza por un conjunto abierto de problemas que se intentan resolver mediante una serie de tácticas y técnicas específicas.

Sierra Bravo⁶⁸ estima que el método utilizado en las ciencias es, en primer lugar, un método y como tal una forma de realizar una actividad; el camino o proceso que la actividad en cuestión ha de seguir para alcanzar su objetivo. En segundo lugar, se trata de un método específico y determinado, que recibe el nombre de “científico”, ya que tuvo su origen, aplicación y desarrollo, ante todo, en las ciencias consideradas típicas (las físicas y naturales). Dentro de los distintos tipos de métodos es un método de investigación en cuanto supone una forma de actuación que se orienta a ampliar el conocimiento de la realidad que nos rodea. Y debido a la perfección y eficacia que ha logrado, constituye sin duda el método de investigación por excelencia. Por eso cree este autor que debe ser llamado “método de investigación científico” y no “método científico” sin más. Así, estima que se puede hablar del método peculiar de cada una de las ciencias (de la Química, de la Economía, etc.), formado por las distintas formas de combinación y aplicación en ellas de los sustantivos de pensamiento y de investigación, pero no existe un método científico peculiar de aplicación general en todas las ciencias, sino es el método de investigación científico.

⁶⁸ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., pp. 29-30.

Sierra Bravo⁶⁹ opina que en el método de investigación científico, al igual que en todo método, se pueden distinguir su “contenido” o método propiamente dicho y su “base racional”. El primero está formado fundamentalmente por una serie de etapas sucesivas a seguir para alcanzar el resultado pretendido. Su “base racional” esta constituida por el conjunto de ideas que sirven de fundamento y de orientación al método propiamente dicho.

Para el mencionado autor, el método, como procedimiento, está constituido por las etapas generales de actuación que forman su contenido y por las técnicas o procedimientos concretos, operativos, para realizar en un caso determinado las fases generales de actuación en cuestión.

Sierra Bravo estima que estas “técnicas” específicas de cada ciencia, pueden ser muy diversas puesto que cada objeto de investigación reclama sus técnicas propias. Este autor⁷⁰ afirma que entre método científico y técnicas científicas existe una relación clara. Ambos tienen la misma naturaleza y son procedimientos, es decir, formas de actuación científica. Pero se diferencian en la amplitud. Así, el método es un procedimiento general del conocimiento científico y es común en lo fundamental a todas las ciencias. Por el contrario, las técnicas son procedimientos de actuación concretos y particulares relacionados con las distintas fases del método científico.

De este modo, aunque puede haber técnicas comunes a todas o a varias ciencias, en general cada ciencia o grupo de ciencias tiene sus técnicas específicas. También existen técnicas de empleo general en todas las investigaciones científicas (técnicas generales de documentación, de lectura, de diseño de la investigación, etc.).

⁶⁹ *Ibidem*.

⁷⁰ *Ibidem*, 47.

El método de investigación científico, como procedimiento general de actuación seguido en el conocimiento científico, se concreta en un conjunto de trámites, fases o etapas. Para este autor, la mejor manera de expresar en qué consiste, es describir las actuaciones que comprende. Consiste en formularse interrogantes sobre la realidad del mundo y de los hombres, basándose en la observación y en las teorías ya existentes; en anticipar soluciones a estas cuestiones y en contrastar, con la misma realidad, dichas soluciones previas o hipótesis, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis.

Para Sierra Bravo⁷¹ el método científico presenta los siguientes rasgos:

- Teórico. El método de investigación científico es un método de investigación teórico en su origen y en su fin. Su punto de partida es, en general, una teoría previa o un conjunto racional y sistemático de ideas sobre la realidad que se estudia. Es su fin, porque los resultados de la puesta en práctica del método científico se deben concretar en los nuevos principios que reformen, completen o confirmen las teorías iniciales. Además, la teoría también es necesaria para poder observar la realidad. Los hechos, por sí mismos, no dicen nada; por ello es necesario interpretarlos y hay que ir a ellos con ideas y enfoques previos.
- Basado en la duda científica. No existe en la ciencia ningún conocimiento, ley, etc. de la que no se pueda dudar o que no pueda ser sometido a nuevas revisiones o no puedan ser sustituidos por otros más exactos y verdaderos.
- Problemático-hipotético. Puesto que se basa en la formulación de problemas sobre la realidad y en adelantar conjeturas o soluciones probables a dichas cuestiones.

⁷¹ *Ibíd.*, 31-34.

- Empírico. Su fuente de información y de respuesta a los problemas que se plantea es la experiencia, es decir, que la ciencia toma sus datos y funda sus conclusiones en la observación ordenada y sistemática de la realidad.
- Inductivo y deductivo, a la vez. Es inductivo porque procede mediante la clasificación sistemática de los datos obtenidos durante la observación, con el fin de determinar las regularidades que presentan. Aunque la ciencia se base en la inducción sistemática en mayor medida que otros tipos de conocimientos, utiliza la deducción. Ésta consiste en la derivación de conceptos y enunciados, no de la observación de la realidad como la inducción, sino de otros conceptos o enunciados establecidos anteriormente. Por ello, en la ciencia, la inducción y la deducción no se oponen entre sí; por el contrario, la deducción está íntimamente unida en ella a la inducción. La inducción sólo da lugar inmediatamente a datos sobre la realidad; pero la deducción relaciona estos datos, establece conceptos y enunciados con base en ellos y saca conclusiones de todo género.
- Autocrítico. El método se autocorriga a sí mismo. Así, por un lado debe someterse constantemente a contraste y verificación. Y por otro, hay que tener presente que, en ningún caso, los logros científicos son definitivos, ya que siempre están sujetos a la revisión que se puede derivar de nuevos descubrimientos u puntos de vistas científicos.
- Circular. Puesto que existe una interacción continua en el método científico entre la experiencia y la teoría. Así, con base en la experiencia se establece, completa y reforma la teoría, y con base en la teoría se capta y explica la realidad.
- Analítico-sintético. Puesto que estudia la realidad distinguiendo y separando unos de otros sus elementos más simples y

procura unir y recomponer los elementos separados, obteniendo una visión global del conjunto y de las relaciones estructurales entre sus elementos.

- Selectivo. El método científico posee esta característica en un triple sentido. En primer lugar, entre la multiplicidad de aspectos de los fenómenos, debe concentrar su observación en lo más importante. En segundo lugar, debe detectar en el análisis los datos más significativos por tener un flujo predominante entre la masa de datos recogidos. Por último, procura trascender las meras apariencias y explicar la realidad lo más profundamente posible.
- Debe fomentar la intuición y la imaginación. Además de atenerse a las reglas metodológicas normales.
- Preciso. Ya que pretende obtener conocimientos y medidas de la realidad lo más exactos que sea posible. La ciencia tiene vocación de exactitud, por lo que cuanto más exacta es una ciencia, más ciencia es.

Siguiendo a algunos autores⁷², expondremos los principales tipos de métodos científicos utilizados en las investigaciones científicas que se realizan en el seno de Economía de la Empresa. En primer lugar, hablaremos del método inductivo. Consiste en el proceso de inferencia de leyes generales a partir de la consideración de un número suficientemente amplio de casos individuales u observaciones concretas. En la inducción, se parte de enunciados cercanos a la experiencia para obtener enunciados abstractos y generales. Por lo tanto, el movimiento de la razón es ascendente. Existen dos tipos de inducción: la enumerativa y la analítica. En la primera se define una determinada clase lógica y luego se examinan los objetos o hechos que pertenecen a esa clase con el fin de determinar cuáles son las características comunes y cuáles las distintas.

⁷² Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., pp. 38-40.

En la inducción analítica, se procede de forma inversa, es decir, primero se seleccionan ciertos objetos o hechos para posteriormente definir cuáles son las clases lógicas que representan.

Alcina Franch⁷³ manifiesta su preocupación por el predominio del razonamiento inductivista que, según él, sigue dominando el trabajo intelectual en muchas cátedras de la universidad española, tanto en las facultades de humanidades como en las que se cultivan las ciencias naturales.

En segundo lugar, trataremos el método deductivo. La deducción es el proceso por el que, a partir de la formulación de unos enunciados generales, se trata de deducir información para explicar fenómenos concretos. Este método, para su aplicación, requiere disponer de leyes generales y trabaja mediante axiomas, postulados y teoremas. La deducción es característica de todas las ciencias, pero sobre todo de las más formalizadas. Dentro de esta categoría cabe distinguir entre el método axiomático-deductivo y el método hipotético-deductivo. El primero es el proceso de deducción que parte de un sistema de axiomas o afirmaciones que no precisan demostración dada su evidencia. Sin embargo, el método hipotético-deductivo consiste en un proceso de deducción de conclusiones a partir de un conjunto de hipótesis o enunciados contrastables sobre un aspecto de la realidad.

Alcina Franch⁷⁴ indica que desde Aristóteles, el ideal de la ciencia ha sido que la explicación científica debe tener forma de una deducción.

Para algunos autores⁷⁵, el método hipotético-deductivo⁷⁶ es el que prepondera en las ciencias sociales. El hecho de que el método científico

⁷³ Cfr. **ALCINA FRANCH, J.:** Op. Cit., p. 66.

⁷⁴ *Ibidem*, 74.

⁷⁵ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., pp. 39-40.

⁷⁶ También se le denomina inductivo-deductivo.

venga caracterizado simultáneamente como inductivo y deductivo se debe a que la inducción y la deducción en la ciencia no se oponen entre sí. Así, los principios e hipótesis de las que parte del método deductivo son consecuencia de inducciones, es decir, de operaciones no lógicas que nos permite saltar desde el desorden que es el mundo real a la corazonada que supone una conjetura tentativa respecto de la relación que existe entre un conjunto de variables relevantes. Así se admite la inducción en el sentido de que una hipótesis se ve inspirada y apoyada en los hechos. Por otro lado, las proposiciones generales que derivan de los procesos inductivos son controladas por la conformidad o disconformidad con la realidad observada de ciertas conclusiones que se derivan deductivamente de ellas

Sierra Bravo⁷⁷ estima que la inducción sólo facilita inmediatamente datos sobre la realidad. Sin embargo, en gran parte, es obra deductiva, relacionar estos datos, establecer conceptos y enunciados con base en ellos, y sacar conclusiones de todo género.

Existen otros métodos aunque son de uso restringido en la Economía de la Empresa, a saber: método descriptivo, método histórico, método dialéctico y método estructuralista. El método descriptivo consiste en la recopilación de información sobre un fenómeno de forma sistemática y ordenada. El método histórico es el proceso de aclaración de un fenómeno a partir de la información que proporciona su historia. El método dialéctico se basa en el proceso de explicitación y enfrentamiento teórico entre las contradicciones que se producen en la realidad para obtener una síntesis que las supere. Por último, el método estructuralista o proceso de análisis de las relaciones de interdependencia dentro de una realidad cuya unidad se postula, bajo la premisa de que no es posible alcanzar un adecuado conocimiento de los objetos considerados de forma aislada.

En las últimas dos décadas ha surgido el “metaanálisis” como una nueva metodología cuyo propósito es dotar a las revisiones de la investigación del rigor, la objetividad y la sistematización necesarios para obtener una fructífera acumulación del conocimiento científico. Respecto de las revisiones narrativas, uno de los aspectos diferenciadores del metaanálisis es su carácter cuantitativo. El metaanálisis aplica procedimientos estadísticos específicamente diseñados para integrar los resultados de un conjunto de estudios empíricos.

Una vez expuesta la importancia del método en la búsqueda y desarrollo del conocimiento científico y los tipos de métodos, vamos a analizar los sucesivos intentos llevados a cabo para precisar lo que se entiende por las normas de procedimiento en las tareas científicas, o sea, la metodología científica.

Hasta la aparición del relativismo, la tradición europea se caracterizaba por la creencia de que existía una verdad absoluta y de que ésta era, al menos en parte, accesible a la razón humana. Pero con la llegada del relativismo, una corriente esencialmente escéptica, se quiebra el ideal universalista de la cultura clásica rechazando la existencia de verdades absolutas totales y parciales.

El relativismo rechaza la búsqueda de la verdad como objetivo del trabajo científico ya que considera inapropiada para cualquier ciencia la persecución de una meta utópica. Para los representantes de esta corriente, entre ellos Hanson⁷⁸, es un indicio de irracionalidad elegir una meta cuya realización no se podría reconocer ni siquiera cuando se hubiese logrado.

⁷⁷ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 32.

⁷⁸ Vid. **HANSON, N. R.:** *Patterns of Discovery*. Cambridge University Press. Cambridge, 1958.

Por el contrario, la corriente del realismo científico⁷⁹ reivindica las posibilidades de la “verdad” como objetivo prioritario en la teoría e investigación científicas, sin negar su carácter utópico. Pero a pesar de las discrepancias existentes, el realismo científico trata de adoptar una posición conciliadora entre el realismo clásico (vinculado con las tradicionales corrientes positivistas/empiristas) y el relativismo. Algunos autores como Sarabia Sánchez⁸⁰ creen que las desavenencias entre el realismo y el relativismo se pueden reducir a una. Así, mientras que los relativistas admiten que puede existir una realidad independiente de la sociedad y de los individuos que la integran, y, que la ciencia no tiene capacidad para conectar con ella, los realistas reconocen también la existencia independiente de esa realidad y la incapacidad para tener una certeza absoluta sobre ella, pero sí creen que el investigador consigue aproximarse a la misma. Por lo tanto, si se resuelve esta diferencia, sería fácil terminar con las demás ya que las siguientes desaparecerían al ser consecuencia directa de la primera. De todos modos, las versiones rígidas de los primeros realismos y relativismos han derivado hacia posiciones más moderadas y menos dogmáticas.

A pesar de que al momento actual le correspondería la reconciliación entre el realismo y el relativismo, en opinión de un grupo de autores⁸¹, la característica contemporánea más sobresaliente de la Filosofía de la Ciencia es la disparidad de enfoques, sistemas y escuelas. A ello han contribuido factores como el avance espectacular de las ciencias naturales y lógico-formales y el desarrollo de nuevos métodos de trabajo en las ciencias humanas. El postmodernismo es uno de estos métodos. Gergen⁸² dice que el postmodernismo abre las puertas a la expresión plena de todos los discursos y a un “libre juego” de la ciencia.

⁷⁹ Aunque el realismo ha sido acreedor de un buen número de apellidos como son el realismo falible, el realismo inductivo, el realismo crítico, etc., nosotros nos centramos en el realismo científico asociado en sus orígenes con los trabajos de McMullin y Harré en 1984 y 1986, respectivamente.

⁸⁰ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 45.

⁸¹ *Ibídem* 47.

Para los autores de esta corriente, el conocimiento no es una posesión individual sino que reside en la esfera de conexión social; no existe una realidad con la que poder confrontar las teorías; y el lenguaje no es transmisión de la verdad. Para ellos, no existe una descripción verdadera de las cosas.

De todos modos, esta forma de abordar el conocimiento tiene también detractores que piensan que con la práctica de esta corriente epistemológica se puede caer en inexactitudes científicas.

5. LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Investigación se deriva etimológicamente de los términos latinos *in* (en, hacia) y *vestigium* (huella, pista). De este modo su significación original es “hacia la pista” o “seguir la pista”; buscar o averiguar siguiendo algún rastro. De acuerdo con esta noción etimológica, investigar es, genéricamente, toda actividad humana encaminada a descubrir algo desconocido. La investigación tiene su origen en la curiosidad innata del hombre que le lleva a averiguar cómo es el mundo en el que vive y por qué. Según esto toda investigación, incluso la científica, es averiguación de algo no conocido o búsqueda de solución a algún problema. Por ello, afirma Sierra Bravo⁸³ que los distintos tipos de investigación no pueden diferenciarse por la razón de ser de la actividad investigadora, sino por su objeto y el procedimiento o forma de actuación. En el caso de la investigación científica, dicho procedimiento es un método, el científico.

⁸² Vid. GERGEN, K. J.: *Realidad y relaciones*. Editorial Paidós. Barcelona, 1997.

⁸³ Cfr. SIERRA BRAVO, R.: Op. Cit., pp. 28-29.

El citado autor⁸⁴ estima que la investigación científica que consiste en la puesta en práctica de este método o en la actuación basándose en él, se distingue, por tanto, de las demás formas de investigación por el carácter muy cualificado y elaborado de su método. Para esta autor, existe una íntima unidad entre la investigación científica y el método científico (igual que sucede entre la ciencia y la investigación científica). Así, la investigación científica es la actividad que produce la ciencia y como tal, su fuente. El método de investigación científico es el procedimiento o forma de actuación empleado o seguido en la investigación científica.

Para Sierra Bravo⁸⁵, puesto que la ciencia y sus aplicaciones técnicas ocupan en el mundo actual una posición cada vez más absorbente como fuente de información y base de la actuación del hombre, la investigación científica es importante para la humanidad en su conjunto y muy particularmente para todos aquellos países que no quieren quedarse rezagados en la marcha de la civilización. Como vivimos en un mundo dominado por la ciencia y la técnica, la investigación científica es el motor que sostiene e impulsa a ambas.

Este autor⁸⁶ define la investigación científica como “la actividad compleja inteligente, constituida fundamentalmente, previa la documentación consiguiente, por el proceso de aplicación del método científico a problemas concretos en un área específica de la realidad observable, buscando respuesta a los problemas, con exposición de los resultados obtenidos mediante la elaboración del informe o de la tesis y su presentación en forma escrita”.

Después de analizar qué entendemos por investigación científica, vamos a señalar, en primer lugar, los ámbitos en los que se desarrolla la

⁸⁴ *Ibíd.*, 28.

⁸⁵ *Ibíd.*, 29.

actividad científica. Para ello, hay que acudir a la ya clásica distinción entre el “contexto de descubrimiento” y el “contexto de justificación”. Esta distinción fue propuesta explícitamente por Reichenbach en 1938 y aceptada prácticamente sin objeciones durante largo tiempo. En el contexto de descubrimiento, a la ciencia le corresponde la investigación y la búsqueda de un nuevo conocimiento, que se expresa en la forma de hipótesis, leyes o teorías. Por otro lado, en el contexto de justificación debe ofrecer un buen fundamento metodológico y racional de lo descubierto, una justificación lógica y un respaldo empírico de las hipótesis, leyes y teorías mediante su confrontación con la realidad. En sentido estricto, sólo cuando esto se produce se puede decir que la ciencia consigue aportar un nuevo conocimiento.

Pero esta diferenciación no parece que sea suficiente para comprender todas las funciones y repercusiones de la actividad científica. Por ello, en 1995, Echevarría⁸⁷ lanza una propuesta de reformulación radical y de ampliación de la anteriormente indicada que pasa por la distinción de cuatro contextos en la denominada “actividad tecnocientífica”: el “contexto de educación” (enseñanza y difusión de la ciencia), el “contexto de innovación” (descubrimiento, invención y creación), el “contexto de evaluación” (o de valoración) y el “contexto de aplicación” (transformación del mundo o de la realidad). Aunque la ciencia pretende la investigación de la realidad y la producción de conocimiento, se convierte en verdadero saber, en primer lugar, cuando dicho conocimiento es enseñado y difundido, y posteriormente es aplicado a la transformación y mejora del mundo por las personas que lo han aprendido correctamente.

Hemos indicado que el primer ámbito donde tiene vigencia la actividad científica es la “enseñanza” y la “difusión” de la ciencia. Debido

⁸⁶ *Ibidem*, 47.

⁸⁷ Vid. ECHEVARRÍA, J.: *Filosofía de la ciencia*. Ediciones Akal. Madrid, 1995.

al alto grado de especialización de la ciencia actual, antes de descubrir, justificar y aplicar una innovación científica es necesario aprender todos los conocimientos teóricos y prácticos de una disciplina. El contenido de lo que se ha de enseñar (y aprender) viene fijado en los planes de estudios de las diversas titulaciones universitarias y tienen su prolongación natural en los estudios de tercer ciclo. La realización de tales estudios hace posible que el futuro investigador llegue a familiarizarse con el conocimiento científico existente y a la vez adquiera y demuestre competencia en el manejo de la disciplina en la que está interesado. Alcina Franch⁸⁸, indica que cuando la ciencia se concibe como algo fluyente y no como algo estable, se va perfilando cuál es la relación entre docencia e investigación y cuál debe ser el contenido de los conocimientos que se deben impartir en la universidad. Este autor estima que se deben dar a conocer todos los datos y teorías que explican hasta ese momento la realidad en cuestión para que el alumno pueda conocer y explicar esa realidad, así como crear nuevas teorías que expliquen mejor los hechos conocidos o los que se vayan conociendo, a partir de esas nuevas teorías. De este modo, el profesor debe utilizar la investigación como un procedimiento de enseñanza, dejando así atrás a la vieja concepción de que la universidad es la institución que debe proporcionar el “estado de la cuestión” de cada parcela científica.

Pero la educación, a la vez que transmite las realizaciones científicas reconocidas por la comunidad científica, tiene también un componente de modificación del mundo puesto que la acción educativa ha de producir un efecto de mejora de las personas.

El contexto de “innovación” constituye el segundo ámbito de la tecnociencia moderna. De este modo se permite la entrada a todos los frutos científicos ya sea un descubrimiento, una invención, una novedad, etc.

⁸⁸ Cfr. **ALCINA FRANCH, J.:** Op. Cit., p. 22.

En tercer lugar, Echevarría⁸⁹ menciona la “evaluación” o valoración de la actividad tecnocientífica ya que, tan importante como valorar el descubrimiento de un nuevo hecho empírico o fundamentar una hipótesis, es estimar el interés de una nueva invención o una creación. Este autor considera que, con independencia de los criterios utilizados para realizar la valoración de la actividad científica o de la tecnocientífica, siempre hay una sanción o un juicio social de la actividad tecnocientífica.

Por último, la ciencia, además de averiguar cómo es el mundo, quiere servir para controlarlo, dominarlo y modificarlo con la pretensión de mejorarlo⁹⁰. De este modo, el saber científico se contempla, además, como un factor de control y transformación del mundo, la realidad, el medio y el entorno. Por tanto, estamos ante el contexto de aplicación, el cuarto de los ámbitos científicos.

Sierra Bravo⁹¹ afirma que la investigación científica es en sí una actividad compleja que está constituida como tal por un conjunto de actuaciones sucesivas interrelacionadas. Para este autor, el proceso de investigación científica pretende, partiendo de los conocimientos científicos precedentes, conceptualizar la realidad, para obtener y formular, mediante la observación y la sistematización metódicas, representaciones intelectuales que sean expresión lo más exacta posible de la realidad y que contribuyan a engrosar el acervo teórico de las ciencias.

Respecto a las etapas⁹² de las que consta una investigación científica, algunos autores⁹³ coinciden en señalar las siguientes:

⁸⁹ Vid. **EHEVARRÍA, J.:** Op. Cit.

⁹⁰ Aunque es difícil identificar al beneficiario de dicha mejora: ¿la ciencia, la humanidad, los científicos, los grupos sociales y las instituciones que los apoyan?

⁹¹ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 34.

⁹² Las tres primeras etapas hacen referencia al contexto del descubrimiento y las dos últimas al de justificación.

⁹³ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., pp. 54-55.

1. La delimitación y observación de un aspecto o parcela de la realidad.
2. El planteamiento de un problema que no ha sido resuelto, de una cuestión que espera respuesta o de un fenómeno que busca explicación.
3. La generalización de hipótesis para dar solución al problema, respuesta a la cuestión o explicación del fenómeno.
4. La confrontación de las consecuencias deducidas de las hipótesis o de las consecuencias esperadas según la hipótesis con los hechos observados o los datos de la realidad (prueba de la hipótesis).
5. La aceptación provisional, el rechazo o la reformulación de la hipótesis.

Como consecuencia de lo expuesto, los mismos autores⁹⁴ estiman que, en lo metodológico, la investigación científica es una “espiral inductivo-hipotético-deductiva”, con los dos pasos procesales esenciales:

- “Fase heurística o de descubrimiento”: es una fase hecha de observación, descripción, reflexión y generalización inductiva con el propósito de generar hipótesis.
- “Fase de justificación-confirmación”: consiste en el proceso de comprobación del fundamento de una hipótesis por medio de un procedimiento o dispositivo previsto al efecto (y susceptible de ser reproducido).

En consonancia con lo expuesto anteriormente, e independientemente de que se puedan señalar otras, los mencionados autores⁹⁵ consideran que son tres las actividades fundamentales que se llevan a cabo en el proceso de investigación científica:

- La “observación-descripción” del fenómeno.

⁹⁴ *Ibíd.*, 55.

⁹⁵ *Ibíd.*, 55-57.

- La “exploración” de la realidad para la generación de hipótesis que expliquen el comportamiento, las causas o los efectos del fenómeno.
- El “contraste-justificación” de la hipótesis propuesta para garantizar su verdadera capacidad de explicación.

Por lo tanto, los citados autores estiman que es posible distinguir tres tipos genéricos de investigaciones según sea su contribución fundamental al desarrollo científico: investigaciones descriptivas, investigaciones exploratorias e investigaciones explicativas.

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, describir es “delinear, dibujar, figurar una cosa, representándola de modo que dé idea cabal de ella. Representar a personas o cosas por medio del lenguaje, refiriendo o explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias”. La descripción es, por tanto, un discurso que evidencia y significa el ser de una realidad a través de sus partes, sus rasgos estructurales, sus cualidades, sus propiedades, sus caracteres accidentales o sus circunstancias. Dentro de la investigación descriptiva se incluye la “observación etológica”, tendente a establecer un inventario sistemático de los comportamientos de los sujetos o de fenómenos en una situación determinada. Actualmente, este tipo de investigación se está extendiendo al análisis del comportamiento de los hombres y de las organizaciones.

La descripción se configura como una actividad que no se puede evitar aunque se corresponda con la fase menos elaborada y menos productiva de la ciencia. De este modo, la investigación descriptiva será un proceso inicial y preparatorio de una investigación, pero imprescindible cuando el sistema tenga tal amplitud y complejidad que resulte necesario comenzar por acotarlo, ordenarlo, caracterizarlo y clasificarlo del modo más preciso posible. Pero por otro, existen determinadas investigaciones

descriptivas que constituyen desde el principio un fin en sí mismas⁹⁶ y sólo en un segundo momento desencadenan otro género de investigaciones.

En cualquier caso, todo trabajo de investigación debe describir y analizar la trayectoria histórica y el estado actual de la cuestión objeto de estudio. Lo más normal es partir de un determinado nivel de conocimientos que se ha ido consolidando a lo largo del tiempo por las investigaciones llevadas a cabo previamente por la comunidad científica. De este modo, el investigador cuenta con una ayuda inestimable, la de aquellas personas que han trabajado en el mismo campo antes que él y que le proporcionan los puntos de partida y las claves para poder avanzar. Así, toda investigación siempre será una continuación más o menos directa de investigaciones precedentes. Alcina Franch⁹⁷ considera que la Ciencia moderna es el resultado de una “acumulación” histórica y que se transmite de generación en generación. Este autor no concibe la ciencia como algo estable, sino como algo fluyente. En este sentido, Sarabia Sánchez⁹⁸ asegura que “la ciencia se presenta como el más bello ejemplo de obra colectiva realizada por investigadores de todas las épocas y de todos los países”.

Otra clase de investigación es la investigación exploratoria. Este tipo de investigación supone un paso adelante sobre la investigación meramente descriptiva. Es la correspondiente a la fase heurística o ascendente del proceso inductivo-hipotético-deductivo de la ciencia. Después de una fase de observación de la realidad y de reflexión profunda sobre ella, la investigación exploratoria genera hipótesis alternativas susceptibles de ser contrastadas en posteriores estudios mediante los procedimientos objetivos de la ciencia y capaces de

⁹⁶ Las investigaciones de las ciencias sociales suelen ser descriptivas debido a que el acopio de material y el grado de aprehensión de la realidad son escasos. También se consideran descriptivas las investigaciones que realizan el análisis de una determinada corriente o línea de estudio.

⁹⁷ Cfr. **ALCINA FRANCH, J.:** Op. Cit., pp. 21-22.

ajustarse progresivamente a tenor de los resultados alcanzados en dichos estudios. Algunos autores⁹⁹ indican que, en estos casos, el investigador se comporta más como un “detective” que como un “hombre de leyes”. En la investigación exploratoria, de entre las hipótesis que el investigador sea capaz de sugerir, deberá escoger las que inicialmente parezcan más inteligentes.

Para formular hipótesis no existe un camino único. Algunos autores¹⁰⁰ indican que a la formulación de hipótesis científicas se puede llegar a través de diferentes vías:

1. Por inducción, es decir, como resultado de la generalización a partir de la observación de varios casos particulares.
2. Mediante la lógica deductiva, o sea, mediante la deducción, a partir de principios de teorías anteriores.
3. A través de la analogía, es decir, por la traducción o aplicación analógica de los hallazgos y descubrimientos de otras áreas científicas más o menos afines.
4. Por un mecanismo extracientífico, fruto de una inspiración en el saber no científico.

Con independencia de las cuatro vías citadas, todo trabajo de investigación, ya sea propio del investigador o ajeno, puede generar ideas en la medida en que puede hacer surgir hipótesis que posteriormente hay que contrastar. Así, es usual analizar los resultados de una corriente de investigación como fuente de hipótesis. En el extremo opuesto se sitúa la investigación especulativa, en cuanto a originalidad e innovación. Algunos autores, entre los que se encuentra Sarabia Sánchez¹⁰¹, opinan que la investigación especulativa pretende la concepción de nuevos marcos, facilita y estimula la apertura y desarrollo de nuevas vías de investigación

⁹⁸ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., p. 59.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ *Ibidem*, 60.

¹⁰¹ *Ibidem*, 61.

y pone en cuestión la pertinencia de determinadas investigaciones. Por representar un carácter exploratorio o innovador importante y requerir grandes dosis de creatividad e inventiva, la investigación especulativa se reserva a aquellos investigadores de alto nivel y de gran madurez científica.

La investigación explicativa será el último tipo de investigación que trataremos. La función fundamental de la explicación es proporcionar una comprensión del fenómeno que se investiga. Explicar supone responder a la pregunta por qué, dar a conocer la causa o motivo de alguna cosa. La explicación es el nivel más profundo de la investigación y consiste en la determinación de las causas (razones de ser) y los efectos (consecuencias) de un fenómeno, lo que se consigue verificando las hipótesis e intentando obtener leyes sociales. Sarabia Sánchez¹⁰² estima que “un hecho queda explicado cuando lo vemos como consecuencia práctica de una ley”.

La investigación explicativa es la investigación que tiende al contraste de hipótesis para la explicación. Se corresponde con la fase de justificación, fase de confirmación o fase descendente del proceso inductivo-hipotético-deductivo de la ciencia. Persigue verificar el fundamento de una hipótesis por medio de un procedimiento metódico diseñado para tal propósito. Sólo se puede hablar del contenido explicativo de la hipótesis cuando ha soportado con éxito los intentos de refutación o resulta verificada en algún dominio de la realidad. Esto otorga credibilidad a la explicación que conlleva la hipótesis.

Algunos autores¹⁰³ opinan que, frente al “todo vale” de las fases de descubrimiento y de investigación exploratoria para sugerir hipótesis, en la fase de justificación es importante el rigor, la coherencia, la racionalidad

¹⁰² *Ibíd.*, 64.

¹⁰³ *Ibíd.*, 65.

más estricta, el método, la transparencia y la dura confrontación con la experiencia.

Normalmente la actividad de justificación la inicia el investigador cribando las hipótesis alternativas de las que dispone, aquellas que son consecuencia de un proceso previo de descubrimiento, de una investigación exploratoria anterior. De este modo, separa las hipótesis que parecen posibles de las muy improbables, las interesantes de las triviales, etc., para quedarse con la más razonable, oportuna y fecunda que será la que se someta al proceso de verificación-refutación.

Para realizar la prueba de la hipótesis es preciso cotejar el “mundo de las ideas”, o de lo previsto, con el “mundo de la realidad empírica”; implica valorar la adecuación entre el “decir” y el “ser”. Hay que evaluar el grado de correspondencia real entre el enunciado de la hipótesis y los hechos. Para realizarlo se recurre a la confrontación de las predicciones y consecuencias empíricas concretas que se deducen de la hipótesis con los hechos que la realidad nos revela. Si el investigador aprecia una discrepancia entre los datos empíricos y la propuesta hipotética, el conflicto se resuelve apelando al “principio de falsación”: se otorga prioridad a los datos rechazándose la hipótesis planteada y se procede a sugerir una nueva hipótesis que se presuma capaz de probar un mayor contenido empírico y de establecer la consonancia entre ambos mundos. Pero en todo caso, la obtención de un resultado positivo del proceso de verificación no implica la demostración de la verdad plena de la hipótesis; sólo significa que en un caso concreto la realidad observable no contradice a la hipótesis.

6. EL PAPEL DEL INVESTIGADOR EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Normalmente, el investigador es un profesional altamente cualificado y especializado que tiene la misión de obtener y generar información para la toma de decisiones. Tratará de ampliar y modificar el conocimiento, realizando estudios, tanto de nivel básico como aplicado. Pero si además el investigador es un académico, tiene la misión de transmitir conocimiento y decidir qué conocimiento hay que transmitir. Algunos autores¹⁰⁴ estiman que, dependiendo del tipo de actividad que desarrolla y el alcance de la misma, el investigador tiene dos funciones fundamentales: la que realiza dentro de su actividad y la que tiene fuera de la misma.

Respecto al papel externo del científico, hay que indicar que en las ciencias de la naturaleza¹⁰⁵, el científico posee una “opinión autorizada” en el ámbito no académico. En este sentido lo que afirma, por ejemplo, un biólogo, no suele admitir discusión y, en caso de que se produzca, procede del mismo ámbito científico.

Por el contrario, en las ciencias sociales, el investigador posee una “opinión autorizada” mucho menor, ya que es o puede ser cuestionada desde muy diversos ámbitos (político, económico, empresarial, el mundo académico o incluso por personas que no pertenecen al ámbito científico). Las opiniones de los científicos de estas ciencias suelen ser válidas a corto plazo y en un ámbito geográfico o sociodemográfico muy determinado. El científico social conoce que, en el ámbito de su estudio, es imposible encontrar comportamientos invariables en sujetos o en grupos de sujetos. Por ello, en gran medida, se deriva una menor

¹⁰⁴ *Ibíd.*, 69.

¹⁰⁵ Conocidas en el mundo universitario como ciencias experimentales.

autoridad y, por tanto, un menor reconocimiento y reputación en la sociedad.

Por lo tanto, cuando el investigador social comienza una investigación, debe ser consciente de esta situación. Esto no quiere decir que sus descubrimientos sean menos profundos y rigurosos o menos comprometidos. Sarabia Sánchez¹⁰⁶ afirma que el investigador social, a diferencia del científico experimental, no puede ser absolutamente objetivo ni puede trabajar desligado de su entorno, de sus convicciones personales y de sus expectativas respecto de su trabajo. Lo que no quiere decir que esté tan mediatizado como para generar conclusiones erróneas, dar recomendaciones sesgadas o encubrir sus trabajos porque no concuerdan con sus expectativas o con las de su cliente, ya que en este caso no estaríamos ante un investigador.

Algunos autores¹⁰⁷ estiman que el papel que desempeña el científico suele estar asociado a un tipo de recompensa propia de la investigación: el poder. La principal remuneración de un científico no es el salario ni los complementos de investigación sino la reputación, el ser considerado como un buen científico en su ámbito de estudio. La reputación ofrece prestigio y éste, poder. Así el investigador puede conseguir que otros estudien o hagan lo que él propone, marcar pautas durante cierto tiempo y determinar en su área respecto de cómo o qué investigar.

Pero para llegar a ese nivel, además de realizar estudios serios y con impacto, debe haber confianza en la propuesta y aceptación consensuada de su contenido, dentro de la respectiva comunidad de científicos y universitarios. Por ello, Sarabia Sánchez¹⁰⁸ afirma que parte

¹⁰⁶ SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros: Op. Cit., p. 70.

¹⁰⁷ *Ibíd.*

¹⁰⁸ *Ibíd.*

del papel del investigador consiste en buscar esa confianza y obtener la aceptación general de sus investigaciones y propuestas.

Además del papel externo, el científico tiene también un papel interno. Así, desde el momento en que el investigador decide analizar un problema y hasta la entrega de los resultados mediante el correspondiente informe o artículo para su publicación y difusión, el investigador toma muchas decisiones metodológicas y de interpretación que determinan su reputación como profesional y también la calidad de su trabajo.

El investigador, hasta conseguir un determinado nivel de capacitación, necesita pasar años intentando dominar un campo de conocimiento así como capacidad, técnicas, métodos y competencias. Pero en las disciplinas de la empresa y de la economía, el investigador no se limita a levantar acta de lo que encuentra, ya que no puede ser absolutamente objetivo e independiente de la realidad, de su comunidad científica y de las opciones metodológicas existentes.

Sarabia Sánchez¹⁰⁹ afirma que todos los investigadores tienen determinados niveles de compromiso que les llevan a defender una teoría, a elegir un tema de investigación o a definir el enfoque del estudio, entre otras cuestiones. Estima que, incluso a niveles más operativos, son elementos determinantes la actividad del investigador y su autopercepción en el sistema o en su comunidad. En este sentido, influyen en el tipo de muestreo a utilizar, en la elección de las unidades muestrales a considerar, en la información a recoger, en el modo de recogerla, en los análisis cuantitativos o cualitativos más pertinentes y en la forma de redactar sus hallazgos.

¹⁰⁹ *Ibíd.*, 71.

Algunos autores¹¹⁰ estiman que las tres características básicas en el papel del investigador y en la actividad de los investigadores son experiencia, reputación e independencia. Afirman que la experiencia se obtiene trabajando, la reputación haciendo buenos trabajos, y, la independencia es consecuencia del compromiso personal con la objetividad, la precisión y el comportamiento ético.

De este modo, para valorar el reconocimiento de un artículo, un libro o una investigación aplicada al ámbito de la empresa informativa, tenderemos en cuenta su valor científico, así como el nivel académico del autor o director, el *status* que ostenta y la experiencia y reputación de la que goza.

Algunos autores como Sarabia Sánchez¹¹¹ opinan que hay que ser conscientes de los roles operativos del investigador y aplicarlos en el trabajo. Estos papeles específicos del científico son los siguientes:

- Papel creativo. El avance de la ciencia depende más de la capacidad de innovar que de la replicación y la síntesis. Por ello, la creatividad y el ingenio son necesarios, aunque tienden a utilizar métodos poco aceptados.
- Papel de competencia. Estriba en aplicar cada método en su justa medida y para su ámbito de acción.
- Papel ético. El científico puede influir sobre determinados colectivos al utilizar ciertos métodos. Por ello, es importante que respete las normas de comportamiento cuando desarrolla un estudio en el que están involucrados colectivos con alta sensibilidad, temas conflictivos o que puedan producir cierto malestar.
- Papel técnico. Para que una investigación se desarrolle con garantías es necesario que el investigador haya sido adiestrado

¹¹⁰ *Ibíd.*, 72.

¹¹¹ *Ibíd.*, 72-73.

en las técnicas de la investigación, posea suficiente bagaje metodológico, sea conocedor avezado de su campo de estudio y domine los métodos cuantitativos y cualitativos para extraer conclusiones válidas de los números o de las opiniones. En caso contrario, la investigación estará condenada al fracaso.

- Papel de comunicador. No existe la investigación que no se comunica. Por ello, las dos tareas fundamentales del investigador en este ámbito son: por un lado, informar a la comunidad de las líneas de trabajo¹¹² y, por otro, informar a los colegas, a las empresas y la sociedad de los hallazgos realizados, de su aplicabilidad y de su posible idoneidad para mejorar determinados aspectos.
- Papel de imparcialidad. Como la actividad del investigador debe ser lo más neutral y objetiva posible, éste necesita de cierto aislamiento respecto de su entorno e inmunidad respecto del sistema burocrático de su organización.
- Papel de escepticismo. Dado que el científico afronta su trabajo dudando que el conocimiento actual sea absoluto, el investigador debe, en principio, dudar de las explicaciones oportunistas, vulgares, demagógicas o que no se han obtenido mediante la aplicación de una metodología científica.

No cabe ninguna duda de que la información es el elemento básico de la investigación. Por ello vamos a analizar el papel que desempeña el investigador ante la información. Sierra Bravo¹¹³ define la información como “el conjunto de datos o ideas que caracterizan una situación o materia, no conocidos por un sujeto, transmitidos a él por algún medio, que aumentan su conocimiento de algo y pueden facilitar su acción”. Este autor indica que la información se puede considerar como actividad y como contenido. En el primer caso, distingue en ella tres sentidos: activo,

¹¹² El propósito es evitar las duplicidades e incrementar la cooperación entre colegas.

¹¹³ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., p. 151.

pasivo y reflexivo. En sentido activo, la información consiste en dar o transmitir información. En sentido pasivo, significa ser informado o recibirla, y en sentido reflexivo, informarse por sí mismo, es decir, buscar por iniciativa propia las fuentes de información. Así, en la investigación científica, la documentación es principalmente en sentido reflexivo.

Respecto a su contenido, Sierra Bravo¹¹⁴ afirma que la información recibe el nombre de “mensaje”, término con el que designa las ideas o datos transmitidos y el soporte o envoltura físicos utilizados para transmitir las ideas que forman el mensaje (por ejemplo, la voz, la escritura, los símbolos, etc.)

La labor de investigar, consiste, entre otras cosas, en obtener datos y tratarlos para obtener una información diferente. Por ello, el investigador es la persona que decide cómo obtenerla, qué hay que hacer con ella, cómo hay que tratarla y guardarla y, por último, a quién y por qué hay que entregársela. Así, algunos autores¹¹⁵ afirman que surgen ocho cuestiones básicas, que se corresponden con otras tantas tareas del investigador respecto de la información en el proceso investigador, y que son:

1. Establecer la naturaleza del fenómeno.
2. Definir cómo se debe obtener la información relevante.
3. Decidir si la información disponible es adecuada o si es necesario reelaborarla.
4. Adoptar el formato idóneo, en caso de que haya que recoger información.
5. Estatuir la periodicidad o el momento en el tiempo en el que se han de recoger los datos.
6. Establecer límites en la recogida de información¹¹⁶.
7. Decidir el tipo de base de datos que se va a utilizar.
8. Juzgar el uso que se le va a dar a la información.

¹¹⁴ *Ibíd.*, 152.

¹¹⁵ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: *Op. Cit.*, pp. 73-75.

Como el investigador tiene un papel determinante en la calidad del trabajo y en la percepción que se va a tener del mismo, es importante que sea consciente de su papel y de las tareas que debe desarrollar.

Algunos autores¹¹⁷ indican que uno de los peligros que acecha al investigador es el “cientificismo”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia establece cinco acepciones de esta palabra:

1. Teoría según la cual las cosas se pueden conocer mediante la ciencia como son realmente, y la investigación científica basta para satisfacer las necesidades de la inteligencia humana¹¹⁸.
2. Teoría según la cual los métodos científicos deben extenderse a todos los dominios de la vida intelectual y moral sin excepción.
3. Teoría según la cual los únicos conocimientos válidos son los que se adquieren mediante las ciencias positivas y, por consiguiente, la razón no tiene otro papel que el que representa en la constitución de las ciencias¹¹⁹.
4. Confianza plena en los principios y resultados de la investigación científica y práctica rigurosa de sus métodos¹²⁰.
5. Tendencia a dar excesivo valor a las nociones científicas o pretendidamente científicas¹²¹.

Sarabia Sánchez¹²² considera también por scientificismo “toda aquella persona, argumento o propuesta que tiene la pretensión no legítima de tener o aparentar naturaleza científica”. Este autor considera

¹¹⁶ El tiempo, el presupuesto y la utilidad de los datos suelen imponer restricciones.

¹¹⁷ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., pp. 75-77.

¹¹⁸ Esta primera acepción es cercana a la filosofía defendida por el positivismo a principios del siglo XX ya que mantenía que, mediante la ciencia y la aplicación del método científico, se podía obtener un conocimiento seguro de la realidad, sin distorsiones, generalizable y determinista.

¹¹⁹ El scientificismo de la segunda y tercera acepción consiste en otorgar a la ciencia y a sus métodos de estructuración y trabajo una validez universal por encima de la moral y el espíritu ético del ser humano.

¹²⁰ Según la cuarta acepción, la diferencia entre científicista y el científico estriba en que mientras el primero no discute las hipótesis ni el resultado de la investigación, el segundo se plantea de forma coherente los posibles fallos en las hipótesis, en el método utilizado y en las conclusiones.

¹²¹ La quinta acepción muestra el peligro de sobrevalorar los conceptos, hallazgos o personas científicas o que, sin serlo, lo aparentan. Aquí el científicista no se preocupa por reconocer si el conocimiento es en realidad científico o si se ha seguido la metodología adecuada.

que esta definición contiene tres elementos importantes: la pretensión (se suele referir a una actitud o a un comportamiento específico), la ilegitimidad (que se refiere a no guardar las normas de la comunidad científica correspondiente o utilizar argumentos, elementos y teorías no aceptadas por dicha comunidad) y la naturaleza científica del fenómeno o la cualificación profesional de los sujetos que sustentan un argumento o propuesta.

En opinión del autor citado, los argumentos utilizados por los científicos normalmente se basan en analogías y pueden pretender: bien ampliar una disciplina a ámbitos no aceptados en ese momento, aplicar directamente conocimientos de otras disciplinas sin considerar su naturaleza, objeto y condiciones, o bien considerar válidos argumentos o teorías no adecuados o insuficientemente probados. Para esta autor la analogía es un método cualitativo válido que puede ser considerado como un sistema legítimo en la investigación científica pero sólo si se le considera como el inicio del trabajo y no como la argumentación final.

La actividad investigadora comienza cuando el investigador identifica el problema o fenómeno que va a estudiar y determina por qué debe hacerlo (importancia, idoneidad oportunidad). Pero en todo caso, como indican algunos autores¹²³, a la hora de elegir un tema para investigar, el investigador debe procurar que éste sea:

1. Viable. Quiere decir que el estudio debe ser realizable, y que el problema objeto de análisis es alcanzable. Este requisito hace referencia también a la posible aceptación del tema por la comunidad científica; a las limitaciones impuestas por la posible extensión y complejidad, el presupuesto y el tiempo disponible; y a sus repercusiones éticas o legales.

¹²² Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., pp. 75-77.

¹²³ *Ibíd.*, 77-80.

2. Científico. Para que el trabajo tenga valor científico es necesario que la metodología sea rigurosa, que se adapte al objetivo del estudio y que sea factible de analizar, aplicar y replicar.
3. Propio. El problema debe enmarcarse dentro del área de conocimientos en la que el investigador es especialista.
4. Preciso. El problema que se va a investigar debe quedar claramente formulado y delimitado. Por ello, es conveniente huir de temas ambiguos o genéricos.
5. Significante. Lo ideal es que el tema permita obtener hallazgos susceptibles de generalización o, en su defecto, que representen el comportamiento de un colectivo o un fenómeno para un período de tiempo lo más amplio posible.
6. Importante. El fin de la investigación es buscar conocimiento por lo que el tema elegido debe aportar alguna novedad.
7. Motivación. Si el investigador no está entusiasmado con lo que investiga, la falta de motivación irá en detrimento de la calidad del trabajo. Como indicaba Ramón y Cajal¹²⁴ “para la obra científica los medios son casi nada y el hombre lo es casi todo”.

7. FUENTES DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

La palabra “fuente” se deriva etimológicamente del término latino *fons*, que significa fuente, manantial y, en sentido figurado, principio, fundamento, origen. Puesto que el fin de toda investigación científica es la obtención de nuevos conocimientos, será fuente en general respecto a

¹²⁴ Cfr. RAMÓN Y CAJAL, S.: Op. Cit., p. 105.

ellas todo lo que sirva de origen, principio o fundamento en la obtención de los nuevos conocimientos pretendidos.

En las fuentes, Sierra Bravo¹²⁵ distingue, en primer lugar, un sentido real o empírico. Entendida de este modo, la fuente de los conocimientos buscados no es más que las realidades investigadas, las cuales, en cuanto son la base para lograr los conocimientos pretendidos, han de ser observados en los aspectos que presente interés para la investigación. De este modo, se obtienen datos de la realidad, que la expresan y describen de forma conceptual, lingüística, y, en su caso, numéricamente. Este conjunto de datos constituye la materia de la que se van a derivar los conocimientos que se buscan, una vez que haya sido tratada científicamente a lo largo del proceso investigador.

Para el mencionado autor, estas fuentes empíricas de la investigación científica pueden revestir tres modalidades fundamentales, dependiendo de que se observen en ella directamente los seres reales, o bien lo sean a través de declaraciones de personas humanas o mediante documentos en sentido estricto.

La observación directa de los seres puede dar lugar a la “observación simple” o a la “observación experimental”. El primer tipo tendrá lugar cuando los seres o fenómenos reales se observen tal como son o tienen lugar en la realidad. Por el contrario, la observación será experimental cuando se intervenga en los seres o se les manipulan de alguna manera.

La observación a través de declaraciones da lugar a las distintas formas de investigación por “encuesta”, que son muy aplicadas en las ciencias sociales. Por el contrario, las investigaciones reales de carácter documental que tienen como su objeto y razón de ser el estudio de

documentos (por ejemplo, una obra determinada o el conjunto de las obras de un autor o sobre una materia concreta), se dan en todas las ciencias. Sierra Bravo¹²⁶ estima que estas fuentes empíricas documentales son las que se deben considerar fuentes específicamente.

De este modo, la observación de las fuentes reales dará lugar a la obtención de datos que son las fuentes empíricas con las que se va a operar después en la investigación y que figurarán en ella en forma de tablas, reseñas, gráficos, etc.

Para Sierra Bravo¹²⁷, las fuentes de documentación remiten a las fuentes de información, es decir, a los trabajos científicos realizados anteriormente y que están relacionados con el tema de la investigación. Mediante su lectura, añade este autor, el investigador obtendrá datos (que llama secundarios), los cuales tienen que ser sometidos a los tratamientos adecuados de clasificación, análisis e interpretación de las ideas que comprenden. Este autor indica que las fuentes de información pueden ser formales (bien publicadas, como libros y revistas, o inéditas, como tesis, informes, estudios), informales (entrevistas, conversaciones, lecciones, conferencias) o tabulares (de carácter estadístico o numérico).

Como ya hemos indicado, Sierra Bravo¹²⁸ considera que son fuentes en sentido estricto, las fuentes empíricas de carácter documental. Pero añade que únicamente lo son en un principio los textos originales¹²⁹ de las obras objeto de estudio, aunque también se pueden considerar como tales las ediciones posteriores de los mismos, siempre que sean completas, en lengua original y esté reconocida críticamente su fiabilidad.

¹²⁵ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.:** Op. Cit., pp. 209-211.

¹²⁶ *Ibíd.*, 210.

¹²⁷ *Ibíd.*, 211-216.

¹²⁸ *Ibíd.*

¹²⁹ De esta manera, no se pueden considerar fuentes en sentido estricto las traducciones, las antologías, etc.

El citado autor¹³⁰ indica que, dentro de las fuentes empíricas documentales se puede distinguir entre directas e indirectas. Se consideran fuentes directas: primera, el original y segunda, una buena edición de su texto. Esta última, para ser considerada fuente directa, debe contener el siguiente orden de prelación: una edición crítica, una edición solvente, estimando como tal, en obras anteriores a la imprenta, la mejor entre las más modernas y, en posteriores, la última publicada en vida de su autor (también merece que se tenga en cuenta el hecho de que las ediciones estén anotadas o no). Las fuentes indirectas pueden ser: una copia del original, una copia de otra copia, una traducción o una traducción de otra traducción (o en su último extremo).

Pero como indica Sierra Bravo¹³¹, el investigador, además de observar directamente la realidad investigada, deberá consultar los estudios publicados con anterioridad relacionados con su tema, es decir, las fuentes de información. Pero el mencionado autor añade que, esta labor de documentación e información que es imprescindible en todo trabajo de investigación, exige conocer y saber utilizar las fuentes de documentación y de información existentes a disposición del mundo científico.

Debido a la enorme cantidad de información que contienen las fuentes de información, se hace necesaria la existencia de los servicios de documentación. Éstos se dedican a recopilar y sistematizar las fuentes de información, con el fin de ofrecer a los investigadores referencias y resúmenes debidamente clasificados e indizados, dando lugar a las diversas clases de fuentes documentales que existen hoy, cada vez más perfeccionadas. Siguiendo a Sierra Bravo¹³², vamos a exponer los tipos de fuentes documentales, partiendo de las más genéricas para llegar a las más específicas, y que son: guías de fuentes documentales, bibliografías,

¹³⁰ Cfr. **SIERRA BRAVO, R.**: Op. Cit., pp. 211-213.

¹³¹ *Ibíd.*, 216.

catálogos, repertorios de publicaciones de organismos públicos, índices y revisiones.

Las guías de fuentes documentales, que son las más genéricas, se pueden definir como libros en los que se describe y se informa sobre fuentes documentales de todo tipo.

La bibliografía es una lista o catálogo de documentos (de libros o artículos generalmente) sobre un determinado tema o materia. Las bibliografías son las fuentes de información documental más numerosas. Pueden ser de distintos tipos. Atendiendo a su amplitud, podemos distinguir entre documental (sólo de libros, de artículos de revista, de libros y revistas), temática (generales o específicas sobre un tema o un asunto), especial (nacionales o internacionales), temporal (retrospectivas, o corrientes o actuales) y de contenido (exhaustivas, intencionalmente o selectivas). Por el detalle del contenido, las bibliografías se pueden dividir en indicativas (con sólo referencias), bibliográficas, descriptivas, analíticas o críticas. En relación con su disposición, pueden ser cronológicas, alfabéticas o sistemáticas.

El catálogo es una compilación ordenada de referencias bibliográficas con la información suficiente para poder llegar a los documentos descritos. Lo que tipifica a los catálogos, diferenciándolos de las bibliografías, es que se limitan a enumerar los fondos bibliográficos existentes en uno o a veces varios centros o entidades, lo que permite saber dónde se encuentran y acceder a ellos, en caso de que sea preciso. Los catálogos se pueden diferenciar siguiendo distintos criterios. Por su amplitud, se distinguen entre individuales (referentes a una sola biblioteca o centro) o colectivos (de varias bibliotecas o centros). Atendiendo a su carácter, pueden ser de libros, de revistas o de material audiovisual. También existen catálogos de otros tipos como de libros

¹³² *Ibidem*, 218-247.

publicados o en distribución por alguna editorial, de últimas adquisiciones de un centro o biblioteca, de libros en venta en un país (anuales), industriales y de instrumentos científicos.

En todo los países, es usual la edición de numerosos libros, folletos, etc. por parte de los diferentes organismos públicos. Con la denominación de publicaciones de los organismos públicos se hace referencia a las fuentes documentales que tienen por objeto específico la catalogación y referencia de este tipo de documentos.

Los índices contienen información bibliográfica consistente en listas de referencias sobre los temas del índice, ordenadas generalmente por autores y temas, o bien simplemente a reproducir las páginas de sumarios o índices de revistas. Los índices pueden ser analíticos, de citas, de sumarios o resúmenes. Los resúmenes suministran una descripción sucinta que debe ser suficiente para informarse, sin ver el original, del contenido de cada referencia. Por ello, su importancia es muy alta en la labor de documentación de los trabajos de investigación. Los índices de sumarios son revistas que reproducen los sumarios de diversas publicaciones reunidos en un solo ejemplar. Por otro lado, los índices de citas son índices de documentos en los que los datos de cada documento se ofrecen junto con una lista de documentos posteriores que los citan en sus referencias.

Las revisiones son un análisis de la literatura actual, referente a una cuestión determinada de carácter habitualmente evaluativo y en el que se sintetizan las conclusiones y procedimientos contenidos en documentos publicados recientemente. Dentro de las revisiones se encuentran las reseñas de libros y los índices de revisiones. Las revisiones se diferencian de las reseñas, sobre todo, en que no se limitan a una sola obra. Dentro de las revisiones, la reseña de libros ocupa un lugar destacado. Las recensiones o reseñas de libros son un comentario

evaluativo referente a una obra determinada de la literatura técnica de que se trate.

Como las fuentes de documentación científica nos remiten a las fuentes de información que son las que contienen información científica original, vamos a estudiar a continuación las fuentes de información. Siguiendo a Sierra Bravo¹³³, indicamos que las fuentes de información se pueden dividir en los siguientes tipos: literatura de referencia, publicaciones periódicas, literatura gris y otras fuentes impresas o no. Dentro del término obras de referencia se suelen incluir la mayor parte de los libros. Es, por ello, una categoría genérica donde se agrupan tanto los libros de definición y consulta (diccionarios, enciclopedias, etc.) como los de exposición, estudios y discusión de temas científicos (tratados, manuales, cursos o textos, monografías, obras colectivas) y, en fin, los de datos y hechos y, por tanto de referencia no genérica sino específica (directorios, guías, repertorios, anuarios, etc.). Todos ellos proporcionan información y no una mera referencia o resúmenes como hacen las fuentes de documentación.

Las publicaciones periódicas comprenden las revistas, los boletines, las series y los anuarios estadísticos.

La literatura gris, al igual que las obras o literatura de referencia, constituye una categoría muy amplia que engloba diversas fuentes de información. Dentro de la literatura gris se encuentran las actas de congresos, las tesis doctorales, las normas, las patentes, las traducciones, los informes de investigación, los proyectos de investigación, las prepublicaciones, los manuscritos y las reimpresiones (o *reprints*). En general, lo que caracteriza a la literatura gris es que se refiere a obras y documentos, impresos o no, escasamente visibles (de

¹³³ *Ibíd.*, 249-278.

aquí deriva el nombre de “gris”) debido al reducido número de tiradas y por su escasa difusión comercial.

Existen una última categorías de fuentes de información en la que se incluyen una serie de fuentes, impresas o no, como son los manuscritos, los documentos escritos y objetos artísticos, arqueológicos y etnológicos, y los multimedios y las microformas.

Por otro lado, Sarabia Sánchez¹³⁴ indica que para el desarrollo de investigaciones básicas o aplicadas puede acudir a diversas fuentes de información, que pueden ser clasificadas en primarias y secundarias, internas o externas.

La “información primaria” es la creada expresamente por el investigador para un estudio concreto. Por lo tanto, esta información¹³⁵ no existe en el momento en que surge la necesidad de utilizarla. Pero lo más normal es que existan previamente datos relacionados con la investigación que se desea realizar. Esta información que ya existe (datos, informes o metodologías) y que se encuentra a disposición del investigador en el momento en que la necesita, recibe el nombre de “información secundaria”. La información secundaria puede haber sido creada con anterioridad por los investigadores o bien puede haber sido generada por terceros ajenos a ellos. De esta manera, se habla de información secundaria interna o externa, respectivamente.

Como indican algunos autores¹³⁶, la utilidad de la información secundaria es muy grande para los investigadores por: razones de

¹³⁴ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., pp. 95-96.

¹³⁵ Para obtener esta información se acude a investigaciones *ex profeso*, empleando para ello diversas técnicas cualitativas como pueden ser la observación, la pseudocompra, las reuniones de grupo o los métodos experimentales. En otras ocasiones, se acude al trabajo de campo para obtener información a través de encuestas o paneles que posteriormente serán analizados utilizando las herramientas estadísticas adecuadas.

¹³⁶ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., pp. 97-99.

naturaleza económica¹³⁷, razones metodológicas¹³⁸, por las características y la complejidad del medio en el que se desenvuelven las actividades de las organizaciones¹³⁹ y por las características de las empresas.

Pero como afirma Sarabia Sánchez¹⁴⁰, la utilización de información secundaria procedente de bases de datos puede presentar riesgos. Este autor estima que, aunque en el mercado existen muchos proveedores de información secundaria, algunos presentan datos de escasa calidad. Por ello, es importante valorar la cantidad o suficiencia de información disponible en la base de datos, adecuar los datos a las necesidades de la investigación así como precisar la información. En este sentido, es conveniente saber quién realizó la recogida de datos, cuál fue el fin de la investigación, el modo de obtener la información, la antigüedad de la investigación, precisar la definición de los datos y analizar la coherencia con otra información.

Hace unos años, antes de la revolución en los sistemas de comunicación, las organizaciones recogían toda la información secundaria de forma ordenada y procurando su fácil acceso. La manera más frecuente de ordenar la información secundaria era mediante la utilización de los archivos alfabéticos o temáticos, en los que se acumulaban carpetas con papeles impresos. Era un sistema lento, que llevaba aparejado muchos errores y que no reunía las mejores condiciones de conservación. Además, en ocasiones se producía alguna pérdida.

¹³⁷ La información secundaria presenta las siguientes ventajas respecto a la información primaria: se obtiene en menos tiempo, es más sencilla de obtener, su coste monetario es más reducido que la primaria y además requiere menos esfuerzo.

¹³⁸ Así, por ejemplo, el análisis de la información ayuda en la identificación de problemas o en su aproximación, y la valoración de la información secundaria ayuda a definir mejor los problemas y a concretarlos.

¹³⁹ Los entornos legal, económico, tecnológico, etc. en que se encuentran las empresas son cada vez más complejos por lo que existen terceras personas que pueden analizarlos.

¹⁴⁰ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros**: Op. Cit., pp. 109-122.

En nuestros días son muy utilizadas las bases de datos. En su acepción más amplia, una base de datos es una colección de informaciones relacionadas y accesible según algún criterio. Aunque pueden ser de diferente naturaleza, siguiendo a Sarabia Sánchez¹⁴¹ las clasificaremos utilizando dos criterios: quién las crea y qué soporte se utiliza. Desde el punto de vista de quienes las diseñan y desarrollan, pueden ser externas o internas. Las internas son las creadas por los propios usuarios, mientras que las externas las desarrollan organizaciones para su uso privado, el de terceras personas o ambas a la vez.

Desde el punto de vista de su soporte, podemos distinguir entre bases de datos bibliográficas o electrónicas. Las bases de datos bibliográficas, o sobre papel, son publicaciones convencionales en forma de libro. Sin embargo, las bases de datos electrónicas pueden tener soporte magnético (como los disquetes o las cintas magnéticas de ordenadores) o digital (como los discos CD-ROM). Este conjunto de soportes recibe el nombre de bases de datos electrónicas *off line*. También existen bases de datos mediante conexión telefónica convencional, que reciben el nombre de bases de datos *on line*. En estas bases de datos, el investigador accede al ordenador del proveedor de información a través de la línea telefónica. Para ello, es necesario que previamente se haya registrado como usuario, pagando una cantidad de dinero en concepto de alta, y también pagará por cada consulta realizada o por tiempo de conexión.

Con los avances en las comunicaciones se ha producido la aparición de Internet. La red Internet permite obtener información con unas características de uso muy cómodas para los investigadores. Internet es un conjunto de redes de telecomunicaciones informáticas, enlazadas por un entramado muy denso de servidores, que permite el

¹⁴¹ *Ibidem*, 96-97.

acceso a ordenadores remotos. Para la investigación científica es importante ya que permite acceder y compartir recursos de diferente índole como pueden ser bases de datos, servicios de empresas, noticias, boletines estadísticos, etc.

La red de redes puede facilitar el trabajo de investigación en las empresas informativas en un doble sentido. Por un lado, permite acceder a fuentes de información bibliográficas y a bases de datos empresariales, de modo que el investigador puede conseguir los datos secundarios que precisa para proporcionar el soporte teórico a su trabajo y validar empíricamente sus proposiciones o hipótesis. En segundo lugar, Internet proporciona un medio muy adecuado para difundir el trabajo de investigación ya realizado, porque permite que diferentes autores puedan, con sus comentarios y sugerencias, ayudar a mejorar y completar la investigación que puede convertirse en un dato más de la red.

Las empresas de hoy día utilizan la red para realizar transacciones y consideran que en un futuro puede convertirse en el medio ideal, ya que el “mercado virtual” se convertirá en el más extenso del mundo. La mayoría de las empresas informativas disponen de una página Web desde la que podemos leer el periódico o una revista digital, escuchar nuestro programa de radio favorito, ver las noticias emitidas en una determinada cadena de televisión, observar el organigrama de una empresa informativa, conocer sus cargos directivos, etc.

Pero como señalan algunos autores¹⁴², la búsqueda, la construcción o el acceso a una base de datos deben considerarse como una fase más dentro del proceso de investigación. De este modo, la estrategia que utilice el investigador para recabar información está condicionada por el tipo de cuestión o el problema que se ha planteado y por el diseño general de la investigación.

La revolución producida en los sistemas de comunicación ha afectado favorablemente al ámbito académico¹⁴³. Pero algunos estudiosos se preguntan si esta revolución informática ha producido un desarrollo paralelo de los procedimientos de investigación y de obtención de datos.

Pero el principal cambio producido en el desarrollo de la actividad académica e investigadora ha venido incentivada por la posibilidad de contactar con investigadores de la misma área o de áreas relacionadas. Así, es posible, a través de mensajes electrónicos, el intercambio de información entre investigadores y la colaboración entre ellos. Por otro lado, la creación, a través de la red, de foros especializados en determinados temas constituye una fuente casi inagotable de nuevos conocimientos e intercambios de experiencias.

Otra de las facilidades que ofrece Internet con relación a la investigación es la posibilidad de acceder a fuentes de información muy dispares referidas al problema objeto de estudio. Las diferentes universidades, centros de investigación, revistas científicas han encontrado en los servidores de páginas WWW uno de los soportes más adecuados para volcar información y datos de interés a la comunidad académica y científica. Al margen de las diversas bases de datos, muchas universidades e investigadores a nivel particular depositan información en la Red que puede servir para fundamentar teóricamente un trabajo de investigación.

Uno de los aspectos más interesantes de Internet es la creación de bases de datos bibliográficas y de bibliotecas virtuales. Por medio de ellas, el investigador puede acceder a documentos completos de libre acceso, o bien tiene la posibilidad de efectuar búsquedas en bases que

¹⁴² *Ibidem*, 127.

contienen un gran número de revistas especializadas. Existen servidores que proporcionan las referencias, índices o resúmenes de artículos, e incluso el texto completo en formato electrónico, normalmente a un coste. En nuestros días, las bases de datos tradicionales que estaban disponibles en formato CD-Rom, son accesibles como fuentes de información *on line*.

Internet constituye una fuente documental de gran magnitud para la búsqueda de fuentes bibliográficas. A través de la Red Iris se puede acceder a casi todas las bibliotecas españolas. En nuestro país, muchas bibliotecas nos brindan la posibilidad de efectuar búsquedas dentro de sus catálogos a través de una página Web. También algunas asociaciones profesionales mantienen bases de datos bibliográficas y otros organismos científicos, como el Centro de Información Científico de Andalucía (CICA), permiten a los centros asociados búsqueda dentro de sus bases de datos bibliográficas. Por otro lado, son muy interesantes las bases de datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes siguientes: el ISBN, en continua actualización, que contiene todos los libros publicados en España desde 1977, y la base de datos TESEO, que contiene información sobre tesis doctorales leídas en las universidades españolas desde 1976. También puede accederse a la Biblioteca Nacional que contiene un motor de búsqueda dentro de sus catálogos organizados por temas. Otra dirección interesante es la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, que permite adicionalmente efectuar búsqueda en múltiples bibliotecas asociadas de todo el mundo.

También, un elevado número de las empresas editoriales y librerías importantes mantienen páginas con servicios de buscador para localizar libros e incluso revistas académicas especializadas.

¹⁴³ Ha permitido el acceso remoto a las bibliotecas y centros de investigación, la creación de universidades virtuales, etc.

Pero pese a las indudables ventajas, algunos autores¹⁴⁴ opinan que la recolección de información y el proceso de publicación están en la actualidad más cerca de los métodos tradicionales que de las posibilidades ofrecidas por la red de redes.

Por último, dentro de este epígrafe, indicamos que, para la realización de esta tesis doctoral, hemos utilizado las siguientes fuentes de documentación y de información:

- a) Archivo de Memorias de Licenciatura y Tesis Doctorales de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.
- b) Biblioteca y Hemeroteca de la misma Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Igualmente hemos acudido a las Bibliotecas de las Facultades de Ciencias de la Información, de Derecho y de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla. A través de los textos bibliográficos hemos obtenido la mayor aportación informativa sobre los temas planteados en el estudio.
- c) Revistas especializadas y periódicos que contenían la información más actual sobre el tema objeto de estudio.
- d) Páginas Web, como material de apoyo a la información obtenida tanto en los libros como en las revistas y periódicos.
- e) Entrevistas mantenidas con directores de recursos humanos de algunas empresas informativas, con profesionales de empresas informativas y con docentes de la empresa informativa. De esta manera hemos podido contrastar opiniones así como complementar la información recogida en los textos y llevarlas al mundo real.

¹⁴⁴ Cfr. **SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros:** Op. Cit., p. 129.

8. METODOLOGÍA APLICADA PARA EL DESARROLLO DE ESTA TESIS DOCTORAL

La metodología, como proceso de estudio para realizar esta tesis doctoral, o, como procedimiento o forma de actuación empleado en la investigación científica, es la que exponemos a continuación. Nuestro deseo era realizar una tesis doctoral sobre la gestión de las empresas informativas. Teníamos que delimitar una parcela o aspecto dentro de la misma para, posteriormente, poder plantear el problema objeto de estudio. Para ello, en primer lugar, realizamos un análisis de las diferentes tesis doctorales que se habían elaborado en el ámbito de las empresas informativas. De esta manera fijamos el campo de estudio y las cuestiones que se podían plantear en esta tesis doctoral, que se enmarcan dentro del área de conocimiento de las empresas informativas.

Posteriormente, utilizando las fuentes bibliográficas, recogimos información sobre el tema, lo analizamos y reflexionamos detenida e insistentemente sobre los aspectos y elementos que presenta. Esta labor nos facilitó el enfoque más adecuado del tema de la tesis y la especificación de los puntos que debíamos investigar respecto del mismo. Después efectuamos la presentación del esquema básico de la investigación al director de la tesis. Una vez que éste fue analizado y ajustado, realizamos una primera aproximación científica al tema objeto de estudio.

Al ser un estudio descriptivo, determinamos los puntos a los que intentaríamos dar una respuesta. Como todos los problemas que se plantean en una tesis han de ser científicos, es decir, deben pertenecer al campo de alguna de las ciencias, para resolverlos debíamos realizar una

investigación científica. Comprobamos también que el tema planteado era viable, significativo, novedoso e importante.

Una vez estudiadas las tesis doctorales afines al objeto de nuestra investigación, decidimos realizar la nuestra, que por simplificar y resumir, sería monográfica, es decir, que versaría sobre una cuestión específica. Por su alcance temporal, sería una tesis actual (no histórica). En relación con la práctica, la tesis sería básica (no aplicada). En consecuencia, estaríamos ante una tesis teórica, de carácter descriptivo, para la que se utilizarían fuentes secundarias.

Seguidamente, efectuamos un sondeo de la bibliografía del área elegida para obtener una visión global de la misma y de los temas que abarca. De este modo, obtuvimos un conocimiento básico de la realidad objeto de la investigación y recogimos los datos necesarios para la tesis. Esto nos permitió centrar más el tema de la tesis, realizar el enfoque de la misma y los demás aspectos desde un punto de vista original. Al realizar el estudio de los aspectos del tema elegido fuimos perfilando la idea inicial del mismo y aclarando de este modo los objetivos que perseguimos en el trabajo. De este manera, el tema quedó perfectamente especificado y concretado, aunque se perfilase y completase a lo largo de todo el proceso de investigación. También comprobamos la imposibilidad práctica de abarcar todos los aspectos que habíamos descubierto y la necesidad de restringirnos a algunos de ellos solamente. Por ello, tuvimos que elegir, de entre todas las facetas que presentaba el problema, las que nos parecieron más interesantes, significativas y adecuadas. Posteriormente, establecimos los aspectos o partes que integran el contenido de la tesis.

La investigación descriptiva realizada fue fundamental en esta etapa inicial y preparatoria de la investigación ya que nos permitió acotar el tema, ordenarlo, caracterizarlo y clasificarlo del modo más preciso posible. De esta manera, fijamos el estado actual de la cuestión objeto de

estudio. Para ello, partimos de las investigaciones llevadas a cabo a lo largo del tiempo por la comunidad científica, es decir, por los investigadores que nos habían precedido. Esto supuso una ayuda inestimable ya que nos proporcionó los puntos de partida y las claves para poder avanzar en nuestro estudio.

Los textos bibliográficos consultados han aportado una gran cantidad de referencias a la investigación. Para la elaboración de esta tesis doctoral también hemos utilizado datos y hechos recogidos por autores para otros fines o investigaciones diferentes. En ocasiones, esta información ha sido analizada y discutida con profesionales, siendo ratificada en último lugar por el director de la tesis.

Para el conocimiento de algunos aspectos estudiados en esta tesis doctoral, nos han sido de gran ayuda los informes, artículos y entrevistas publicados tanto en revistas especializadas como en algunos periódicos nacionales. A través de ellos hemos conocido las nuevas tendencias en algunas materias, la información más actual sobre determinados aspectos así como las opiniones de algunos directivos de empresas informativas. Ello nos ha servido para profundizar aún más en los temas más interesantes para la realización del trabajo, así como para abordar los problemas más actuales.

Una vez obtenida la información de los libros, revistas y periódicos que consideramos válidos para este estudio, utilizamos las nuevas tecnologías (Internet) para, a través de diferentes buscadores, obtener aquellas páginas Web relacionadas con el objeto de estudio y que posteriormente nos han servido como material de apoyo a la información que ya se tenía, encontrando aspectos que han agrandado el área de conocimiento. Tenemos que indicar que nos ha sido de gran ayuda el manejo de las bases de datos bibliográficas contenidas en la red.

La utilidad de la información secundaria ha sido enorme para la elaboración de este trabajo de investigación. Para nosotros, la información secundaria supuso las siguientes ventajas: obtener datos en poco de tiempo; fue sencilla de obtener; su análisis nos ayudó a identificar problemas y, en otras ocasiones a su aproximación; y, su valoración nos facilitó la definición de los problemas y a concretarlos.

Las entrevistas mantenidas con algunos directivos de empresas informativas y las numerosas conversaciones con profesionales de las empresas informativas han contribuido a complementar la información obtenida de las fuentes bibliográficas y a que conociéramos mejor la realidad del mundo de la empresa informativa. Además nos ha permitido mantener contacto con el mundo profesional y empresarial.

Por otro lado, en algunas ocasiones, al realizar estas entrevistas pudimos observar directamente a personas que trabajaban en estas empresas informativas, lo que nos llevó a realizar una profunda reflexión sobre estas empresas y sus especificidades, sus empresarios, su capital humano, etc., y a plantearnos algunas cuestiones. También nos permitió valorar y analizar las empresas informativas así como compararlas con otro tipo de empresas que conocíamos por el trabajo desarrollado en algunas de ellas. Esta observación de la realidad objeto de estudio fue muy interesante e hizo que nos planteáramos algunos aspectos para su posterior investigación.

También han sido importantes para nosotros las aportaciones científicas de la empresa informativa contenidas en manuales y publicaciones realizadas por profesores que imparten docencia en Organización y Gestión de las Empresas Informativas. Éstas nos han permitido contemplar el objeto de esta tesis doctoral de una forma diferente, proporcionándonos distintas visiones de un mismo aspecto,

algo que ha sido de gran utilidad para poder contrastarlo con nuestra opinión personal derivada de nuestra propia investigación.

Por otro lado, nos han sido de gran ayuda las charlas, cambios de impresiones o contactos que, con ocasión del trabajo que realizo habitualmente, hemos tenido ocasión de mantener con profesionales de los medios de comunicación, que, al margen de desarrollar su labor profesional en los mismos, son docentes de determinadas disciplinas dentro de las Ciencias de la Información. Con ellos pude confrontar ideas, escuchar sus opiniones, refutar sus argumentos y puntos de vista, así como aclarar algunas dudas. Todos me proporcionaron datos de singular interés.

Asimismo, las frecuentes sesiones de trabajo y cambio de impresiones mantenidas con el director de esta tesis doctoral, el Catedrático de Empresa Informativa, José Ignacio Población Bernardo, han servido para guiar, corregir, analizar y pulir este trabajo de investigación.

Del modo expuesto fue como obtuvimos la documentación necesaria para la realización de este trabajo de investigación. Por lo tanto, considerando la información como actividad (y no como contenido), podemos decir que nos informamos por nosotros mismo, es decir, buscamos por iniciativa propia las fuentes de información. Como suele ocurrir en las investigaciones científicas, en nuestro caso, la documentación es principalmente en sentido reflexivo. Además, en todo momento, hemos procurado estar pendiente de los debates que se producían sobre “el estado de la cuestión” objeto de esta investigación. Hemos intentado estar al día en la temática concreta, así como atender las sugerencias de colegas.

Para del desarrollo del objeto hemos utilizado indistintamente la deducción y la inducción. Hemos partido de datos concretos pero sin perder una perspectiva globalizante que nos permitiera acotar los datos para acceder, en las condiciones científicas posibles, al objeto principal de nuestra investigación.

El análisis del contenido nos ha proporcionado referencias muy útiles para identificar los diferentes modos de tratar el producto informativo, lo que nos facilitó el establecimiento de ciertas diferencias, similitudes, puntos comunes e interrelaciones. Nos ha proporcionado una gran ayuda en nuestros razonamientos de deducción e inducción y nos permitió comprobar que no nos alejábamos de la realidad. Asimismo, nos ha sido de gran ayuda la observación ordenada y sistemática de la realidad objeto de estudio y la utilización del razonamiento lógico-causal. Sin perjuicio de reconocer el valor que los distintos métodos poseen para el conocimiento de los fines que consiguen investigar, en nuestra opinión, el lógico-causal es el más sencillo y el más eficaz para la deducción de leyes científicas derivadas de la observación de la realidad (no hay efecto sin causa).

En ocasiones, también hemos llegado a la formulación de problemas a través de la analogía, es decir, por la traducción o aplicación analógica de hallazgos y descubrimientos que han tenido lugar en otras áreas científicas más o menos afines.

Tenemos que indicar también que, en ocasiones, para llevar a cabo el estudio de los algunos temas concretos ha sido necesario hacerlo con la ayuda de otras disciplinas como la Economía, la Teoría de la Información o el Derecho.

Dado que hemos realizado un estudio en el ámbito de las ciencias sociales, sabemos que nuestras opiniones seguramente sólo podrán ser

válidas a corto plazo y en un ámbito geográfico o sociodemográfico muy determinado. Igualmente, conocemos que, en el ámbito de nuestro estudio, es imposible encontrar comportamientos invariables en sujetos o en grupos de sujetos. Así, como investigador social, a diferencia del científico experimental, no hemos podido ser absolutamente objetivos ni hemos podido trabajar desligados de nuestro entorno, de nuestras convicciones personales y de nuestras expectativas respecto de nuestro trabajo. No hemos podido ser absolutamente objetivos e independientes de la realidad, de nuestra comunidad científica y de las opciones metodológicas existentes.

CAPÍTULO II:
ESPECIFICIDAD DEL FACTOR DE
PRODUCCIÓN TRABAJO EN LA
EMPRESA INFORMATIVA

1. PRECISIONES CONCEPTUALES

Los periodistas, como indican los profesores Población y García-Alonso¹, configuran los mensajes informativos mostrando los acontecimientos, a través de textos escritos, de grabaciones audiovisuales, etc., dependiendo del medio elegido para la propagación del mensaje. Los modos de informar y los medios de comunicación configurados para informar, constituyen los elementos donde el periodista se mueve para ejercer su labor, siendo necesario además una buena dosis de trabajo personal y profesional. Una vez que el profesional de la información ha aportado su trabajo personal a los acontecimientos de la actualidad, a la propaganda o a un anuncio, nos encontraremos ante el producto informativo.

Los profesores Población y García-Alonso² definen el producto informativo como “todo aquel bien que proviene o resulta de la actividad empresarial en ese campo, siendo admisible como objeto individual de

¹ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA-ALONSO, P.:** *Organización y gestión de la empresa informativa*. Editorial Cie de Inversiones Editoriales. Madrid, 1997, p. 254.

oferta en el mercado de la información". Para determinar con precisión este concepto, los citados profesores destacan como elementos esenciales del producto informativo los siguientes:

1. Su naturaleza es de índole informativa. Por este motivo, el producto informativo debe contener fundamentalmente ideas, juicios, hechos u opiniones vertidas sobre un soporte, como medio de comunicación colectiva.
2. Es el resultado del proceso ordinario de producción que se desarrolla en las empresas informativas. Por lo tanto, no es consecuencia de la acción aislada de una o varias personas que trabajen al margen de ellas.
3. Debe reunir los requisitos necesarios para que pueda ser ofrecido en el mercado³ de la información. Una de estas condiciones es que sea demandado, lo que implica siempre que a cambio de él se esté dispuesto a entregar valor.
4. El destino del producto informativo es el mercado y nunca podrá serlo el autoconsumo.

Para los profesores Población y García-Alonso⁴, el producto informativo tiene cuatro características que justifican de la siguiente manera:

- Variabilidad. Esta propiedad supone que cualquier producto informativo será diferente a otros que traten al mismo acontecimiento, a pesar de que todos tengan como punto de partida la misma noticia concreta. Por lo tanto, esta característica es consecuencia del trabajo realizado por el informador, que por ser siempre una tarea personal o intelectual, imprime un carácter determinado al producto.

² *Ibidem*, 255.

³ Para que un producto sea verdaderamente informativo, es suficiente que esté en condiciones de concurrir al mercado, aunque no haya sido ofrecido en el mercado informativo.

⁴ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA-ALONSO, P.**: Op. Cit., p. 255-256.

- Caducidad. En sentido estricto, la caducidad implica que la utilidad de un bien o servicio ha finalizado. Ello puede deberse al uso o simplemente a que ya no es útil para la satisfacción de la necesidad que inicialmente cubría. Cuando los citados profesores afirman que el producto informativo es caduco, no quieren decir que su utilidad haya acabado inmediatamente después de ser difundido, sino que, tras ese momento, deja de ser producto informativo, al perder uno de los atributos que lo constituyen como tal, que es la novedad.
- Flexibilidad. Esta característica supone, por parte del informador, la existencia de un deseo expreso por adecuar constantemente el contenido informativo a la noticia, conforme a los nuevos datos que se vayan recibiendo. La flexibilidad afecta al estilo, al enfoque y al contenido, pero no supone una alteración de la objetividad ni la verdad de la información.
- No almacenabilidad. Esta nota indica que la noticia, como describe un hecho curioso o interesante, insólito y novedoso, pierde esas cualidades al intentar ser almacenado o guardado. Dado que la noticia constituye la materia prima del producto informativo, y, por definición, no es almacenable, se entiende que tampoco lo es el producto informativo⁵.

Anteriormente hemos indicado que las empresas informativas no son especiales sino específicas por la naturaleza de su producto. Estas empresas producen conocimientos para satisfacer una demanda intelectual, por la que el público está dispuesto a pagar. Pero es el factor de producción trabajo el que convierte a la noticia en producto informativo, una vez que ha aplicado al dato informe una fuerza de trabajo intelectual, en el seno de una empresa informativa⁶. Por lo tanto, la naturaleza del

⁵ Sí es almacenable la existencia de una historia de la información, aunque no en cuanto producto noticiable, como lo demuestra la existencia de las hemerotecas.

⁶ Vid. **TALLÓN, J.:** *Lecciones de empresa informativa*. Ediciones de las Ciencias Sociales. Madrid, 1992.

trabajo empleado en la producción de informaciones, actúa directamente ligado a las facultades intelectuales de la persona humana. De este modo, constituye un trabajo inmaterial: fundamentalmente creativo y por tanto original, que exige una adecuada profesionalidad. Como indican los profesores Nieto e Iglesias⁷, además debe estar presidido por la verdad, condicionado a la ética y sometido al imperio de la Ley.

De todo lo anterior se deduce que la labor desarrollada por el factor de producción trabajo en las empresas informativas es fundamental. Sin él no sería posible la conversión de la noticia en producto informativo, ya que la información en sí misma no es elaborada por ninguna máquina, sino por personas. Las máquinas únicamente la reproducen, pero no la venden ni la difunden. Pero, al igual que ocurre con las empresas informativas, el factor de producción trabajo de las mismas presenta una serie de especificidades que vienen determinadas por las notas de: profesionalidad, genuinidad, creatividad y profesionalidad.

2. ANÁLISIS DE LAS ESPECIFICIDADES

2.1. Profesionalidad

La Ordenanza Laboral de Prensa, desarrollada en la Orden Ministerial de 9 de diciembre de 1976, definía a los periodistas como “aquellos que crean, seleccionan, preparan, redactan y confeccionan informaciones literarias y gráficas”, destacando la singularidad de su trabajo y estableciendo ciertas garantías en lo referente a la preparación de quien ejecute estas tareas, puesto que es obvio que no pueden confiarse a cualquier persona.

⁷ Vid. NIETO, A. e IGLESIAS, F.: *Empresa informativa*. Editorial Ariel. Barcelona, 1993.

El componente básico de la información es la fuerza de trabajo, es decir, el elemento humano ya que ésta derivada de las facultades intelectuales de la persona. Por este motivo, lo que fundamentalmente le interesa al empresario es la preparación, capacitación y grado de experiencia de los profesionales que desean integrarse en la empresa informativa. Por ello, lo normal es que el empresario de la información incorpore a su empresa al profesional de la información, que después de evaluar de modo objetivo los factores anteriores, haya obtenido alta calificación o muy alta en cada uno de ellos. Los profesores Población y García-Alonso⁸ explican cada una de estas tareas.

La preparación es el resultado de la acción de preparar, que significa disponerse para ejecutar con éxito una tarea, reuniendo el conjunto de conocimientos que son imprescindibles para la consecución de dicho éxito. Como se trata de producir información, es obvio que ese conjunto de conocimientos son los proporcionados por las Ciencias de la Información. Por lo tanto, contar con el título académico correspondiente constituiría una *conditio sine qua non* para poder estar en situación de asumir las responsabilidades del informador.

La capacidad de una persona es la aptitud o suficiencia que posee para conseguir algo. Puesto que hoy día las noticias se producen en campos tan variados como la medicina, la tecnología, etc., el concepto de capacidad aplicado en su más estricto sentido, obligaría al profesional de la información a adquirir grandes conocimientos sobre dichos campos; esta tarea es imposible, porque resulta inabarcable saberlo todo. Así pues, para estos autores, la capacitación que normalmente se exige, está matizada por la denominada “especialización”, cualidad que hace destacar a una persona, en la realización de una tarea concreta. De este modo, el empresario seleccionará, entre todos los candidatos, los que le

parezcan estar más capacitados, para conseguir la ejecución exitosa de las tareas asignadas a los puestos de trabajo que desea cubrir.

El grado de experiencia es la estimación sobre los conocimientos que una persona pueda poseer, con vistas a la ejecución de un cometido, en función del número de veces que la ha realizado, avalado por los resultados obtenidos. Aunque el grado de experiencia suele ligarse con el tiempo de ejercicio, lo importante es el grado de éxito obtenido al desempeñarlo.

Para los profesores Farias García y Farias Batlle⁹, la unidad económica de producción, la empresa, no tendría carácter institucional si careciera de la figura del empresario y no podría ser informativa si en ella no estuvieran los profesionales de la información. Para los citados autores, las operaciones empresariales siempre están presididas por las decisiones humanas libre, pero guiadas por el principio de profesionalidad. De este modo, la libertad no significa carecer de límites y hacer lo que la persona quiere, sino hacer lo adecuado para conseguir mejor el fin que se persigue. Y como no se puede ser libre siendo ignorante, todos los empresarios de la información deben ser profesionales de la misma. El profesor Farias García diferencia y define el “sujeto cualificado de la información”, el “sujeto primordial” y el “sujeto organizado”; de este modo se evita la simple yuxtaposición de conceptos informativos, jurídicos y económicos. La figura del empresario de la información aparece como elemento unificador que funde estos conceptos armónicamente.

De esta manera, la participación del profesional de la información no debe limitarse exclusivamente a la aportación de su trabajo intelectual, sino que puede extenderse a las tareas de dirección, organización y

⁹ Cfr. POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.: Op. Cit., p. 245.

control de la empresa informativa. Aunque se trata de funciones eminentemente empresariales, los profesores Población y García-Alonso¹⁰ mantienen que las personas designadas para asumir responsabilidades empresariales en este tipo de empresas, deben ser, en todo caso, profesionales de la información. Los citados profesores¹¹ establecen para los empresarios de la información unas condiciones genéricas y otras específica. Entre las condiciones genéricas mencionan la profesionalidad en el sentido de “actividad habitual, continuada, pública y notoria de trabajos de organización y dirección empresariales, con ánimo de obtener beneficios mediante la producción, venta y difusión de informaciones, ideas u opiniones sobre hechos noticiables”.

Los citados autores¹², para demostrar la necesidad de que el empresario de la información ha de ser un profesional de la misma, realizan un estudio detallado de los principios básicos que han de conjugarse en la producción de información y que delimitan la figura del empresario de la información. Son los siguientes: principio de unidad de mando, principio de independencia empresarial, principio del afán de lucro, principio de la personalidad, principio de la calidad informativa y principio de la independencia y libertad.

El principio de unidad de mando establece que, en las empresas, todas las decisiones deben ser tomadas en función de un objetivo fundamental, que es la obtención del máximo beneficio posible y lícito. Pero en las empresas informativas, este objetivo debe compatibilizarse con el logro de la máxima difusión del mensaje. Como hay que conseguir la mayor difusión con el máximo beneficio posible, esto exige que en los

⁹ Vid. **FARIAS, P.** y **FARIAS BATTLE, P.**: *En torno a la libertad de la Empresa Informativa*. Ed. Complutense. Madrid, 1994.

¹⁰ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA-ALONSO, P.**: Op. Cit., p. 266-268.

¹¹ *Ibidem*, 224.

¹² *Ibidem*, 266-268.

medios informativos, el director del mismo sea un auténtico profesional de la información, además de un directivo empresarial.

El principio de independencia empresarial indica que los empresarios deben actuar en función de las evoluciones que se produzcan en el mercado procurando adecuar su producto a dichas circunstancias, aunque deba tener también en cuenta las evoluciones de la sociedad, ya que la información se dirige a todas las personas, es decir, al público en general. Para conocer esto y poder actuar consecuentemente, es necesario poseer unos conocimientos bastante precisos de lo que es la información.

El principio de afán de lucro establece que las empresas son creadas porque sus propietarios esperan obtener de ellas un beneficio. Dado que en las empresas informativas tal principio está necesariamente condicionado a la calidad del producto, sólo podrá ser obtenido el rendimiento mediante la transformación en valor de auténtica información. Y las personas que estarán más capacitadas para conocer qué es y en qué consiste la verdadera información, son los profesionales de la misma.

El principio de profesionalidad aplicado al empresario exige que éste desarrolle pública y notoriamente actividades de organización, planificación y control en el seno de unidades económicas de producción establecidas, denominadas empresas. Si se trata de empresas informativas, esta labor la podrá ejercer quien disponga de dotes suficientes para desempeñarlas debiendo ser además un profesional de la información.

El principio de calidad informativa constituye el aval que asegura ante el público la veracidad, objetividad y receptibilidad del producto informativo ofertado por los medios. La aceptación del mensaje, admitida por los consumidores finales y acreditada por la compra o consumo del

soporte, es la respuesta afirmativa al nivel de calidad exigido a los informadores.

El principio de independencia y libertad establece que las decisiones de los empresarios no vengan condicionadas por intereses ajenos a la información. Por lo tanto, cada directivo debe poder organizar, dirigir y controlar su empresa del modo que él considere más conveniente, siempre que se ajuste a la Ley. Pero en las empresas informativas, esta libertad debe extenderse al producto. El objetivo es que el producto sea verdaderamente informativo, y para ello el empresario podrá informar desde su medio sobre lo que mejor le parezca y del modo que crea conveniente. Más como esta libertad con respecto al producto depende de la naturaleza de éste, evidentemente sólo podrá producirlo quien verdaderamente lo conozca, porque la libertad de informar cubre y ampara únicamente y sólo aquello que verdaderamente constituya información.

Por lo tanto, debido a la especificidad de la empresa informativa y del producto informativo y al hecho de que sea el factor de producción trabajo el que convierte la noticia en información, creemos necesario que, tanto las personas que elaboran la información como los directivos de las empresas informativas deben ser profesionales de la información. Esto exige que posean conocimientos universitarios superiores impartidos en las Facultades de Ciencias de la Información. Queremos hacer hincapié en que hablamos de “conocimientos” no de “títulos”.

2.2. Genuinidad

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, genuino significa puro, propio, natural, legítimo. Son los informadores

quienes nos cuentan las noticias que ocurren, una vez que han aportado su fuerza de trabajo intelectual al hecho noticiable. Pero aunque todos los informadores, ante una misma noticia, aportan trabajo, el resultado no es el mismo. Cada producto informativo será distinto, dependiendo de la persona que lo haya elaborado. Dado que no hay dos hombres iguales, cada profesional de la información convertirá la misma noticia en información de una manera propia y diferente a como lo haya hecho otro compañero.

Algunos autores como Gillespie¹³ afirman que el periodista debe utilizar un estilo literario propio que exige, principalmente, tener una redacción concisa, clara y atractiva. Si el informador redacta de manera concisa, logrará, con las menos palabras posibles, dejar muy claro el contenido de la información. Si la redacción es clara, el profesional de la información consigue que el público, de nivel cultural medio, pueda comprender el contenido de la información. Con una redacción atractiva, los lectores captarán rápidamente la información y se sentirán interesados en su contenido.

Según esta autora¹⁴ existen una serie de elementos o circunstancias modificadores de la redacción final de la información, aportados por el periodista. Éste, convertido en agente creador y mediador dentro del proceso de comunicación, debe atender las limitaciones del lenguaje periodístico, pero no puede evitar su propia y personal forma de escribir, una clara labor con incidencia intelectual.

Es evidente que existen una serie de factores que provocan el éxito de una información. Entre los factores positivos, Gillespie¹⁵ destaca la actualidad, la exclusividad y la originalidad. Respecto a la originalidad,

¹³ Cfr. **GILLESPIE, J.:** *Así se crea periodismo*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco. Editorial Rosaljai. Barcelona, 1996, p. 92-93.

¹⁴ *Ibidem*, 141.

¹⁵ *Ibidem*, 100.

esta autora indica que la información se redacta de forma que, su contenido, sea de interés para el mayor número de personas.

Por lo tanto, todos los informadores nos cuentan los mismos hechos, pero de diferente manera. Aunque la base de la información es la misma para todos los informadores (el hecho noticiable) la información que elaboran es diferente. Cada informador tendrá su propio estilo, utilizará un vocabulario diferente, una forma peculiar de construir las frases (dentro de la corrección de las reglas gramaticales), entonará las frases de manera singular (si se trata de un periodista que informa a través de la radio), etc. De esta forma, cada informador nos facilitará la información de una manera propia o característica. Cada uno de los informadores tiene un estilo propio para elaborar la información, aunque siempre con base en la misma noticia. De ello deriva la importancia que tienen las cualidades personales del profesional de la información en la elaboración de este producto. Por lo tanto, la especificidad del factor de producción trabajo en las empresas informativas también vendrá determinada por esta nota: la genuinidad.

Por otro lado, cada medio de información puede tener una identidad propia. Los libros de estilo son normas que tienen la finalidad de personalizar el medio, dotarlo de una identidad propia manifestada a través de caracteres gráficos, conceptos deontológicos y técnicas periodísticas. Los destinatarios del libro de estilo son los propios periodistas o los profesionales que intervienen en la difusión de la información. Sirve de guía en la confección de la información o la realización de un programa, unifica criterios y métodos de trabajo, contiene cláusulas de estilo sobre la forma de redactar la información, da normas sobre el uso del idioma, etc. Los libros de estilo contienen principios de deontología profesional, normas sobre el lenguaje, formatos periodísticos, realización radiofónica o audiovisual, normas específicas,

diseño gráfico, etc. Las normas de estilo tienen un contenido más formal y simbólico de la identidad del medio.

2.3. Creatividad

Hemos indicado que la labor del profesional de la información consiste en elaborar una información partiendo de una noticia. Pues bien, la materia prima o soporte básico de la información es inmaterial, es decir, no se obtiene a consecuencia de ningún esfuerzo humano. Dicha materia básica responde a la existencia de noticias susceptibles de ser transformadas en información a través de un mensaje elaborado y de ser comprendido y aprendido sólo por personas humanas. Una vez obtenida la noticia, y siempre en el seno de las empresas informativas, los profesionales dan forma a ciertos acontecimientos insólitos y de interés general, utilizando diversos soportes materiales o tecnológicos (papel, ondas electromagnéticas, etc.) a través de modos que hagan fácilmente comprensible el hecho en cuestión, para que pase así a formar parte del acervo cultural del receptor del mensaje sobre el acontecimiento noticiable (difusión informativa). El informador cuenta unos hechos, en base a la noticia, pero para ello hace uso de su imaginación, de sus ideas o recursos intelectuales para realzar el mensaje.

Esta tarea siempre se realiza mediante un esfuerzo intelectual, es decir, no por la realización de un trabajo físico sino debido a un trabajo de tipo intelectual. Por lo tanto, una de las características del producto informativo es que la naturaleza de la fuerza de trabajo empleada en su obtención es siempre de tipo intelectual y creativo. Esto no quiere decir que no utilice medios técnicos para elaborar la información (ordenadores, cámaras de televisión, etc.). De este modo, la especificidad del factor de producción trabajo en las empresas informativas también vendrá

determinada por esta nota: la creatividad. Lógicamente, para poder aportar este tipo de fuerza de trabajo y realizar esta labor, es necesario ser un profesional de la información. De este modo, la persona que realice este trabajo poseerá la preparación y la capacitación adecuada para conseguir el producto informativo.

Respecto a esta característica del factor de producción trabajo en las empresas informativas, Gillespie¹⁶ afirma que el informador se convierte en agente creador y mediador dentro del proceso de comunicación.

Por otro lado, algunos estudiosos¹⁷ de la dirección y administración de empresas estiman que una de las capacidades gerenciales es la creatividad, entendida como capacidad de innovación y de cambio. Con anterioridad hemos indicado que los empresarios de la información deben actuar en función de las evoluciones que se produzcan en el mercado procurando adecuar su producto informativo a dichas circunstancias, además de tener en cuenta las evoluciones de la sociedad. De este modo, la creatividad será también una característica de la fuerza de trabajo del empresario de la información, que debe ser un profesional de la misma.

2.4. Personalidad

Los profesores Población y García Alonso¹⁸ definen la personalidad como “un atributo de los seres humanos que carece de definición, ya que existen tantas personalidades como personas”. Es un atributo que las distingue entre sí, pero que no las diferencia. Como hemos indicado, el

¹⁶ *Ibíd.*, 141.

¹⁷ Cfr. **DIEZ DE CASTRO, E. P. y otros:** *Administración y Dirección*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2000, p. 31.

¹⁸ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.:** *Op. Cit.*, p. 313.

profesional de la información, a partir de la noticia, debe realizar la información. El informador aporta un trabajo intelectual para obtener este tipo de producto. Pero si partimos de la definición dada, cada profesional de la información elaborará el producto informativo, aunque cumpliendo con las características que debe reunir este tipo de producto, de una manera diferente, utilizando su propia personalidad. La información estará impregnada de rasgos de su personalidad y, dentro de la objetividad, de sus propias ideas.

Podemos decir que, de alguna manera, la personalidad del informador se manifiesta en su producto y lo impregna de un estilo distinto. Todas las informaciones parten de la misma noticia, pero cada producto informativo será diferente dependiendo del profesional que lo haya elaborado. Así, a veces, y sin leer el nombre del autor, acertamos a adivinar el profesional que ha elaborado una información.

Gillespie¹⁹ afirma que “existen circunstancias que influyen en el tratamiento de la noticia, siendo un factor muy importante la personalidad del propio elemento humano que debe cumplir la acción de redactar el contenido de la información”. Por ello, añade esta autora, será muy importante el posicionamiento social, moral, intelectual y económico, entre otros, del propio periodista, como elemento de influencia en la transformación codificada de la noticia.

Según esta autora, los elementos o circunstancias modificadores de la redacción final de la información, aportados por el periodista, son dos: las circunstancias personales del periodista y las circunstancias profesionales del periodista. Respecto a las primeras, indica que pueden influir, desde sus costumbres y hábitos sociales, hasta sus posibles excesos o defectos, que pueden ser todo lo humano del mundo, pero

¹⁹ Cfr. **GILLESPIE, J.:** *Así se crea periodismo*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco. Editorial Rosaljai. Barcelona, 1996, p. 140-141.

con posibilidades inconscientes para poder actuar sobre la redacción definitiva de la noticia. Lo anterior no afecta al atributo de calidad denominado objetividad porque éste se refiere a la noticia y no al trabajo del informador.

De este modo, cada periodista aplicará toda su personalidad al elaborar la información. Quizás en los medios escritos, en los que no hay tanta inmediatez, la implicación del informador es mayor que en los medios audiovisuales donde se impone la actualidad. Así, en la prensa podemos apreciar más implicación de los profesionales en la información que si sobre la misma noticia nos informan a través de la televisión o de la radio. El informador se implica más en las informaciones realizadas para un medio escrito que en las realizadas para un medio audiovisual.

Por otro lado, dentro de los géneros periodísticos, el periodista puede demostrar su personalidad de diferentes maneras. Así, en una noticia es más difícil que si elabora, por ejemplo, una crónica. En la noticia, el periodista no manifiesta su sensibilidad de la misma manera que puede hacerlo en una crónica o en otros géneros periodísticos. A veces esa sensibilidad queda de manifiesto en la manera en que el informador comienza su información.

Actualmente, por ejemplo, en el periodismo deportivo, se tiende a que el profesional que retransmita un partido de fútbol por televisión o radio sea hinchista de uno de los equipos que disputan ese partido porque de esa manera pondrá más énfasis en la realización de su trabajo, que naturalmente quedará impregnado de su personalidad.

Por otro lado, la labor del empresario de la información también estará impregnada de su personalidad lo que quedará patente cuando desarrolle sus tareas de organización, planificación y control de la empresa informativa. De este modo, la personalidad se configura como

especificidad del factor de producción trabajo en las empresas informativas y de sus empresarios.

2.3. MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD: DIFICULTADES Y PROBLEMAS

En la introducción, hemos definido la unidad de medida que pondera el rendimiento, es decir, la productividad, como la razón establecida entre dos magnitudes: por un lado, la producción de un período y, por otra, la cantidad de cada factor de producción que ha sido necesario consumir para producirlo. La productividad se mide en unidades físicas, no en valor económico, y existen tantas productividades como factores de producción empleados.

Señalábamos allí también que para conseguir una mayor competitividad es necesario elevar la productividad de todos los factores de producción. Así, la competitividad del producto será tanto mayor cuanto más elevada sea la productividad de todos los factores de producción empleados; y que será máxima, si también lo son las de cada uno de ellos. No obstante, en el presente estudio sólo nos referimos a la productividad del factor de producción trabajo, es decir, la cantidad de este factor que es necesario aplicar para conseguir una unidad de producto.

En el proceso empresarial, el factor de producción trabajo se valora según la productividad que presta, lo que depende, en principio del dueño de ese factor que es la persona humana. Si hablamos en sentido económico, podemos decir que el hombre es el único ser que trabaja, combinando todas sus facultades físicas, psíquicas e intelectuales.

Conocer la productividad del factor de producción trabajo no sólo es útil al empresario sino también al trabajador, ya que de su conocimiento se deducen un conjunto de conclusiones tales como:

- Facilitar a cada trabajador, información sobre el factor de producción aportado. De ese modo, podrá conocer sus éxitos y fracasos en el desempeño de sus misiones, lo que le permitirá tomar medidas que incrementen sus posibilidades y disminuyan el número de fracasos.
- Proporcionar información a los directivos de la empresa para que puedan tomar decisiones tipificadas con las notas de oportunidad, justicia y objetividad.
- Motivar a cada trabajador por medio de la remuneración, ya que es la consecuencia más directa y apreciable de toda buena evaluación.

El principal problema estriba en fijar la unidad de medida, porque aunque la productividad permita evaluar el resultado, éste no siempre es definitivo. Así, por ejemplo, un periodista puede elaborar dos informaciones en dos horas mientras que otro, en el mismo tiempo, sólo consigue elaborar una. En principio, el primer periodista sería el doble de productivo que el segundo, ya que éste produjo la mitad de información en el mismo tiempo. Pero esto sólo sería válido si todas las informaciones obtenidas han superado positivamente los mínimos de calidad.

Por lo tanto, como indican los profesores Población y García-Alonso²⁰, la productividad no puede aplicarse sin la fijación previa de un mínimo de calidad. Estos autores indican que productividad y calidad pueden determinarse de un modo razonablemente objetivo, pero hay otros aspectos dentro del proceso de medición de la productividad que no gozan de esta cualidad, como la personalidad. Pero al empresario sólo le

interesa un aspecto determinado de la personalidad de sus trabajadores: la capacidad de iniciativa y en grupo, que determinarán si es digno o no de confianza.

Siguiendo a los profesores Población y García-Alonso²¹ vamos a estudiar algunos puntos relacionados con este factor de producción y que resultan necesarios para poder elaborar información fiable sobre el tema. Son los siguientes:

1. El trabajo no es un factor de producción escaso, sino extraordinariamente abundante. Si existen personas, disponemos de capacidad productiva ya que el trabajo es un elemento esencial a la naturaleza humana. Pero puede ocurrir que, aunque todo hombre encierre una capacidad de trabajo, necesite de unos medios de los que no dispone para poder transformar su capacidad teórica en potencia efectiva. Puede suceder que estos medios queden en manos de personas físicas o jurídicas que no deseen utilizarlos para crear riqueza. Por lo tanto, han preferido mantener ocioso el capital, lo que no es contrario a ninguna ley.
2. No es lo mismo tener una colocación, disponer de un puesto de trabajo o detentar un contrato de empleo, que realizar un trabajo, desarrollando alguna actividad productiva. Es diferente estar situado en una empresa informativa determinada que realizar un esfuerzo intelectual para elaborar productos informativos. En ocasiones, es posible poseer una colocación sin ser trabajador y, en otras, trabajar sin estar contratado. Así, existen profesionales de la información, que sin mediar contrato alguno y sin recibir ninguna retribución a cambio, desarrollan una tarea laboral plena, con profesionalidad y dedicación

²⁰ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA-ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 313.

²¹ *Ibíd*em, 74-76

intachables. Por lo tanto, no se requiere estar contratado para trabajar ni viceversa.

3. Con las limitaciones impuestas por la naturaleza o el Derecho, el empresario tiene la obligación de exigir la máxima productividad a todo el factor trabajo, demandándolo así a los empleados que dirige. Esta exigencia también debe tenerla en cuenta el empresario en el desarrollo de sus funciones. Esta obligación, a veces, puede llevar al empresario a tomar decisiones que son complicadas como, por ejemplo, imponer sanciones, despedir a parte de su personal por baja productividad e incluso al despido. Pero de las exigencias de la productividad demandables al factor de producción trabajo, también se derivan una serie de obligaciones para el empresario como son: que no debe pagar un salario a las personas que no produzcan un mínimo, por muy importantes que sean o por muy bien relacionadas que estén; no puede permitir que algunas personas trabajen el doble, para compensar la baja productividad de una serie de personas; es inadmisibles transferir plusvalías entre los propios empleados, para evitarse problemas con quienes lo hayan “recomendado”; no puede permitir excepciones en el cumplimiento estricto de la jornada de trabajo ni del horario; el empresario no debe crear puestos de trabajo innecesarios.
4. La productividad, en tanto que mide el rendimiento, fija también la cuantía de la remuneración, sin que el empresario deba admitir excepciones basadas en aspectos subjetivos, como las establecidas en razón de cargos, dignidades, condiciones personales, amistad o parentesco, etc. Esto no quiere decir que haya que buscar en las empresas la unificación de la estructura de las nóminas. No es posible fijar salarios cada vez más homogéneos a medida que las productividades de todos los puestos de trabajo fueran alcanzando los máximos niveles

posibles en cada caso, ya que los diferentes puestos de trabajo dentro de una empresa aparecen ligados entre sí por una doble dependencia: jerárquica y funcional. De este modo, las cuotas de responsabilidad son tanto mayores, cuanto más alto lugar ocupe el cargo en el organigrama de la empresa. Eso motiva que cuando se incrementa la productividad de un puesto, automáticamente aumente la del directivo inmediato supervisor y así sucesivamente. Por ello, si un titular de cualquier puesto de trabajo recibe un incremento de remuneración, proporcional al incremento de productividad alcanzado, su jefe inmediato ha de recibir también un incremento de salario equivalente, por haber conseguido motivar y estimular a su subordinado, para que alcanzase un resultado más alto. Pero hoy día, las diferencias tienden a mantenerse, en lugar de desaparecer, siempre que se actúe en todos los casos con corrección y justicia.

Algunos autores²², afirman que el rendimiento de la fuerza de trabajo, que se mide con indicadores de productividad, es un objetivo primariamente económico. Pero a través de él se persigue también, mediatamente, un objetivo social, como es el mantenimiento y la creación de puestos de trabajo en las empresas y en el conjunto del sistema productivo. La compaginación de este objetivo de empleo con otras finalidades del Derecho del Trabajo se ha convertido en el principal motor de la evolución de los ordenamientos jurídicos laborales de los años ochenta y noventa.

Para alcanzar el objetivo de rendimiento de la fuerza de trabajo en el ámbito de las empresas, el Derecho del Trabajo ha puesto a disposición de los empleadores una amplia gama de recursos de personal

²² Cfr. MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.: *Derecho del Trabajo*. Editorial Tecnos. Madrid, 1999, p. 60.

que no figuran en el acervo del derecho común de los contratos. Entre ellos destacan las facultades directivas y disciplinarias, los derechos concernientes a la movilidad y a la modificación de condiciones de trabajo, las instituciones de participación del personal en los centros de trabajo y la negociación colectiva de empresas.

2.4. ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA EN EMPRESAS INFORMATIVAS

Para lograr el efectivo funcionamiento de la empresa informativa, es necesaria la existencia de una estructura de organización, referida exclusivamente a su factor humano. Dicha estructura se apoya funcionalmente en el denominado organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo.

Siguiendo los profesor Población y García-Alonso²³, podemos definir un organigrama como la sinopsis o el esquema que conjuga de modo operativo los elementos humanos, relacionándolos con las diversas actividades fijadas en el proceso de producción. El organigrama muestra gráficamente las diferentes áreas de actuación, con las funciones correspondientes de las personas que en ellas trabajan y con la jerarquía de mando.

Normalmente, la empresa se divide en departamentos; a su vez, cada departamento de la empresa posee su propio organigrama. La realización del organigrama es una labor bastante complicada que se suele encomendar al Departamento de Recursos Humanos de la

²³ Cfr. POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.: Op. Cit., p. 299.

empresa. Para que el organigrama sea realmente útil ha de contemplar la totalidad de departamentos que forman parte de la empresa, y también todos y cada uno de los puestos de trabajo que deberían ser cubiertos por el personal correspondiente. Para los profesores Población y García-Alonso²⁴ la realización de un organigrama requiere: un conocimiento exacto y minucioso de todo el proceso de producción, con la consiguiente fijación de tareas, la creación de puestos de trabajo correspondientes a cada una de ellas, la dependencia jerárquica de cada uno de ellos y fijando el modo de enlace entre todos los departamentos.

Los profesores Población y García-Alonso²⁵ definen la descripción del puesto de trabajo como “un documento que recoge el conjunto de tareas que será necesario realizar para conseguir un fin concreto, directamente relacionado con los fines generales del empresario”. En opinión de los citados profesores, debe contar con las cinco características siguientes:

- Objetivo, ya que sólo debe tener en cuenta las exigencias del empresario y no las del trabajador.
- Anónimo, porque se elabora con anterioridad a la contratación de personal.
- Esquemático, ya que debe prescindir de todo lo accidental u ornamental.
- Práctico, porque regula cada una de las obligaciones y las relaciona con su correspondiente remuneración.
- Informativo, ya que debe proporcionar al titular de cada puesto los elementos necesarios para juzgar la calidad de su trabajo.

Para los citados profesores²⁶, la descripción de un puesto de trabajo tiene que contener los siguientes elementos esenciales:

²⁴ *Ibíd.*, 300.

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.*, 301.

- a) El nombre del puesto, con la fijación de objetivos, responsabilidades, misiones, fines y recursos humanos o técnicos que se pondrán a disposición de su titular, para que profesional de la empresa informativa pueda cumplir los objetivos a los que se obliga cuando acepta el puesto.
- b) Las características que debe reunir la persona que vaya a desempeñar el puesto en esa empresa informativa. Entre estas cabe señalar su titulación, capacidad profesional, grado de experiencia, cualidades humanas, edad y sexo, si procede, etc. La prohibición de no discriminar en razón de estas dos últimas características empieza a operar cuando se es personal contratado. Por lo tanto, el empresario puede contratar a quien él crea que reúne mejor las características objetivas determinadas para cubrir el puesto de trabajo correspondiente. Dado que el empresario discrimina a la hora de contratar a su personal, se dice que selecciona cuando entrevista a los candidatos. Como su selección debe ser objetiva, requiere para ello la existencia previa de las correspondientes descripciones de puestos de trabajo.
- c) Organigrama simplificado, en el que se vea con claridad el puesto de trabajo, los de las personas de las que depende y los de aquellas otras que vayan a depender de él.
- d) Cuantía de la remuneración y escala de productividades. Para aclarar este aspecto, suele establecerse niveles o zonas salariales. Dentro de cada una de ellas, se sitúan bandas hacia arriba o hacia abajo, que premian el incremento por productividad o sanciona su decremento.

El organigrama de la empresa informativa y la descripción de puestos de trabajo son medios que deben diseñar todos los Departamentos de Recursos Humanos de estas empresas. Con estos medios, el profesional de la información puede conocer perfectamente la

tarea que tiene que realizar, su relación con la jerarquía de mando, su situación dentro de la empresa y en relación con las distintas actividades fijadas en el proceso de producción del producto informativo.

Por lo tanto, cada empresa informativa debe tener su propio organigrama y descripción de puestos de trabajo teniendo en cuenta el medio que utilizan para informar. Pero lo que sí creemos que debe ser común a todas las empresas informativas, como señalan los profesores Nieto e Iglesias²⁷, es el principio organizativo que señala la conveniencia de dar un margen de libertad y espontaneidad, necesario para el desarrollo de la responsabilidad personal y para la creatividad de su factor de producción trabajo.

4.1. Prensa y medios escritos

La organización de la empresa de prensa está condicionada por una serie de factores que frecuentemente varían de unas empresas a otras como pueden ser la dimensión de la empresa, el número de profesionales que trabajan en ella, su capital social, el número de publicaciones que edita, la periodicidad de las mismas, la cuantía de su tirada, el número de páginas de que conste la publicación, su carácter nacional, regional, provincial o local, etc.

Los profesores Nieto e Iglesias²⁸ señalan que aunque, a veces, en la empresa de prensa se distinguen cinco departamentos (administración, publicidad, redacción, talleres y circulación), lo más frecuente es que la distinción quede reducida a tres que son: redacción, administración y talleres. En este caso, publicidad y circulación quedan englobados en el

²⁷ Cfr. NIETO, A. e IGLESIAS, F.: Op. Cit., p. 158.

²⁸ *Ibidem*.

término genérico de “administración”. De este modo, los citados profesores sintetizan los cometidos de estos sectores en los siguientes:

1. Redacción. Por la naturaleza de las tareas propias del sector redaccional de la empresa de prensa, es conveniente en este ámbito un tipo de organización más bien informal que formal, flexible más que rígida. En este sector es donde se elaboran los contenidos de la publicación o publicaciones, o al menos se revisa la forma y contenido cuando los textos tienen su origen fuera del equipo redaccional (como ocurre cuando el mensaje informativo es enviado por una agencia informativa, por colaboradores, etc.). Los últimos avances de las tecnologías han cambiado diversos aspectos de la organización (por ejemplo, los ordenadores han favorecido el estrechamiento de relaciones entre el sector de redacción y el de producción). Dependiendo de la naturaleza y dimensiones de la publicación, el sector de redacción puede estar dividido en secciones o departamentos integrados por mayor o menor número de personas. Estas subdivisiones pueden tener su origen en el alcance de los contenidos (local, nacional o internacional) o en temáticas de interés actual (medicina, sucesos, política, cultura, economía, etc.).
2. Administración. Ésta engloba la gerencia y contabilidad de la empresa así como las tareas relacionadas con la comercialización del producto y la economía y finanzas. Dentro de este departamento pueden existir las secciones de circulación, publicidad, marketing y promoción, personal, compras y suministros, etc. Este sector, por sus cometidos, es esencial para la productividad y los resultados empresariales. Los profesores Nieto e Iglesias²⁹ afirman que “después de realizada la reconversión tecnológica, el reto que se plantean las empresas de prensa es, junto con el incesante

perfeccionamiento de las tareas de redacción, la mejora de su explotación y de su gestión económica y financiera”.

3. Talleres. En este departamento de la empresa de prensa se lleva a cabo la industrialización del periódico o revista, por lo que comprende operaciones que van desde el momento de cierre hasta la disposición de ejemplares para la distribución. En este departamento es donde los avances tecnológicos han producido importantes consecuencias como la disminución de personal, la reducción de costes, la reducción del tiempo invertido en el proceso, la aparición de nuevas especialidades laborales y la mejora de las condiciones medioambientales en las que se desarrolla el trabajo.

4.2. Radio

En el ámbito de la radio es conveniente distinguir entre empresa y emisora, ya que una empresa radiofónica puede explotar una, varias o muchas emisoras. Este hecho condiciona y determina la estructura de la empresa y también de la cadena de emisora. En opinión de los profesores Nieto e Iglesias³⁰, la organización de una emisora de radio depende de los siguientes factores:

- Si forma o no parte de una cadena de emisoras.
- Del ámbito territorial de la emisora, es decir, si es local, regional o nacional.
- Si el planteamiento que sigue la emisora es de radio convencional o de radio especializada. Dentro de este último supuesto, también dependerá si la especialidad se centra en música, noticias, etc.
- De la titularidad, es decir, si es pública o privada.

²⁹ *Ibidem*, 160.

³⁰ *Ibidem*, 160-161.

- De su sistema de financiación.
- Del hecho de que emita o no publicidad.

Para establecer la organización de una emisora de radio, los profesores Nieto e Iglesias³¹ parten de la distinción entre programación y producción. Estiman que con la programación se fija la estrategia, es decir, se determinan planes a medio y largo plazo, se deciden los programas que hay que elaborar y se establecen los horarios en que van a ser emitidos. Para realizar todo ello, hay que tener en cuenta los principios editoriales o de difusión, los presupuestos y las posibilidades técnicas de producción. Sin embargo, la producción determina la táctica, es decir, realiza y ejecuta las decisiones del departamento de programación.

Una parte importante de la estructura organizativa de una emisora de radio es la coordinación de la gestión interna, que en la práctica se facilita con la llamada “hoja diaria de emisiones”. La principal función de la sección o departamento de comunicación interna es elaborar diariamente la hoja de programación, es decir, una relación cronológica de los espacios (incluidos los publicitarios) que se van a emitir. La hoja de servicios o su equivalente sirve para dar instrucciones al personal técnico, es también un elemento de control para el departamento de contabilidad y sirve de instrumento de ayuda auxiliar para preparar las hojas de programación de los días sucesivos.

4.3. Televisión

La estructura de una empresa de televisión depende de diversos factores como la dimensión de la emisora o cadena, el alcance técnico de

³¹ *Ibídem*, 161.

las emisiones y el tipo de mercado o audiencia al que se dirige. Los profesores Nieto e Iglesias³² indican que todos estos factores se interrelacionan entre sí y condicionan el sistema de organización, la cual será muy distinta en el caso de una estación de VHF con sólo unas decenas de personas en plantilla y corto mercado que cuando se trate de una cadena con emisiones nacionales o internacionales que cuenta con el trabajo de cientos o incluso miles de profesionales.

Los profesores Nieto e Iglesias³³ opinan que, por lo general, en las empresas de televisión cabe distinguir las siguientes áreas: trabajos informativos y, en general, creativos; administración y relaciones comerciales; e instalaciones y quehaceres técnicos. Estos profesores afirman que, independientemente del tamaño, en la empresa de televisión la referencia a cometidos y atribuciones de la mayor parte de los puestos gerenciales e informativos resulta válida para otras empresas de menores dimensiones.

2.5. RACIONALIZACIÓN DEL FACTOR DE PRODUCCIÓN TRABAJO

El empresario (que puede ser o no el dueño de la empresa) es el encargado de establecer un orden en la actividad empresarial informativa, aplicando las reglas que posibiliten la obtención de los fines predeterminados. Para ello, dispondrá los elementos de manera adecuada, con el fin de que todos desempeñen adecuadamente su trabajo, logrando así mayor eficacia y la coordinación más eficiente en todas las actividades. Tendrá que organizar los factores de producción de

³² *Ibidem*, 162.

manera que alcancen su máxima productividad. Pero muy especialmente, tendrá que ordenar y dirigir el factor de producción trabajo de la manera que resulte más productiva.

En nuestro ordenamiento constitucional, la posición jurídica del empresario viene determinada por dos preceptos: el artículo 38, que reconoce el derecho a la libertad de empresa y el artículo 33, que reconoce el derecho a la propiedad privada, soporte natural de las actividades empresariales.

Tanto la doctrina como la jurisprudencia reconocen la libertad de empresa con dos aspectos o manifestaciones: la libertad de creación o iniciativa de actividades económicas y la libertad de desarrollo de las mismas combinando los factores productivos de acuerdo con la idea organizadora del empresario. Dentro del contenido esencial de la libertad de empresa se incluyen las facultades del empresario de seleccionar el personal³⁴ y de organizar el trabajo.

La organización supone el establecimiento de un orden en la actividad empresarial, mediante la aplicación de determinadas reglas que hagan posible la obtención de uno o varios fines predeterminados. La organización supone el desarrollo de un diseño estructurado de la empresa, con vistas a la producción. Por lo tanto, es una tarea que corresponde a la responsabilidad exclusiva del empresario, único capacitado para establecerla de un modo eficaz. Así, dispondrá los elementos de manera adecuada, con el fin de que todos desempeñen adecuadamente su trabajo. De esta manera, logrará la mayor eficacia y al mismo tiempo la coordinación más eficiente entre todas las actividades. Para conseguir estos fines, el empresario de la información deberá tener en cuenta la división del trabajo y la especialización de los contenidos.

³³ *Ibidem*.

³⁴ Vid. Sentencia del Tribunal Constitucional 147/1986, de 25 de noviembre.

La división del trabajo fue definida por primera vez por Adam Smith del siguiente modo: la productividad de la fuerza de trabajo es tanto mayor, cuanto más simple y constante sea la tarea a realizar. Por tarea simple no debemos entender algo equivalente a operación sencilla sino como ausencia de complicaciones. Por lo tanto, se conseguirá producir mayor número de unidades de un determinado producto si se especializan todas las tareas y cometidos.

El principio de especialización es una consecuencia lógica que resulta de aplicar previamente la regla de la división del trabajo. Este principio se enuncia del modo siguiente: para la realización de una determinada tarea, se preferirá a la persona mejor capacitada, y en igualdad de capacitación, se referirá a quien posea más experiencia.

Como indican los profesores Población y García-Alonso³⁵, la organización en las empresas informativas parten también de estos dos principios básicos, que prácticamente son axiomáticos, según nos confirma la experiencia. Los citados profesores³⁶ estiman que su aplicación se realiza a través de las tres etapas siguientes:

- a) Descripción de todas las tareas que se precisa realizar. Por ejemplo, en una empresa radiofónica, entre otras, son fundamentales las siguientes tareas: fijar el enfoque bajo el que se presentará la información, consultar periódicos, libros y revistas, leer comunicados y recortes de prensa, redactar la información, revisar los textos ya redactados, realizar entrevistas, confrontar publicaciones en bibliotecas y bases de datos, identificar nuevos contenidos para futuros programas, controlar la calidad, etc.

³⁵ Cfr. POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.: Op. Cit., p. 239.

³⁶ *Ibidem*, 239-240.

- b) Ajustar las anteriores tareas conforme al circuito de producción. Si observamos las tareas mencionadas en el apartado anterior, podemos observar que pueden ser agrupadas en tres grandes funciones: conseguir información, redactar información y revisar el producto final y asegurar el control de la edición.
- c) Asignación de unos contenidos específicos a cada Departamento (éstos dan lugar a las distintas secciones). Hemos de indicar que la función define al órgano y no al revés. Por lo tanto, será prioritario definir el cometido que corresponde desempeñar a cada unidad departamental de la empresa, para después establecer a qué departamento corresponde llevarlas a cabo. En ocasiones, para realizar una determinada función es necesaria la existencia de un conjunto de puestos de trabajo, los cuales se complementan de modos muy diversos. Por este motivo, conviene que todos se integren en otra unidad superior de carácter administrativo. Dado que las diferentes funciones halladas pueden resultar entre sí complementarias, cabe adscribir sin ningún problema varios cometidos a un solo departamento.
- d) Distribuir los puestos de trabajo de la plantilla según los departamentos. La definición de todos los puestos de trabajo, parte de lo que se denomina "cometido". El cometido de un puesto es el conjunto de tareas que deben ser efectuadas por la persona que lo ocupe, las cuales configuran su marco de responsabilidad y la cuantía de su remuneración.

Las cuatro fases citadas constituyen el circuito de producción de información aunque éste forma parte de un cauce más amplio: el de circulación.

De lo anteriormente expuesto, podemos comprobar la dificultad que supone definir todas las tareas y papeles de cada circuito, en este tipo de empresas. Igualmente podemos deducir la necesidad de delegar las funciones directivas en varias personas físicas, ya que de otro modo resultaría imposible afrontar los trabajos de mando de modo factible. El éxito o el fracaso de las tareas del empresario depende en gran parte de la asignación y reparto de las funciones entre sus inferiores.

El empresario de la empresa informativa, además de estas tareas organizativas, debe también coordinar y controlar paso a paso todo el circuito de producción. Con ello comprobará que las noticias ocurridas dentro de cada área vayan a ser efectivamente cubiertas por el periodista correspondiente, asignándole los medios que pueda necesitar, logrando así que desempeñe eficazmente su tarea. Además, el empresario le indicará un orden de prioridad en la ejecución, en caso de que el profesional a su servicio deba atender varias áreas a la vez.

Por lo tanto, el empresario debe realizar la organización de la empresa informativa teniendo en cuenta los principios de división de trabajo y de especialización de los cometidos. Por otro lado, la productividad del factor de producción trabajo dependerá de la organización que del mismo haya realizado el empresario. Será mayor mientras más racional y adecuada sea la organización y menor en el caso contrario.

2.6. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN DE PERSONAL

Los profesores Población y García-Alonso³⁷ afirman que la intención del empresario cuando organiza la empresa informativa es conseguir alcanzar de modo simultáneo y en el mayor grado posible los tres objetivos siguientes: la capacidad de previsión, la eficacia y la eficiencia.

Para conseguir la capacidad de previsión, hay que establecer una serie de pautas que garanticen la realización de todas las tareas en tiempo oportuno. La eficacia significa que el trabajo se realice con la máxima calidad posible. Por último, la eficiencia garantiza que el trabajo se ha completado con un coste razonable.

En ocasiones, eficacia y eficiencia pueden hacerse incompatibles. Así, si el empresario se concentra demasiado en aumentar su eficiencia, disminuirá probablemente su capacidad de ser eficaz. En este caso, no podrá dedicar mucho trabajo a elaborar mensajes novedosos, ni tampoco a la innovación de sus medios de comunicación. Para armonizar ambos fines es necesario lograr un cierto equilibrio; pero éste no puede ser el mismo en todas las empresas puesto que en gran medida depende de su ciclo productivo. Para los profesores Población y García-Alonso³⁸, los factores equilibradores de los tres objetivos son: la prioridad, la intensidad asumida en la competencia por parte del público consumidor, junto con el conocimiento de los márgenes de beneficios que existen en un sector particular y, por último, la absoluta necesidad de innovación en los medios y técnicas de comunicación.

Para permitir la consecución equilibrada de los objetivos anteriores en la organización de la estructura empresarial, los profesores Población

³⁷ *Ibidem*, 242-243.

³⁸ *Ibidem*.

y García-Alonso³⁹ señalan que también son importante los cinco factores siguientes: definir misiones y establecer estrategias, disponer de la técnica y tecnología adecuadas, lograr una plantilla dotada con el número y calidad de personal convenientes, alcanzar las dimensiones adecuadas a su cuota de mercado y, por último, establecer la estructura y disponer los recursos.

Respecto al primer factor, definir misiones y establecer estrategias, tenemos que indicar que el concepto de misión tiene una naturaleza eminentemente personal. Por ello, sólo se envía un equipo o se encarga una tarea concreta a alguien, cuando es necesario ejecutar un cometido preciso previamente determinado. También es necesario adjudicar los medios oportunos a la función encomendada, facilitando así la ejecución para conseguir eficazmente el objetivo.

La misión establecida constituye un elemento esencial en las descripciones de los puestos de trabajo, constituyendo la razón que justifica su existencia porque es lo que llena de contenido operativo la fuerza de trabajo asignada y orienta los demás medios empleados en su consecución. Supone también en muchos casos la justificación para disponer de cierta autoridad ordenadora sobre los elementos puestos a la entera disposición del titular de la misión.

La estrategia se refiere más al arte, es decir, al conjunto de notas personales que hacen posible la opción de las mejores decisiones en cada momento. Esta lista de cualidades se manifiesta, sobre todo, en la fijación de un dictado de reglas, dirigiéndolas a la consecución del objetivo previamente establecido. Queremos recordar que en las empresas el objetivo concreto es siempre una misión, la cual condiciona la estrategia, y no al revés.

³⁹ *Ibíd.*, 243-246.

El segundo factor es disponer de la técnica y tecnología adecuadas. Técnica y tecnología no son conceptos sinónimos. La técnica es el conjunto de leyes naturales, científicas y sociales que regulan el proceso de producción, condicionándolo de modo absoluto hasta que aparecen nuevas tecnologías. La tecnología es el conjunto de conocimientos que permiten la aparición de nuevos y más económicos procesos de producción, a través del incremento de los factores de productividad, junto con la calidad del producto, reduciendo el ciclo productivo. Los avances tecnológicos son realmente los que influyen en la organización de las empresas, y no la técnica. Ésta no se refiere únicamente al grado de calidad del equipo y maquinaria utilizados, sino sobre todo al factor humano que debe manejarlos. Así, por ejemplo, el mejor y más avanzado programa de maquetación del mundo tendrá una productividad igual a cero, si no se halla a la persona que sea capaz de sacarle el rendimiento previsto por la persona que diseñó el programa. Esa capacidad depende precisamente del nivel tecnológico que posea la humanidad en un momento dado, porque tecnología significa sobre todo conjunto de conocimientos. Por lo tanto, los avances tecnológicos son la causa de que surjan nuevos puestos de trabajo, dejando obsoletos los cometidos antiguos.

Como tercer factor, los profesores Población y García-Alonso⁴⁰ señalan lograr una plantilla dotada con el número y calidad de personal convenientes. Dado que el componente básico de la información es la fuerza de trabajo derivada de las facultades intelectuales de la persona, lo que fundamentalmente interesa al empresario es la preparación, capacitación y grado de experiencia de los profesionales que desean integrarse en la empresa. Lo que entendemos por preparación, capacitación y experiencia ya ha sido explicado en el apartado 2.1 de este capítulo.

El cuarto objetivo es alcanzar las dimensiones adecuadas a su cuota de mercado. El creciente proceso de concentración que ha tenido lugar en la propiedad de las empresas informativas, ha modificado poderosamente sus dimensiones en su magnitud y en el alcance de sus medios. También los objetivos que acometen (amplia cobertura informativa, atención de nuevos puntos de venta) obligan a adoptar magnitudes antes insospechadas.

Aunque históricamente la mayoría de las empresas informativas poseían una dimensión muy reducida, actualmente se ha roto tal tendencia por exceso, llevándose a cabo una creciente e imparable concentración de la propiedad en los medios producida por la absorción de otros diarios, grupos multimedia, participación accionarial en otras empresas, etc.

El quinto objetivo consiste en establecer la estructura y disponer los recursos. Lógicamente, consecuencia de su crecimiento y absorción, es la modificación interna de la estructura departamental de las empresas informativas, alterando el modelo al que al tradicionalmente éstas se habían ajustado. Otro impacto destacable es la variación en los elementos profesionales y técnicos, extremando la cuantía de sus recursos materiales y humanos empleados.

⁴⁰ *Ibídem.*

2.7. FUNCIÓN DE INFORMAR: PRINCIPIO DE LA INDEPENDENCIA PROFESIONAL

Los periodistas, como ya hemos indicado, configuran los mensajes informativos mostrando los acontecimientos, a través de textos escritos, de grabaciones audiovisuales, etc., dependiendo del medio elegido para la propagación del mensaje. Los profesores Población y García-Alonso⁴¹, indican que, desde el punto de vista del informador profesional, cabe señalar algunos aspectos en los que su actividad profesional debe alcanzar la suficiente preparación y capacitación:

- a) Acontecimientos de la actualidad: ya que corresponde a los profesionales procurar la difusión objetiva de noticias, a través de la elaboración técnica y profesional de la información. La interpretación y el comentario de los contenidos transmitidos también forman parte de este cometido.
- b) Propaganda: que es la difusión de ideas o doctrinas, mediante el estímulo de sentimientos y emociones humanas, que se dirige a motivar (e incluso a condicionar o coaccionar) interesadamente el libre comportamiento de sus destinatarios.
- c) Anuncio: que es la información destinada a hacer públicas las cualidades de un bien económico, en función de su utilidad, con vistas a la satisfacción de determinadas necesidades.

Los profesores Farias García y Farias Batlle⁴² indican que debido a la especificidad que presentan las empresas informativas, a la libertad genérica que debe presidir cualquier decisión empresarial, se unen en este caso las libertades específicas de expresión y la de información. Los profesores citados definen la libertad de expresión⁴³ como la “facultad que permite al hombre obrar responsablemente de uno u otro modo, cuando

⁴¹ *Ibíd.*, p. 254.

⁴² *Vid.* **FARIAS GARCÍA, P.** y **FARIAS BATLLE, P.**: *Op. Cit.*

⁴³ El artículo 20 de nuestra Constitución de 1978 consagra la libertad de expresión.

pretende dar a conocer una cosa a los demás”⁴⁴. Sin la existencia de la misma es imposible la producción de información, ya que la libertad de expresión es esencial a la misma naturaleza del contenido informativo. La acción de informar supone la transmisión de una noticia elaborada, con el fin de que, sin merma de su veracidad, pueda ser comprendida por todos. Por lo tanto, debe existir plena libertad en el modo de realizarlo.

Respecto a la libertad de información, el profesional tiene la obligación de respetar los principios configuradores establecidos por el dueño de la empresa. Está obligado a hacerlos compatibles, tanto con su propio código ético como con los objetivos marcados por el empresario. Pero éste a su vez ha de respetar en todo caso los contenidos de la información. La libertad de información independiza, al menos teóricamente, y en cierto modo a los profesionales de la información, librándole de los condicionantes que existe en toda empresa. Esta independencia justifica en último término la existencia del secreto profesional y de la cláusula de conciencia. Pero en las empresas informativas, el principio de independencia profesional debe aplicarse también a nivel empresarial y a nivel ejecutivo.

Carreras Serra⁴⁵ indica que las empresas periodísticas, como instrumentos de la libertad de expresión y de información, son un vehículo esencial de ejercicio de los derechos del artículo 20 de la Constitución en la medida en que contribuyen a la formación de la opinión libre y participan en el desarrollo de valores como los de libertad y pluralismo social y político.

Como ya hemos indicado, los profesores Población y García-Alonso⁴⁶, incluyen, entre los principios básicos que han de conjugarse en

⁴⁴ Cfr. **FARIAS GARCÍA, P.** y **FARIAS BATLLE, P.**: Op. Cit., p. 34 y ss.

⁴⁵ Cfr. **CARRERA SERRA, L.**: *Régimen jurídico de la información*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, 1996, p.192.

⁴⁶ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA-ALONSO, P.**: Op. Cit., p. 267-268.

la producción de información y que delimitan la figura del empresario de la información, el principio de independencia empresarial y el principio de la independencia y libertad. En función del primer principio, los empresarios de la información deben actuar en función de las evoluciones que se produzcan en el mercado procurando adecuar su producto a dichas circunstancias, aunque deban tener también en cuenta las evoluciones de la sociedad. Según el principio de independencia y libertad, las decisiones de los empresarios de la información no pueden venir condicionadas por intereses ajenos a la información. Por ello, cada directivo debe organizar, dirigir y controlar su empresa informativa del modo que él considere más conveniente, siempre que se ajuste a la Ley y que el producto sea verdaderamente informativo. Con la única condición de que el producto sea verdaderamente informativo, el empresario podrá informar desde su medio sobre lo que mejor le parezca y del modo que crea conveniente.

Para los profesores Farias García y Farias Batlle⁴⁷, en las empresas informativas existe lo que denominan “dualidad de fines”. Así, el fin específico de las empresas informativas es que sus empresarios logren informar, pero también reconoce este autor como fin natural del empresario la obtención de beneficios.

Los profesores Población y García-Alonso⁴⁸, estiman que informar consiste en lograr que la noticia sea anexionada verdaderamente por la mente de su receptor. Puesto que el hombre es un ser racional, no se trata de una simple entrada física ya que éste mantiene siempre su libertad de aceptar o rechazar un mensaje dado. Para ejercer esta libertad, es necesario que comprenda el mensaje, siendo preciso para ello que éste posea una cierta capacidad de difusión.

⁴⁷ Vid. FARIAS, P. y FARIAS BATTLE, P.: Op. Cit.

⁴⁸ Cfr. POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.: Op. Cit., p. 197-198.

De este modo, la difusión informativa viene a constituirse como un fin específico del empresario de la información. Ésta nace ligada a dos hechos: que el hombre es un ser libre por naturaleza y que sin libertad de información, la empresa nunca puede ofrecerla verdaderamente, ni tampoco puede ser su mensaje auténticamente informativo.

El primero de estos hechos conduce a la conclusión siguiente: para que la información esté en condiciones de ser aceptada por su receptor, ha de reunir ciertos atributos de calidad específicos. Éstos exigen un riguroso análisis científico, que constituye el objeto material de la Teoría de la información.

La consecuencia del segundo hecho es que el receptor de la información puede rechazar libremente el mensaje, por dos motivos: por no captar su verdadero significado, o porque aún captándolo plenamente, lo rechaza en ejercicio de su libertad. En este caso, el empresario no ha fracasado, puesto que ha difundido un mensaje, aunque haya sido rechazado. Cuando se actúa con libertad, se produce una interesante relación entre nivel cultural, calidad de información y libertad. Dicha relación podría formularse diciendo que cuanto mayor sea el nivel cultural que posea una persona o un conjunto de ellas, la libertad será más plena, lo que exigirá mayor calidad en la información dirigida a este público. Así, no todo mensaje tiene que ser forzosamente informativo, pero podrían rechazarse como informaciones productos que no lo son, puesto que no serían aceptado como tales por los destinatarios.

Como muy acertadamente indican los profesores Población y García-Alonso⁴⁹ no existe una definición específica del poder de informar, pero éste posee muy evidentes y significativas manifestaciones. En este sentido, afirman que “la información eleva siempre el grado de libertad del individuo, facilitándole la toma de decisiones racionales”.

Estos autores estiman que como es el poder de informar el que hace posible la aparición de la información, resulta necesario establecerlo hoy como la clásica separación de los otros tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial). De este modo, los medios reciben su justificación de ser ellos quienes prestan su voz al ciudadano para que éste pueda ejercer su derecho a la libertad de expresión, controlando a su vez mediante ese recurso y de manera inmediata la gestión realizada por los otros poderes establecidos.

En opinión de los mencionados autores, “la legitimidad de los poderes informativos depende de lo legítimo que sea su producto, es decir, de la corrección legal que posea la información que ellos emitan o publiquen”. En el caso de que sus requisitos se ajusten a los criterios establecidos por las Ciencia de la Información, su poder de informar quedará automáticamente legitimado por ello, constituyendo en caso contrario un poder ilegítimo.

Esta situación de dominio proporciona a quien posee información una superioridad. Como la información no puede elaborarse sin la existencia de empresas informativas, son los dueños de éstas quienes ejercen de modo efectivo la titularidad del poder de informar. Pero sólo los que dispongan de capital podrán crear empresas informativas. Por lo tanto, como afirman los profesores Población y García-Alonso⁵⁰, el poder de informar no se delega de modo expreso, sino que se adquiere directamente tan pronto como se disponga de unos recursos económicos lo suficientemente altos como para poder generar ahorro, es decir, para que confieran a su dueño la capacidad de invertir, creando una empresa de la información.

⁴⁹ *Ibidem*, 274.

⁵⁰ *Ibidem*, 275.

El poder de informar otorga a quien disponga de él la facultad de influir en las decisiones personales de sus receptores, y a través de ellos, en las instituciones. Como indican los profesores Nieto e Iglesias⁵¹ estando “sometido al respeto de la Ley, a las normas morales y al bien común, el poder de informar permite influir en los que influyen, decidir sobre los que deciden, opinar sobre los que opinan, juzgar sobre los que juzgan”.

Los profesores Población y García-Alonso⁵² estiman aunque el dueño de la empresa ostente este poder, no significa que goce también de la autoridad ya que para mandar sobre los elementos personales que contribuyen con su trabajo a la obtención del producto informativo, es necesario que éstos reconozcan al empresario su capacidad para hacerlo. Por ello, la autoridad radica en los directivos empresariales, ya que son ellos y no los dueños del capital, quienes de hecho organizan, planifican y controlan el proceso de producción, mediante la toma de decisiones libres. Son los empresarios los que toman las decisiones oportunas para conseguir los beneficios y la difusión del mensaje. Así, por su condición de dueños de las empresas, los inversores del capital condicionaran en todo o en parte las decisiones empresariales, podrían incurrir en un abuso de poder que podría tener consecuencias imprevisibles.

Con independencia de que el poder de informar esté o no ejercido según un modo legítimo, sus manifestaciones externas se ponen de relieve, en función de lo que éste afecte a lo que se conoce con el nombre de opinión pública. Entendemos por opinión pública el conjunto de personas, más o menos numeroso, que tras comprender el significado de la información facilitada, toman decisiones coincidentes sobre determinados hechos.

⁵¹ Vid. NIETO, A. e IGLESIAS, F.: *Empresa informativa*. Editorial Ariel. Barcelona, 1993, p. 88.

⁵² Cfr. POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.: *Op. Cit.*, p. 275.

Los sistemas políticos democráticos se basan en el principio de que el poder radica en el pueblo, quien elige libremente a las personas que vayan a gobernarlo, otorgándole así la autoridad suficiente para ejercer ese mandato. Si el Estado es titular de empresas informativas, posee también el poder de informar, corriendo este peligro: que quien tiene la suficiente autoridad como para que otros le obedezcan, posea al mismo tiempo el medio más idóneo de influir en las decisiones, que es el poder de informar. En estas condiciones, a los empresarios (que son los que ejercen la autoridad sobre dichos medios) les será difícil tomar decisiones verdaderamente libres, lejos de los intereses de los políticos, sobre todo en cuanto a la calidad del producto informativo.

Como indican los profesores Población y García-Alonso⁵³, esta posibilidad se desarrolla en sistemas democráticos de gobierno, de un modo más o menos oculto y sibilino, pero alcanza su más alta y negativa manifestación en los sistemas políticos antidemocráticos, donde el gobierno controla de modo directo a todos los empresarios de la información. Consecuentemente, altera y daña con ello la calidad y consigue que toda manifestación del poder de informar esté siempre de acuerdo con el ideario político de los que gobiernan.

Uno de los medios más perversos para alterar la calidad de la información, corresponde a lo que se denomina “censura”. En opinión de los profesores Población y García-Alonso⁵⁴, la censura es fácil de definir pero difícil de detectar, puesto que puede ejercitarse de muchos modos. Para los citados profesores, en sentido jurídico, se denomina censura a “la alteración consciente del mensaje informativo mediante la intervención anticipada realizada por parte de la autoridad gubernativa en la elaboración de informaciones dispuestas para ser publicadas”. Y en sentido restringido, censurar se identifica con la acción de tachar, alterar,

⁵³ *Ibidem*, 277.

⁵⁴ *Ibidem*, 278.

modificar o corregir algo que por alguna razón perjudica o molesta a alguien.

El ejercicio de la censura atenta contra el derecho de libertad de información. De esta manera, éste es arrebatado por el poder, sustrayéndolo desde el informador, hasta el pueblo al cual corresponde. Por lo tanto, se trata de un abuso de poder, tanto más lamentable cuanto más democrático sea el gobierno que lo practica. Hoy prácticamente ha desaparecido el ejercicio de la censura activa, como consecuencia de la existencia de gobiernos democráticos, pero sigue practicándose lo que se denomina “censura encubierta” (modalidad que consiste en respetar todos los contenidos informativos pero controlando al profesional que los realiza).

Pero además de la censura, existen otros modos de intervención estatal que se suelen manifestar en forma de lo que se llaman “subvenciones”. Éstas, en general, pueden definirse como ayudas de naturaleza económicas, entregadas de modo gratuito a los empresarios de la información, por diversas entidades de carácter público o privado. Estas ayudas pueden ser directas o indirectas. Se denominan directas cuando suponen un ingreso monetario, efectuado de manera inmediata en la caja de las empresas informativas. Estas ayudas pueden consistir, por ejemplo, en la reducción en las tarifas postales, telegráficas o telefónicas, la exoneración de ciertos impuestos o tasas, etc. Cuando las ayudas son indirectas el beneficio no recae directamente sobre la empresa informativa, aunque es ésta en definitiva la que se beneficia de ellas. Como ejemplos de estas ayudas podemos citar las subvenciones a fabricantes de papel-prensa, subvenciones a instituciones corporativas de prensa, radio o televisión, etc. Pero lo fundamental, es que estas subvenciones nunca lleguen a alterar la calidad del producto informativo.

En muchas ocasiones, la subvención suele traer fatales consecuencias en la calidad de la información y supone una verdadera censura encubierta, de manera que si el empresario se niega a complacer a su principal subvencionador, éste puede amenazarle con retirar la ayuda. Los profesores Población y García Alonso⁵⁵ indican que las ayudas del Estado a las empresas informativas son generalmente unas “ayudas interesadas” y presentan el riesgo de influir negativamente en la calidad de la información.

Carreras Serra⁵⁶ opina que el poder de la información atemoriza a los políticos, y quizá por ello han dedicado más esfuerzo al control de los medios de comunicación que a favorecer⁵⁷ las libertades de expresión y de información.

Por lo tanto, hay que evitar los efectos perjudiciales que pueden producir las subvenciones en la calidad del producto informativo. De igual modo, hay que controlar el peligro de que los propietarios de la empresa informativa influyan en los contenidos informativos.

Algunos autores han demandado la conveniencia de que exista un estatuto de los empresarios de la información, ya que consideran a este tipo de empresas como especiales. Nosotros, siguiendo a los profesores Población, García-Alonso, y Nieto, consideramos que las empresas informativas son específicas, no especiales, por lo que la existencia de un estatuto de los profesionales de la información significaría marginarlas del resto. Pero en el caso de que la empresa informativa sea totalmente pública, para evitar el peligro de que el estado desvirtúe la calidad del producto informativo, cabe la posibilidad de interponer entre él y “su empresa” un estatuto.

⁵⁵ *Ibidem*, 280.

⁵⁶ **CARRERA SERRA, L.**: *Régimen jurídico de la información*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, 1996, p. 189.

⁵⁷ El artículo 9.2 de la Constitución dice “promover las condiciones”.

Como indican los profesores Población y García-Alonso⁵⁸, el derecho a la información corresponde a la persona humana, por lo que el empresario actúa siempre como intermediario y no como titular exclusivo de ese derecho. Puesto que no “administrador” de la información, no puede someterla a censura.

Los profesores citados⁵⁹ anteriormente realizan un interesante análisis de la evolución de las empresas informativas en el que podemos apreciar la importancia que tiene en las mismas la función de informar. En un primer momento inicial, existía la creencia de que el empresario de la empresa informativa era dueño del producto, que “su” empresa informativa elaboraba. Como el fin de estos empresarios era vender, les importaba bastante poco si dicho producto era auténtica información o no. Ante esta situación, los profesores Población y García Alonso opinan que dado que el poder de informar corresponde al pueblo⁶⁰, los dueños de las empresas informativas no son nada más que intermediarios de dicho poder y no administradores del mismo; por eso están moralmente obligados a ofrecer auténtica información, sin perjuicio en la rentabilidad.

En una segunda etapa de crecimiento, los propietarios de empresas informativas situaron el principio del máximo beneficio en segundo lugar, al apreciar el verdadero significado de la función de informar. De este modo, el producto se alejaba así de la dimensión “mercancía”, convirtiéndose en un verdadero servicio público, consistente en la difusión de ideas, juicios y opiniones sobre hechos insólitos de interés general. Así pues, en esta etapa se acentúan: el carácter independiente del producto información (únicamente sometido a las leyes de naturaleza científica, siendo el máximo exponente de las libertades de

⁵⁸ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 210.

⁵⁹ *Ibidem*, 214-216.

⁶⁰ La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado”. Artículo 1.2 de la Constitución española de 1978.

expresión y de información), el control de calidad (necesidad de que la información se obtenga muy rápidamente y que sea auténticamente competitiva) y la exigencia de su profesionalización, a ser posible especializándola, admitiendo que sobre el producto final vienen a confluir tres tipos de influencias: las de naturaleza científica, las de naturaleza técnica y las de naturaleza económica. De esta manera, el informador profesional pasa de ser un “mero mercenario asalariado” a verdadero intermediario entre la noticia y su público. Su fuerza de trabajo adquiere una proyección social innegable, ya que es el público quien efectivamente juzga su trabajo y no únicamente su empresario.

En la última etapa, de madurez, las empresas informativas son concebidas bajo la idea de que su producto posee un valor económico, que es fuente de rentabilidad, pero que por ser también el portador de una libertad fundamental (la de la información) es vulnerable y delicado. Por tanto, su manipulación deliberada resulta así antinatural, debiendo renunciarse a ella por el interés general. Por otra parte, empresarios y promotores observan que cuanto mejor, más abundante, más variada y más objetiva sea la información que ofrezcan, mayores serán sus ingresos por publicidad con el consiguiente efecto sobre resultados y beneficios. De este modo, los objetivos del máximo beneficio y de la máxima difusión informativa no sólo no se oponen, sino que se complementan entre sí. Lógicamente, para alcanzar esta etapa, se requiere que se produzca una gran demanda de información, lo que ocurre cuando se ha llegado a un cierto nivel cultural.

En este trabajo partimos de la diferencia entre los directivos y los dueños de las empresas informativas. A estos últimos les interesa fundamentalmente la obtención del beneficio, siéndoles indiferente el modo de obtenerlo, siempre que sea legítimo. Por otro lado, los empresarios de la información tienen el deber de obtenerlo, vendiendo

información, para lo cual será necesario que el empresario sea además un auténtico profesional de la información.

Los profesores Población y García-Alonso⁶¹ establecen para los empresarios de la información unas condiciones genéricas y otras específica. Son condiciones genéricas la profesionalidad en el sentido de “actividad habitual, continuada, pública y notoria de trabajos de organización y dirección empresariales, con ánimo de obtener beneficios mediante la producción, venta y difusión de informaciones, ideas u opiniones sobre hechos noticiable”. También lo son las que establece el Código civil y el Código mercantil en materia de capacidad, limitaciones y prohibiciones.

Entre las condiciones específicas establecen la deontología y el conocimiento del valor de la información como bien económico y como bien que contribuye a elevar el grado de libertad de los ciudadanos que son los titulares del derecho a ser informados. Aunque la información no es una mercancía, si es tratada como si lo fuera, por eso se vende. Pero como difundir información no es lo mismo que venderla, para ser empresario de la información es también necesario reunir el conjunto de conocimientos necesarios para lograr este fin.

En las empresas informativas, la labor de planificar, dirigir y controlar el proceso de producción informativo se halla en manos de personas físicas que ejercen por delegación de los dueños del capital las anteriores funciones empresariales.

En las empresas periodísticas la combinación entre medios de comunicación y modos de información se realiza utilizando como soporte básico la materia prima de papel impreso, sobre el que se edita e imprime

⁶¹ Cfr. POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.: Op. Cit., p. 224.

la información, utilizando figuras e imágenes junto al lenguaje escrito. Con la aparición de los ordenadores, la aparición de periódicos sin soporte físico de papel supone un avance tecnológico importante.

En las empresas audiovisuales, la combinación entre medios de comunicación y modos de información se realiza a través de la propagación del sonido y de la imagen a través de ondas electromagnéticas, susceptibles de ser emitidas y captadas por los equipos técnicos receptores. Los modos de informar son, fundamentalmente, el lenguaje oral, la imagen y el sonido, combinados de modo inteligente y atractivo, según órdenes emanadas de la persona física que ejerce funciones empresariales.

Las agencias informativas son productoras de información de cualquier tipo y utilizan para ello cualquier combinación posible, establecida entre medios y modos, vendiendo sus empresarios información a todo aquel que quisiera comprarla.

Los profesores Población y García-Alonso⁶² opinan que al existir diferencias en las misiones de unos empresarios de la información, la capacitación profesional admite matices que dan sentido al término de “empresario de la información especializado”.

Las personas físicas que deseen ejercer funciones empresariales en empresas informativas tienen que aceptar que éstas se configuran como intermediarias entre la noticia y el público. Por su propia naturaleza la noticia es un hecho imprevisible, mientras que el público es a quien por derecho corresponde recibir la información.

⁶² *Ibidem*, 226.

Aunque el poder de informar radica en el dueño de la empresa informativa⁶³, el empresario es quien posee de hecho la autoridad, puesto que sus decisiones son acatadas por todos los empleados, en la medida que éstos reconozcan en él la suficiente capacidad y fuerza para imponer determinadas decisiones suyas a los dueños de la empresa. Si éstos decidieran anular su profesionalidad, imponiéndole la obligación de administrar informaciones, pero el empresario se negase a acatarlas, el conflicto de poder y autoridad muy posiblemente se resolviera a favor del empresario. Los empleados –y muy singularmente los profesionales de la información- tenderían a hacer causa común con su líder, con lo cual se obligaría a los dueños de la empresa a cambiar de opinión.

Por el contrario, la incapacidad conduce siempre a la quiebra del principio de autoridad que es básico para la empresa ya que ésta es una institución estamental (en cuanto a las funciones) y jerárquicamente estructurada.

El empresario es el productor del beneficio que obtendrá sólo vendiendo y difundiendo información de auténticos productos con calidad suficiente (y no cualquier otro producto). De este modo, logrará mantener su oferta en el mercado. Por lo tanto, el empresario de la información debe ser un profesional de la información (poseer conocimientos universitarios superiores impartidos en las Facultades de Ciencias de la Información) y es el único que posee autoridad suficiente para oponerse con éxito, cuando las circunstancias así lo requieran, contra ciertas interferencias de los dueños de las empresas, especialmente si lesionan en todo o en parte la libertad de comunicación. Por otro lado, el empresario no debe interferir en el trabajo profesional de sus colaboradores y subordinados ya que la dependencia de éstos es jerárquica pero no absoluta.

⁶³ El dueño de la empresa informativa ejerce su poder por delegación de todos los ciudadanos, al igual que ocurre con el resto de los poderes derivados del concepto de "soberanía".

Algunos periodistas encuentran en el estatuto de redacción un instrumento para su independencia profesional a favor de la libertad de información. Son normas voluntarias establecidas entre la empresa informativa y los periodistas que pasan a tener carácter jurídico, es decir, que obligan a las partes en virtud del convenio que han suscrito. El contenido de estas normas tiene carácter diverso, pero podemos destacar el establecimiento de principios editoriales de carácter ideológico, la regulación del secreto profesional y la cláusula de conciencia, etc.

El detallado conocimiento de las cuestiones que someramente planteamos en este capítulo, tiene gran importancia en relación con el objeto de nuestra investigación que por estar ligado íntimamente a la naturaleza de la persona humana viene influido, siguiendo a Ortega y Gasset, por todas sus circunstancias.

CAPÍTULO III:
LAS RELACIONES LABORALES
EN LA EMPRESA INFORMATIVA

1. REGULACIÓN JURÍDICA DE LAS RELACIONES LABORALES

Cuando un profesional de la información se incorpora a una empresa informativa para trabajar en ella, trabajador y empresario protagonizan una relación de dependencia recíproca y se origina el contrato de trabajo. Podemos definir el contrato de trabajo¹ como el acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución. De esta definición podemos obtener las dos notas de identificación del contrato de trabajo y que lo distinguen de otros contratos afines: por un lado, se trata de un contrato de naturaleza cambiaria, y no asociativa, ya que las partes de este contrato persiguen fines contrapuestos (el empresario persigue el trabajo del trabajador y el trabajador, el salario de su empresario); por otro lado, lo que se

¹ No existe en nuestra normativa una definición expresa del contrato de trabajo, pero cabe deducirla de la determinación del ámbito de aplicación del Estatuto de los Trabajadores, efectuada en su artículo 1.1.

intercambia es un trabajo dependiente y una retribución ajena a los riesgos de la empresa.

Un contrato es un compromiso que asumen dos personas entre sí y normalmente les vincula a cumplir ciertas obligaciones a favor de cada una de ellas. Para que ese compromiso vincule a ambas partes, y pueda así cada una exigir de la otra que lo cumpla, deben manifestar claramente que dan su conformidad² al contrato. Es indiferente la manera en que se manifieste esa aceptación, ya que las partes podrán expresar su consentimiento de palabra o por escrito, pudiendo ser éste último más o menos solemne. Por lo tanto, el contrato es el acuerdo entre ambos y no el documento en que pueda quedar plasmado. Así, si no se firmó nada, no habrá documento, pero el contrato existe y es obligatorio para las partes si lo aceptaron, aunque fuera de palabra. En este sentido, el artículo 8.1 del Estatuto de los Trabajadores³ establece que “el contrato de trabajo se podrá celebrar por escrito o de palabra. Se presumirá existente entre todo el que presta sus servicios por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de otro y el que lo recibe a cambio de una retribución a aquél”. Por lo tanto, para que exista el contrato de trabajo, además de la forma escrita, basta la forma verbal e incluso la tácita (derivada de hechos concluyentes). No obstante, diversas normas generales imponen la obligación de que determinados contratos se celebren por escrito⁴. Además, en algunos casos, el contrato de trabajo debe hacerse según el “modelo oficial” suministrado por la norma⁵.

² El artículo 1.261 del Código civil establece que el consentimiento, el objeto y la causa son los elementos esenciales de todo contrato.

³ Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (B.O.E. de 29 de marzo de 1995). Modificada por la Ley 31/1995, por la Ley 13/1996, por RDL 8/1997, por la Ley 60/1997, por el RDL 15/1998 y por la Ley 50/1998, por la Ley 24/1999, por la Ley 39/1999, por la Ley 55/1999, por RDLg 5/2000, por la Ley 14/2000 y por el RDL 5/2001.

⁴ Vid. artículos 8.2, 10.3 y 13.2 del Estatuto de los Trabajadores. Deberán celebrarse por escrito cuando así lo exija una disposición legal, y en todo caso, los contratos de prácticas y para la formación, los celebrados para la realización de una obra o servicio determinado, los contratos de inserción, los de interinidad, los contratos a tiempo parcial, los contratos de trabajo fijo discontinuo, de relevo, a domicilio, los celebrados por empresas de trabajo temporal, así como los de los trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero. Igualmente constarán por escrito los eventuales por circunstancias de la producción cuya duración

En un contrato de trabajo intervienen dos partes: por un lado, el trabajador que es quien se compromete a trabajar para otro, sujeto a un contrato de trabajo y, por otro lado, el empresario que es el sujeto del contrato de trabajo por cuya cuenta y bajo cuya dirección presta sus servicios el trabajador. Así pues, el empresario⁶ se apropia de la capacidad de trabajo de una empresa en una doble vertiente: utilizando esa capacidad de trabajo según su criterio (dentro de los límites de su poder de dirección) y haciendo suyos los frutos que produzca el trabajo de esa persona que le transfiere su capacidad laboral. Por lo tanto, si existe un contrato de trabajo, existe un empresario que será quien utilice y aproveche los servicios del trabajador.

El artículo 1.1 del Estatuto de los Trabajadores se refiere de modo expreso a las cuatro notas que tradicionalmente han caracterizado al trabajo asalariado:

- Voluntariedad en la prestación de los servicios. Sólo podrá calificarse de trabajador asalariado a quien realice su actividad de forma libre, previa manifestación de su consentimiento.
- Ajenidad. Ésta implica, por un lado, la transmisión automática de los frutos del trabajo desde quien trabaja a quien ha contratado esos servicios, lo que se conoce como “ajenidad en los frutos”, y por otro, la traslación de los riesgos económicos o de explotación a quien se apropia del producto, es lo que se llama “ajenidad en los riesgos”.
- Dependencia. Puesto que el trabajo se realiza bajo las órdenes e instrucción de otra persona, dentro de su ámbito de organización y dirección.

sea superior a cuatro semanas. De no observarse tal exigencia el contrato se presumirá celebrado a jornada completa y por tiempo indefinido, salvo prueba en contrario, que acredite su naturaleza temporal o su carácter a tiempo parcial de los servicios. Por otro lado, cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, incluso durante el transcurso de la relación laboral.

⁵ Como los contratos en prácticas, para la formación, a tiempo parcial y contratos de relevo.

- **Retribución.** La causa o fin principal del trabajo asalariado es la obtención de unos ingresos que reciben el nombre de “salario”, aunque ello no excluya que el trabajador persiga al mismo tiempo otros objetivos adicionales como el aprendizaje, la práctica, la promoción profesional y social, la reinserción social, etc.

En las empresas informativas, siguiendo lo establecido en el artículo 3 del Estatuto de los Trabajadores, las relaciones laborales entre empresarios y trabajadores se rigen⁷ por:

- a) Las leyes y los reglamentos estatales. El Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo) es la norma básica de la regulación laboral. Contempla los derechos y deberes básicos, los elementos de eficacia del contrato, los derechos y deberes derivados del contrato, el régimen del salario, de la jornada de trabajo, de las infracciones y sanciones, así como de los derechos de representación y reunión y de negociación de los convenios colectivos.
- b) Los convenios colectivos, que es una fuente del Derecho de origen profesional.
- c) La voluntad de las partes, manifestada en el contrato de trabajo, siendo su objeto lícito y sin que en ningún caso puedan establecerse en perjuicio del trabajador condiciones menos favorables o contrarias a las disposiciones legales y convenios colectivos. Como señala Montoya Melgar⁸, “el contrato de trabajo

⁶ Evidentemente el concepto de empresario laboral no coincide con el de empresario mercantil.

⁷ Hay que tener presente que la eficacia interna de las normas comunitarias europeas de carácter vinculante (Reglamentos, Directivas y Decisiones) deriva de la suscripción por España del Tratado de Adhesión a las Comunidades Europeas. Las normas comunitarias prevalecen sobre las normas internas, incluida la propia Constitución.

También resultan de especial trascendencia en el ordenamiento laboral los Tratados y Convenios Internacionales dada la existencia de una organización internacional específica (la Organización Internacional del Trabajo), una de cuyas principales funciones es la elaboración de convenios internacionales en la materia. Sin embargo, los Tratados y Convenios internacionales formarán parte del ordenamiento interno una vez publicados oficialmente en España y siempre serán de rango inferior a la Constitución.

⁸ Cfr. **MONTROYA MELGAR, A.:** *Derecho del Trabajo*. Editorial Tecnos. Madrid, 1993, p. 267.

tendrá, pues, una significación reguladora o normativa respecto de la relación de trabajo sólo a título complementario, y fundamentalmente para establecer condiciones de trabajo que mejoren las establecidas por disposición estatal o negociación colectiva”.

- d) Los usos y costumbres locales y profesionales.
- e) Hasta el 1 de enero de 1996, fecha en que fueron derogadas todas las ordenanzas laborales y reglamentaciones de trabajo, las relaciones laborales en las empresas informativas se regulaban también por las correspondientes ordenanzas laborales. Eran un tipo especial de reglamento laboral, integrado por un conjunto sistemático de normas establecidas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, con el fin de regular las condiciones mínimas de trabajo de un sector o rama determinada o de una empresa. Tras ser derogadas las ordenanzas laborales y reglamentaciones de trabajo, su regulación ha sido sustituida, según los sectores, por convenios colectivos sectoriales nacionales, por Acuerdos específicos de sustitución de las Ordenanzas reguladoras de determinadas materias (estructura salarial, régimen disciplinario, etc.), y, en casos excepcionales por laudos arbitrales. Dentro del ámbito de las empresas informativas, como ejemplos, podemos citar la Ordenanza laboral de Trabajo en Prensa (Orden⁹ de 9 de diciembre de 1976), Ordenanza Laboral de RTVE (Orden de 19 de diciembre de 1977), etc.

En las relaciones laborales, tienen especial significado los convenios colectivos, ya que son el resultado de la negociación llevada a cabo por los representantes de los trabajadores y de los empresarios, y constituyen la expresión del acuerdo libremente adoptado por ellos en

⁹ Publicada en el Boletín Oficial del Estado de fechas 10-12-1976, 11-12-1976, 13-12-1976 a 15-12-1976.

virtud de su autonomía colectiva. En estos convenios se regulan las condiciones de trabajo, la productividad y, en ocasiones, la forma de lograr la paz laboral a través de las obligaciones que se pacten¹⁰. Además, el convenio, una vez firme, tiene fuerza de ley. Algunos autores¹¹ señalan que los convenios colectivos tienen una “eficacia normativa privilegiada” puesto que no sólo se extiende a los empresarios y trabajadores representados por los sujetos negociadores, sino a todos los empresarios y trabajadores incluidos dentro de su ámbito de aplicación, sean o no miembros de las organizaciones pactantes.

Podemos citar como ejemplos representativos de convenio en algunas de las actividades de comunicación, los convenios colectivos de la Industria de Producción Audiovisual¹², el de Prensa no diaria¹³ o el de RTVE¹⁴. En estos convenios colectivos mencionados se concretan las medidas que el Estatuto de los Trabajadores contempla de manera genérica. Así, por ejemplo, en el Convenio Colectivos de la Prensa no diaria, se establecen normas específicas sobre los contratos en prácticas, a tiempo parcial, régimen de colaboradores, ascensos, traslados y cambios de puestos de trabajo, la jornada y horario de trabajo, excedencia voluntaria, derechos sindicales y medidas sobre seguridad e higiene. Actualmente está negociándose el Convenio colectivo para Prensa diaria y Agencias informativas; como aspectos destacables de este texto podemos señalar la inclusión de los colaboradores, las referencias a los estudiantes becarios y las medidas específicas sobre la redacción. Como estas regulaciones están aún en período de discusión no podemos analizarlas hasta que sean realmente normas jurídicas.

¹⁰ Vid. artículo 82 del Estatuto de los Trabajadores.

¹¹ Cfr. **MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.:** *Derecho del Trabajo*. Editorial Tecnos. Madrid, 1999, p. 121.

¹² Registrado y publicado por Resolución de 25 de julio de 2000, de la Dirección General de Trabajo (B.O.E. de 14 de agosto de 2000).

¹³ Registrado y publicado por Resolución de 25 de mayo de 2000, de la Dirección General de Trabajo (B.O.E. de 8 de junio de 2000).

Junto a las leyes, convenios y la voluntad de las partes, se considera también fuente de la relación laboral los usos y costumbres laborales¹⁵, que son las normas creadas e impuestas por los usos de los empresarios y trabajadores de una localidad en una determinada rama de la producción, profesión u oficio. En materia laboral queda escaso margen para la costumbre, ya que ésta sólo se aplicará en defecto de normas escritas (estatales y convenios colectivos) y éstas son extraordinariamente abundantes. Por su parte, el contrato de trabajo, como pacto entre empresario y empleado para la incorporación a un proceso de producción de bienes y servicios, cuenta con un amplio desarrollo normativo. También prevalece como norma jurídica sobre la costumbre lo establecido en un contrato de trabajo o en un acuerdo posterior individual o colectivo entre empresario y trabajadores.

Como indican algunos autores¹⁶, el trabajo de los profesionales de la información en las empresas periodísticas ha contado desde hace tiempo con regulaciones específicas, proveniente de normas sectoriales (reglamentaciones y ordenanzas en otro tiempo; convenios colectivos en la actualidad) y de normas sobre deontología profesional (como el Estatuto de la Profesión Periodística, aprobado por Decreto 744/1967, de 23 de abril¹⁷ y adaptado a la Ley de Prensa e Imprenta¹⁸ de 1966); algunos de sus aspectos han sido tratados, asimismo, en los estatutos de redacción aprobados por las empresas informativas. Además de atender las peculiaridades de este trabajo (en cuanto a horarios, distribución de tiempos de trabajo y de descanso, forma de salario, etc.), tal regulación ha tratado de conjugar la “independencia” del periodista (cláusula de

¹⁴ Registrado y publicado por Resolución de 15 de junio de 2000, de la Dirección General de Trabajo (B.O.E. de 30 de junio de 2000).

¹⁵ El reconocimiento de la costumbre profesional como fuente del Derecho no se produce en la Constitución sino en el Estatuto de los Trabajadores, que su artículo 3.1.d) incluye como fuente de regulación de la relación laboral los “usos y costumbre profesionales”.

¹⁶ Cfr. **MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.:** Op. Cit., pp. 199-200.

¹⁷ Publicado en el B.O.E. de 15 de abril de 1967.

¹⁸ Ley 14/1966, de 18 de marzo (publicada en el B.O.E. de 19 de marzo de 1966). Esta ley ha sido en parte derogada por la Constitución y por la Ley 62/78.

conciencia) con la línea ideológica u orientación informativa de la empresa.

Los profesores Población y García-Alonso¹⁹ estiman que la legislación laboral, mirada desde la óptica de la empresa informativa, dispone de un desarrollo esencialmente pobre. Sólo la legislación que afecta a la empresa de prensa alcanza contenido suficiente como para soportar un análisis de naturaleza científica.

Las razones de esta falta de legislación, de la no existencia de leyes que regulen la profesión de los periodistas de modo específico es porque la constitución establece que el derecho a ser informado corresponde a todo ciudadano. Si existen leyes, implica que entra en colisión con la constitución, lo que es anulable por ley. Sin perjuicio de que todo texto constitucional puede ser reformado, es evidente que si se deja en manos de cualquiera, la función de informar existen muchas posibilidades de que el producto informativo posea muy poca calidad. Como la información es un derecho que corresponde a todos, el mal uso también corresponde a todos, de lo que se deduce que a pesar de esta importante limitación legal es conveniente y necesario un instrumento legal que, sin entrar en colisión con otros, regule el ejercicio de la profesión.

La hoy derogada Ordenanza Laboral de la Prensa, desarrollada en la Orden Ministerial de 9 de diciembre de 1976, establecía que los periodistas pertenecían al denominado "personal de redacción de un medio informativo". Los definía como "quienes seleccionan, preparan, redactan y confeccionan la información literaria o gráfica". Tanto la citada Ordenanza como el Estatuto de la Profesión Periodística, hablan de

¹⁹ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.:** *Organización y gestión de la empresa informativa*. Editorial Cie de Inversiones Editoriales. Madrid, 1997, p. 286.

singularidad del trabajo de redacción, al que definen como "trabajo a tarea".

Para los profesores Población y García-Alonso²⁰, la expresión "trabajo a tarea" debe ser entendida en el sentido de que el empresario de la información adquiere en posesión, mediante el contrato de trabajo establecido, toda la tarea que pueda realizar un profesional, durante la correspondiente jornada de trabajo, incluidos todos sus componentes físicos, técnicos, intelectuales y de creación.

Dentro del denominado Personal de Redacción, la citada Ordenanza realizaba una clasificación del personal, estructurada en los siguientes niveles, típicos en todas las empresas de prensa: Subdirector, Redactor Jefe, Jefe de Sección y Redactores²¹. Sin embargo, el Estatuto es más preciso al describir las categorías profesionales, ya que distingue entre Subdirector, Redactor Jefe, Jefe de Sección, Redactor y Redactor de libre disposición. Para ocupar los puestos mencionados, el Estatuto exige de forma taxativa "estar en posesión del título de Licenciado en Ciencias de la Información, expedido por el Escuela Oficial de Periodismo y/o la Facultad de Ciencias de la Información".

En cualquier caso, tenemos que precisar que el periodista es contratado para ejercer un trabajo de tipo intelectual, que motiva la aparición de informaciones. Por lo tanto, el objeto de su contrato no es ejercer la información, ya que la información es un bien económico y no una profesión. Como el profesional de la información en el contrato de trabajo es al mismo tiempo trabajador contratado y autor, es preciso determinar la parte de estos elementos que "efectivamente cede", cuando formaliza su contrato de trabajo.

²⁰ *Ibidem*, 287.

²¹ Vid. artículo 17 de la Ordenanza Laboral de la Prensa.

La cesión depende de la propia naturaleza del contrato, ya que si el profesional contratado pasa a formar parte de la plantilla con nómina, cede todo el resultado de su trabajo al empresario. Pero éste tiene la obligación de entregarle en contraprestación el valor que el informador efectivamente genera a su vez, incurriendo en caso contrario en una manifiesta explotación, que en muchos casos se ve favorecida por las circunstancias del mercado de trabajo.

Dada la especificidad del factor de producción trabajo en las empresas informativas, las condiciones de trabajo del profesional de la información son esencialmente distintas a las de otros trabajadores, por lo que se le contrata generalmente de forma individual y expresa. Así, los profesores Población y García-Alonso²² señalan unos elementos esenciales y otros accidentales que deben contener estos contratos de trabajo. Los elementos esenciales son los siguientes:

- La remuneración²³.
- El nombre del puesto de trabajo que ocupará en la empresa.
- La jornada²⁴ laboral, que es la medida del tiempo, expresada en su unidad, durante el cual el trabajador aporta fuerza de trabajo al proceso de producción²⁵.
- El horario, es decir, la distribución del tiempo durante el que el trabajador aporta la fuerza de trabajo a lo largo de la jornada.
- La categoría profesional²⁶.

²² Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., pp. 288-290.

²³ Ésta deberá corresponderse con la valoración del puesto de trabajo desempeñado.

²⁴ Regulada en los artículos 34 a 38 del Estatuto de los Trabajadores, complementado por lo dispuesto en el Real Decreto 1561/1995, de 21 de septiembre, sobre jornadas especiales de trabajo (B.O.E. de 26 de septiembre).

²⁵ La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo, siendo la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual. Por lo que respecta al número de horas ordinarias de trabajo efectivo no podrá ser superior a nueve diarias, salvo que por convenio colectivo o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se establezca otra distribución del tiempo de trabajo diario, respetando en todo caso el descanso entre jornadas. Entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente mediarán, como mínimo, doce horas. Cuando la duración de la jornada diaria continuada exceda de seis horas, deberá establecerse un período de descanso durante la misma de duración no inferior a quince minutos. Este período se considerará de tiempo de trabajo efectivo cuando así esté fijado o se establezca por convenio colectivo o contrato de trabajo (Artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores).

- Su grado de dedicación a la empresa. Con respecto a este último aspecto cabe acordar una dedicación exclusiva, lo que impedirá al profesional compaginar su tarea con cualquier otro tipo de ocupación alternativa. En caso de que el contrato de trabajo no diga nada al respecto, se deberá interpretar que su grado de dedicación es normal, entendiéndose como tal la obligación de realizar un trabajo a tarea, dentro de una jornada previamente establecida. Como la noticia es un hecho imprevisible, esta jornada puede ser nocturna, diurna, flexible, fraccionada, etc.
- Otro elemento esencial es la duración, es decir, el período de tiempo a lo largo del cual el profesional prestará sus servicios.

Como elementos accidentales, los citados profesores señalan los siguientes:

- La dependencia en que se desarrolle el trabajo.
- La sección o departamento en el que el profesional prestará sus servicios.
- La estipulación de dietas, por gastos de viajes o representación, y algún otro similar.

Pero el integrar las labores de las empresas informativas en el ámbito laboral, no es una opción pacíficamente compartida. Si bien es verdad que las necesidades de una mayor eficacia y profesionalidad en el trabajo hacen imprescindible que se realicen dentro de una organización empresarial, ya que de otro modo se haría muy difícil responder a las expectativas de la sociedad sobre los medios de comunicación. Sin embargo, hay quienes ven en la integración laboral una incompatibilidad con la naturaleza misma de las actividades de la comunicación. Estiman que tanto la carga de creatividad que conlleva, como el necesario grado de autonomía que requieren, y el valor inmaterial de sus productos, las

²⁶ El empresario debe clasificar al trabajador en un único grupo o categoría y ésta tiene que corresponderse con la prestación o tareas pactadas.

excluyen de la generalidad de las relaciones laborales. Nosotros creemos que, puesto que el producto informativo tiene que ser elaborado en el seno de una empresa informativa, hay que admitir una relación laboral para la realización profesional de los mismos, pero salvaguardando el carácter específico que tiene su factor de producción trabajo.

La existencia de garantías jurídicas para el ejercicio de la profesión, como la cláusula de conciencia y el secreto profesional para los periodistas, la función pública que se les asigna, los derechos de autor implicados y la trascendencia social que se reconoce a todas las modalidades informativas apelan a la peculiaridad de estas actividades en su integración en la organización empresarial.

2. MODALIDADES DE CONTRATOS DE TRABAJO

Hemos indicado que uno de los elementos esenciales del contrato de trabajo del profesional de la información es la duración del mismo. Dependiendo del período de tiempo a lo largo del cual el profesional prestará sus servicios en la empresa informativa y atendiendo a los requisitos de las partes contratantes, etc., podemos distinguir diferentes modalidades de contratación²⁷.

En el contrato indefinido, denominado también fijo o permanente, el profesional se compromete a trabajar por tiempo indefinido, produciéndose así como efecto inmediato, su inclusión dentro de la nómina de la empresa.

²⁷ Estos son los tipos de contratos que existen en nuestra legislación después de la última reforma laboral efectuada por la Ley 12/01, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad. (B.O.E. de 10.7.01).

El contrato a tiempo parcial dispone de las modalidades de relevo, fijo discontinuo y a tiempo parcial. El contrato de relevo es el que se concierta con un trabajador inscrito en la Oficina de Empleo, para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa, que accede a la pensión de jubilación de forma parcial, pues la percibe simultáneamente con la realización de un trabajo a tiempo parcial en la misma empresa. La duración del contrato de relevo será indefinido o igual a la del tiempo que le falte al trabajador sustituido para alcanzar la edad de jubilación. Si al cumplir dicha edad, el trabajador jubilado parcialmente continuase en la empresa, el contrato de relevo que se hubiera celebrado por duración determinada podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes por períodos anuales, extinguiéndose en todo caso al finalizar el período correspondiente al año en el que se produzca la jubilación total del trabajador jubilado. El contrato fijo discontinuo es el que se concertará para realizar trabajos que tengan al carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas ciertas dentro del volumen normal de actividad de la empresa. El contrato a tiempo parcial permite la contratación de un trabajador para prestar sus servicios durante un determinado número de horas al día, a la semana, al mes, o al año, inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable. Se entiende por trabajador a tiempo completo comparable a un trabajador a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo, con el mismo tipo de contrato de trabajo y que realice un trabajo idéntico o similar. Si en la empresa no hubiera ningún trabajador comparable a tiempo completo se considerará la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, la jornada máxima legal. El contrato a tiempo parcial puede celebrarse por tiempo indefinido o por duración determinada en aquellos supuestos en los que se prevea tal posibilidad en la correspondiente norma.

El contrato temporal causal es un contrato por tiempo limitado. Pueden deberse a tres motivos: por obra o servicio determinado y por circunstancias de la producción; ambos deben quedar ajustados en su identificación, así como en su duración máxima y mínima conforme a lo acordado en el Convenio. Otro modelo es creado por sustitución o interinidad.

El contrato por obra o servicio determinado tiene por objeto la realización de obras o servicios con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, es en principio de duración incierta. Por lo tanto, la duración de este tipo de contrato será la del tiempo exigido para la realización de la obra o servicio.

Los contratos eventuales por circunstancias de la producción se conciertan para atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aún tratándose de la actividad normal de la empresa. La duración máxima de este contrato será de seis meses dentro de un período de doce meses; por convenio colectivo de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, por convenio colectivo sectorial de ámbito inferior, podrá modificarse la duración máxima de estos contratos y el período máximo dentro del cual se puedan realizar en atención al carácter estacional de la actividad en que dichas circunstancias se puedan producir. En tal supuesto, el período máximo dentro del cual se podrán realizar será de dieciocho meses, no pudiendo superar la duración del contrato las tres cuartas partes del período de referencia establecido.

El contrato de interinidad tiene por objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, en virtud de norma, convenio colectivo o acuerdo individual o para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura

definitiva. La duración del contrato de interinidad será la del tiempo que dure la ausencia del trabajador sustituido con derecho a la reserva del puesto de trabajo.

Quizás la modalidad contractual más impugnada son los contratos formativos (contratos en prácticas y contratos para la formación). Los contratos en prácticas tienen como finalidad facilitar la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados por los trabajadores con título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos reconocidos oficialmente como equivalentes, que habiliten para el ejercicio profesional, dentro de los cuatro años inmediatamente siguientes a la terminación de los correspondientes estudios. Los contratos en prácticas no podrán tener una duración inferior a seis meses ni exceder de dos años, dentro de cuyos límites los convenios colectivos de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los convenios colectivos sectoriales de ámbito inferior, podrán determinar la duración del contrato, atendiendo a las características del sector y de las prácticas a realizar. A pesar de que la función formativa está presente en el contrato en prácticas, no debemos confundirlo con una beca, ya que ésta se otorga a quien aún está estudiando y no existe en ninguna de las partes involucradas (empresario y estudiante) una voluntad contractual.

Los contratos para la formación tienen por objeto la adquisición de la formación técnica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o de un puesto de trabajo que requiera un nivel de cualificación susceptible de acreditación formal o, en su defecto, el nivel de cualificación de base de cada ocupación en el sistema de clasificación de la empresa. Uno de los requisitos para la celebración de este contrato es no tener la titulación requerida para realizar un contrato en prácticas en el oficio o puesto de trabajo correspondiente. Los contratos para la formación no podrán tener una duración inferior a seis meses ni exceder de dos años, salvo que por convenio colectivo de ámbito sectorial se fijen

condiciones distintas, que en ningún caso podrán ser inferiores a seis meses ni superior a tres años; o a cuatro años cuando el contrato se concierte con una persona minusválida.

En este último modelo suelen hallar empleo vacacional los alumnos de las Facultades de Ciencias de la Información, sustituyendo a profesionales durante sus periodos de descanso. En este tipo de contrato deberán ser ajustados los puestos de trabajo, su grupo, nivel o categoría profesional, según el Convenio, insistiendo en la formación que debe acompañar a tales tareas.

Citamos también dos modalidades contractuales creadas por el Real Decreto Legislativo 1/95: el contrato de trabajo a domicilio y el contrato de trabajo en grupo. El contrato de trabajo a domicilio es aquél en que la prestación de la actividad laboral se realiza en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin la vigilancia del empresario. El contrato de trabajo en grupo es el celebrado entre el empresario y el jefe de un grupo de trabajadores considerado en su totalidad, no teniendo el empresario frente a cada uno de los miembros del grupo, los derechos y deberes que como tal le competen; el jefe del grupo ostentará la representación de los que lo integren, respondiendo de las obligaciones inherentes a dicha representación. La duración de estos dos tipos de contratos puede ser por tiempo indefinido o por una duración determinada.

Los contratos de Alta Dirección están reservados exclusivamente a profesionales de reconocido prestigio. Por ser confidenciales, suelen tener cláusulas escandalosas de auténtico privilegio como son, por ejemplo, los denominados "contratos blindados". El Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección de la empresa. Se entiende por personal de alta dirección a los trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la

empresa y relativos a sus objetivos generales, con autonomía y plena responsabilidad sólo limitadas por los criterios e instrucciones emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la entidad que tenga aquella titularidad. Este tipo de contrato de trabajo se rige por lo que acuerden las partes, por lo dispuesto en el Real Decreto citado, y en su defecto por la legislación mercantil o civil; además quedan excluido del régimen de convenio colectivo.

Con independencia del tipo de contrato de trabajo, el Estatuto de los Trabajadores concede la posibilidad de establecer un período de prueba antes de que el contrato de trabajo adquiera la plenitud de sus efectos. Según establece el artículo 14 del Estatuto de los Trabajadores, el establecimiento del período de prueba es optativo y en caso de acordarlo trabajador y empresario, deberán fijarlo por escrito. Su duración máxima se establecerá en los convenios colectivos y en su defecto la duración no podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, ni de dos meses para el resto de los trabajadores. Sin embargo, en las empresas con menos de veinticinco trabajadores, el período de prueba no podrá exceder de tres meses para los trabajadores que no sean técnicos titulados. En el contrato especial de trabajo de personal de alta dirección podrá concertarse un período de prueba que en ningún caso podrá exceder de nueve meses, si su duración es indefinida.

Durante el período de prueba, el trabajador tendrá los mismos derechos y obligaciones correspondientes al puesto de trabajo que desempeñe como si fuera de plantilla. Asimismo, durante este período se podrá rescindir la relación laboral por voluntad de cualquiera de las partes sin alegar causa alguna y sin preaviso, salvo pacto en contrario. El período de prueba se computa a efectos de antigüedad. Pero no se podrá establecer período de prueba cuando el trabajador haya desempeñado ya las mismas funciones con anterioridad en la empresa, bajo cualquier modalidad de contratación.

Un problema que plantea a menudo el establecimiento del período de prueba es, cuando una vez finalizado el mismo, el empresario da por finalizado el contrato, sin la obligación de indemnizar al profesional.

Por otro lado, también hay personas que trabajan en empresas informativas, no en régimen laboral, sino que mantienen relaciones de prestación de servicios²⁸, con un contrato de carácter mercantil o civil, y que están excluidas de convenio colectivo. En estos contratos de colaboración no se pacta la jornada de trabajo ya que el profesional trabaja con plena libertad para programar su actividad²⁹, sino la realización de trabajos a tarea concretos y previamente determinados (reportajes, crónicas, fotografía, etc.). Suelen establecer una fecha máxima de entrega y una remuneración, pactada en función de la categoría profesional del contratado y de la naturaleza del trabajo a realizar. Lo que caracteriza a este tipo de relaciones es la independencia con que actúa el periodista, o la falta de dependencia jerárquica, o su falta de integración en la empresa³⁰, aunque en algunos casos la relación es más estable, como cuando se trata de escribir una columna diaria o semanal. Son, en todo caso, relaciones no subordinadas al poder del empresario, que se encuentran fuera del ámbito de su organización y dirección³¹. Las reclamaciones que realicen las profesionales que trabajan con un contrato civil deben presentarse ante la jurisdicción civil, a diferencia de las reclamaciones de carácter laboral que se sustancian ante la jurisdicción laboral.

Por la especificidad de la empresa informativa y de su factor de producción trabajo, de entre todas las modalidades de contratos de

²⁸ Hay que recordar que el contrato civil de arrendamiento de servicios fue el antecedente inmediato del contrato de trabajo.

²⁹ Vid. Sentencia del Tribunal Supremo de 23 de mayo de 1985.

³⁰ Cfr. **CARRERAS SERRA, L.**: *Régimen jurídico de la información*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, 1996, p. 179.

³¹ Vid. Sentencia del Tribunal Central de Trabajo de 27 de enero de 1983.

trabajo expuestos, los empresarios de la información elegirán: por un lado, aquellos contratos que les supongan las mejores condiciones económicas (especialmente en la posibilidad de reducir la cuota patronal de la Seguridad Social o la duración de la relación) y, por otro, la que mejor cubra las necesidades de la empresa. Tenemos que tener en cuenta, por ejemplo, que muchas empresas informativas tienen la necesidad de trabajar los siete días de la semana, incluidos los festivos, (lo que muchas empresas resuelven contratando a trabajadores fijos discontinuos) o cubrir informativamente un suceso especial, lo que dará lugar a contratos eventuales.

Por otro lado, en nuestros días, es frecuente la convivencia de un sistema dual, en el que para unos pocos profesionales se respetan unas condiciones de trabajo acordes a las características de la actividad informativa, mientras que para una mayoría de profesionales el régimen de asalariado supone convertirse en una mano ejecutora de las estrategias comerciales del empresario. En este sentido, los contratos de colaboración, que se rigen por el derecho mercantil o civil y por el acuerdo entre las partes contratantes para la consecución de unos intereses mutuos, pueden ser otra forma de integrarse en la empresa informativa.

3. CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO

Los contratos de trabajo deben cumplirse en todas sus cláusulas, puesto que son pactos libres establecidos validamente entre personas.

Algunos autores³² estiman que el contenido del contrato de trabajo es fundamentalmente jurídico y económico, pero en absoluto contempla todos los aspectos que con el transcurso del tiempo se demostrarán que son de importancia para el mantenimiento de una armonía duradera. El empresario tiene unas expectativas con relación al trabajador que completan lo escrito en el contrato inicialmente suscrito. Podemos indicar, como ejemplo, que los empresarios aspiran por regla general, a obtener de los trabajadores una implicación en el trabajo que supere los mínimos contractuales, y eso sin mencionar muchas otras facetas relativas a comportamientos esperados en cuanto a honradez, fidelidad, compromiso, integridad, esfuerzo, relaciones fluidas con los demás trabajadores, etc.

Del mismo modo, el trabajador espera también obtener del empresario muchas más contraprestaciones que las recogidas en el contrato formal. Seguramente habrá hecho presunciones en lo relativo a los comportamientos que cabría esperar de sus superiores, al respeto y consideración que como ser humano se merece, a la posibilidad de entablar relaciones sociales con otras personas, de realizar una cierta carrera profesional, etc. En suma, el hombre no entenderá su lugar de trabajo como un mero espacio físico al que ha de acudir a diario para aportar unos esfuerzos y obtener por ello una recompensa económica. Consciente o inconsciente, también la utilizará como un medio para dar cobertura a otros objetivos de naturaleza estrictamente personal.

Estas cláusulas complementarias que, en sentido figurado, cada una de las partes añade al contrato sin que la otra tenga una conciencia exacta de ello, jamás llegan a ponerse por escrito, pero no por ello se convierten en irrelevantes para explicar la evolución que posteriormente sufrirá la relación. Incluso habiéndose cumplido escrupulosamente las

³² Cfr. **DIEZ DE CASTRO, E. P. y otros:** *Administración y Dirección*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2000, pp. 372-373.

directrices que se desprenden del contrato formal, tanto por parte del trabajador como del empresario, los fenómenos de descontento e insatisfacción pueden hacer acto de presencia. Se trata entonces de una frustración que repercute negativamente en la productividad de los trabajadores; por eso, las modernas políticas de personal tienden a evitar en lo posible dicha frustración a base de medidas promocionales y salariales.

Para comprender mejor la relación laboral, debemos acudir a los principios que rigen el contrato de trabajo y a las condiciones básicas de su realización. Son los siguientes:

- a) Principio de heteronomía: ya que la voluntad de las partes habitualmente suele estar muy restringida y en la mayor parte de los casos se tratará de contratos de trabajo de adhesión, es decir, modalidades de contratos regulados por ley, y a las que tanto los empresarios que contratan como los empleados deben ajustarse.
- b) Principio de irrenunciabilidad de derechos: así, los derechos reconocidos son irrenunciables para los trabajadores, aún cuando su renuncia no perjudicase a terceros.
- c) Principio de protección al empleado: se intenta dar protección a una parte, fundamentalmente al trabajador, y, en caso de duda, la interpretación extensiva de las normas se hará en la forma que más beneficie al empleado.
- d) Principio de las condiciones mínimas: este principio se puede deducir de los tres anteriores y establece que todas las condiciones del contrato –fijadas por ley, convenios, etc.- deben considerarse como condiciones mínimas, es decir, que no pueden ser restringidas ni empeoradas, pero sí pueden ser ampliadas y mejoradas a favor del empleado.

4. JERARQUIZACIÓN DE FUNCIONES E INDEPENDENCIA PROFESIONAL

Las empresas son instituciones de producción organizadas. Los profesores Población y García-Alonso³³ señalan como uno de los elementos esenciales de las mismas la “jerarquización de funciones”. Aunque en las organizaciones pueden existir diferentes poderes, el poder jerárquico es el más evidente y más fácilmente identificable. Es el que viene determinado por el cargo o puesto que una persona ocupa dentro de la empresa. Es un poder imprescindible en la empresa, ya que un sistema carente de una mínima jerarquía suele degenerar en una falta de coordinación, establecimiento vago de objetivos y en la búsqueda constante del consenso que, aunque imprescindible en algunos casos, no siempre implica la mejor respuesta a un problema.

Martin Valversde³⁴ indica que lo relevante es que la empresa sea una organización de prestaciones laborales. Hay que tener en cuenta que la dimensión de la empresa tendrá efectos indudables sobre las relaciones de trabajo. Así, una empresa de mayores dimensiones es una organización con mayor número de trabajadores pero también es una empresa más estructurada, con un organigrama y unas relaciones personales más complejas. De este modo, a medida que crece la organización se ensancha la base de cualificaciones profesionales y aumenta el número de funciones, tareas y específicos puestos de trabajo; se amplía, por otra parte, la escala jerárquica existente entre los diferentes estratos de la empresa. De este modo, las posibilidades de carrera profesional del trabajador a través de sucesivos ascensos (movilidad vertical) aumentan; y lo mismo ocurre con las posibilidades de trasvases o cambios a distintos puestos de trabajo del mismo nivel

³³ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 13

³⁴ Cfr. **MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.:** Op. Cit., p. 217.

(movilidad horizontal). Por otro lado, el poder de dirección del empresario se diversifica y delega en otras muchas personas a lo largo y ancho de la organización. Aunque la relación individual de trabajo entre el trabajador y el empleador sea de naturaleza idéntica en una pequeña empresa y en otra de gran dimensión, ese distinto medio condiciona en buena medida su contenido y su desenvolvimiento.

El poder de dirección es de contenido complejo, constituido en realidad por distintas facultades interrelacionadas entre sí; las esenciales son seguramente las siguientes: en primer lugar, la facultad de dictar instrucciones generales sobre la organización y el funcionamiento de la empresa y sobre la prestación laboral en ésta; así como la facultad de dictar órdenes e instrucciones particulares a un trabajador o a un grupo de trabajadores sobre el contenido y las circunstancias de su trabajo.

Por lo que al trabajador se refiere, el poder de dirección nace por el contrato de trabajo suscrito entre ambos sujetos: ello quiere decir que el trabajador, en virtud del contrato de trabajo y en el cumplimiento de la prestación laboral, entra en una esfera sometida a un poder de dirección cuyo titular es la persona para la que se trabaja. Por el contrato de trabajo el trabajador compromete su prestación personal de trabajo, pero no es él mismo el facultado para decidir cómo debe realizarla, qué medios va a utilizar para ello ni qué resultados debe conseguir: Todas estas decisiones pertenecen al ámbito de las facultades directivas del empresario, que ordena y dirige el contenido de la prestación laboral, coordinándola con las del resto de los trabajadores de la empresa.

No todos los trabajadores quedan sometidos en la misma medida o con la misma intensidad a este poder directivo empresarial: respecto de algunos de ellos se puede observar una cierta flexibilización de la dependencia con respecto al empleador –con la correlativa suavización

del poder de dirección- bien sea por el mayor nivel de cualificación técnica del trabajador, bien por las circunstancias de la prestación de servicios. En cualquier caso, aunque atenuado o flexibilizado, el poder directivo del empresario se mantiene respecto de toda prestación laboral asalariada.

Como en cualquier empresa, en la informativa existe una jerarquización en cuanto a las decisiones y funciones, puesto que la empresa no es ciertamente una institución democrática. Por el contrario, funciona de acuerdo con unos objetivos fijados por pocas personas en función de sus propios intereses; no se tienen en cuenta ni la opinión de la mayoría ni el interés común.

En el capítulo anterior hemos indicado la necesidad de que todas las empresas informativas dispusieran de una estructura de organización, referida a su factor humano, y que se apoya funcionalmente en el organigrama y en las descripciones de puestos de trabajo. Así, cada profesional integrado en la empresa informativa conocerá su área de actuación y sus funciones dentro de la misma. También conocerá a su superior jerárquico, su jefe inmediato.

De este modo, el periodista realiza su tarea bajo la dependencia del empresario, que viene determinado por el contrato laboral. Pero debido a la especificidad del factor de producción trabajo y también del producto informativo, el profesional debe conjugar la "independencia" del periodista (cláusula de conciencia) con la línea ideológica u orientación informativa de la empresa.

Como indican los profesores Población y García-Alonso³⁵, si se produjera un conflicto entre el dueño o dueños de la empresa y los profesionales de la información que en ella trabajan, muy probablemente el "cuarto poder" se corrompería en perjuicio de la libertad y en beneficio

de otros intereses, debido a la obediencia establecida en la relación laboral, derivada de los contratos de trabajo, que es esencialmente jerárquica. El empresario, como obligado defensor de los intereses de los dueños de la empresa, no puede sin embargo sacrificar la calidad de su información a esos intereses, para lo cual se requiere que sea, ante todo y sobre todo, un verdadero profesional de la información.

De este modo, en las empresas informativas, la libertad de sus empresarios está muy condicionada, ya que estos no pueden de ninguna manera tomar decisiones que alteren manifiestamente la calidad de la información. Tan pronto como se tomara una decisión así, la empresa dejaría automáticamente de ser informativa. Así pues, si bien es cierto que el equipo de informadores profesionales que trabajan en ella no pueden convertirse nunca en un grupo de presión –debido a la jerarquía de funciones-, no lo es menos que el empresario tiene la obligación moral de respetar su trabajo, sin interferirse en él mientras se trate de un trabajo objetivamente adecuado al plan previsto.

Los profesores Nieto e Iglesias³⁶ estiman que una empresa informativa es independiente cuando su estructura y actividad no tienen más condicionantes externos que los de general aplicación a empresas de la misma naturaleza. La clasificación de independencia atiende a situaciones de autonomía ante poderes externos de la empresa, y no se debe considerar que pierde independencia por tener que cumplir disposiciones de carácter constitucional, legal general o de naturaleza específicamente informativa. La independencia se mide frente a otras personas o instituciones, pero “no se puede ser independiente de la propia organización interna libremente adoptada por la empresa”. Además las empresas y los empresarios siempre son dependientes de su propia responsabilidad; la declaración de “absoluta independencia” es, en este

³⁵ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.**: *Op. Cit.*, p. 206.

³⁶ Cfr. **NIETO, A.** e **IGLESIAS, F.**: *Empresa informativa*. Editorial Ariel. Barcelona, 1993, p. 135.

sentido, muestra de irresponsabilidad. La independencia empresarial se verifica en el producto de la empresa, en sus contenidos y en el comportamiento de las personas que trabajan en ella.

Por lo tanto, la jearquización implica que una función deriva de otra superior. Si aplicamos este principio a las empresas informativas y a su factor de producción, quiere decir que el profesional de la información debe realizar sus funciones siguiendo las directrices marcadas por el empresario. Pero este principio tiene una excepción, dada la especificidad del producto informativo, que viene determinada por el principio de la independencia profesional del informador. Así, el periodista podrá desobedecer una orden de su empresario en base a la independencia profesional. El principio de la independencia profesional tiene más valor mientras mayor sea el número de profesionales que lo practiquen.

5. DERECHOS Y DEBERES LABORALES BÁSICOS EN LA LEGISLACIÓN ACTUAL

De la relación laboral que se establece entre el trabajador que voluntariamente presta servicios retribuidos por cuenta ajena y el empresario nacen unos derechos y obligaciones del trabajador.

Los derechos y deberes laborales básicos de los trabajadores que se imponen en la ejecución del contrato de trabajo se hallan recogidos en los artículos 4 y 5 del Estatuto de los Trabajadores. Tenemos que destacar la interrelación existente de modo que lo que constituye derecho para una parte, supone un deber para la otra y viceversa.

Los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su normativa específica, los siguientes:

- Derecho al trabajo³⁷ y libre elección de profesión u oficio³⁸.
- El de libre sindicación³⁹.
- El de negociación colectiva⁴⁰.
- El de adopción de medidas de conflicto colectivo.
- El derecho a la huelga.
- El derecho de reunión⁴¹.
- El derecho de participación en la empresa⁴² a través de los órganos de representación.

En relación con su trabajo, los empleados de las empresas informativas tienen asimismo los siguientes derechos:

- Ocupación efectiva⁴³.
- A la formación⁴⁴ y promoción profesional⁴⁵ en el trabajo.

³⁷ El derecho al trabajo es el punto de apoyo constitucional del principio de estabilidad en el empleo, que se manifiesta en numerosas reglas legales, entre ellas las que establecen un régimen de despido causal, entendido como exigencia de justificación suficiente para el despido (Sentencia del Tribunal Constitucional 20/1994, de 27 de enero).

³⁸ Es uno de los aspectos principales del "libre desarrollo de la personalidad" que el artículo 10.1 de la Constitución eleva al rango de "fundamento del orden político y de la paz social".

³⁹ La normativa básica vigente en materia de libre sindicación en nuestro país está actualmente contenida en los siguientes textos: artículos 7 y 28.1 de la Constitución; Tratados y Convenios Internacionales ratificados por España e incorporados a nuestro ordenamiento jurídico como son el COIT 87, COIT 98, COIT 135 y COIT 151; la Ley Orgánica 11/1985, de Libertad Sindical, de 2 de agosto (publicada en el B.O.E. de 8 de agosto de 1985) y disposiciones conexas con ella como son los artículos 82 a 86 del Estatuto de los Trabajadores; y diversas disposiciones de distinto rango jerárquico, anteriores y posteriores a la Ley Orgánica de Libertad Sindical, que regulan el ejercicio del derecho a la libertad sindical de determinados colectivos de trabajadores.

⁴⁰ El Título III del Estatuto de los Trabajadores (que comprende los artículos 82 a 92) contiene el núcleo central de la regulación legal de los convenios colectivos de trabajo.

⁴¹ El Título II del Estatuto de los Trabajadores (que comprende los artículos 61 a 81) contiene el núcleo central de la normativa vigente sobre el derecho de reunión de los trabajadores.

⁴² Estos organismos representativos son los "comités de empresa" (órganos colegiados) en las unidades productivas de más de cincuenta trabajadores, y los "delegados de personal" (órganos unipersonales), en las que no alcancen dicho número pero que tengan más de diez trabajadores; igualmente podrá haber un delegado de personal en aquellas empresas o centros de trabajo que tengan entre seis y diez trabajadores, si así lo deciden éstos por mayoría. El Título II del Estatuto de los Trabajadores (que comprende los artículos 61 a 81) contiene el núcleo central de la normativa vigente sobre los representantes de los trabajadores. La legislación sobre representantes unitarios de los trabajadores se ha completado con la Ley 10/1997, de 24 de abril, sobre derechos de información y consulta en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria.

- A no ser discriminado⁴⁶ para el empleo o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por el Estatuto de los Trabajadores, raza, condición social, confesión religiosa, ideas políticas, afiliación o no a un sindicato, lengua, disminución física, psíquica o sensoriales.
- El de integridad física y a una política adecuada de seguridad e higiene⁴⁷.
- El de respeto a su intimidad⁴⁸ y a su dignidad⁴⁹.
- El de percepción puntual de la remuneración pactada o establecida por ley.
- A ejercer individualmente las acciones derivadas de su contrato de trabajo.
- A todos aquellos derechos que se deriven específicamente de su contrato de trabajo.

Es importante indicar que los trabajadores no pueden disponer válidamente, ni antes ni después de su adquisición, de los derechos

⁴³ Este derecho entronca con la dignidad de la persona, toda vez que de la prestación efectiva de servicios dependen valores tan importantes como la realización personal y la consideración social del trabajador (Sentencia del Tribunal Supremo de 24 de septiembre de 1985).

⁴⁴ Este es uno de los aspectos que ha recibido mayor atención en la legislación laboral de las últimas décadas. Esta tendencia refleja una mayor consideración hacia la persona del trabajador y sus intereses profesionales, a la vez que, desde una perspectiva macroeconómica, pone de relieve las transformaciones del sistema productivo, la demanda de nuevas titulaciones y la necesidad de mayor cualificación profesional.

⁴⁵ La Sentencia del Tribunal Supremo de 13 de diciembre de 1991 establece que el derecho a la promoción a través del trabajo protege el interés al ascenso o promoción individual de los empleados de la empresa, atendiendo a criterios de méritos y experiencia profesional.

⁴⁶ La prohibición de discriminaciones afecta a cualquier sujeto que actúe en el mercado de trabajo y en las relaciones laborales, tanto si son públicas o privadas como individuales o colectivas, incluidas las asociaciones y representaciones profesionales de trabajadores y empresarios.

⁴⁷ La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (también llamada Ley de salud laboral) establece el marco general de lo que se denomina "seguridad e higiene en el trabajo". Esta ley se completa con otras disposiciones legales y reglamentarias como el Estatuto de los Trabajadores, la Ley de Empresas de Trabajo Temporal (artículos 12.2 y 16.4), la Ley General de Sanidad (artículos 21 y 22) y la Ley General de la Seguridad Social (artículos 195 a 197), entre otras.

⁴⁸ La protección de este derecho se ha hecho más difícil y, a la vez, más necesaria a partir de los años ochenta debido al progreso de las técnicas de tratamiento y transmisión de datos.

⁴⁹ Son muchos los conceptos legales que han pretendido concretar estos dos conceptos jurídicos indeterminados, pero citamos, entre ellos, el derecho del trabajador a la protección frente a las ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual.

reconocidos por disposiciones legales de derecho necesario, ni de los reconocidos como indisponibles por convenio colectivo⁵⁰.

Estos son los derechos que nuestra legislación laboral establece pero su cumplimiento presenta dificultades. Ello es debido a que nuestra legislación laboral es muy teórica sobre el papel pero a nivel práctico los derechos son de difícil aplicación ya que para aplicarlos hay que acudir a los tribunales y, al ser un proceso lento, el trabajador renuncia. La ley es lenta y en el caso de las empresas informativas este dato es importante porque los periodistas son libres. Es necesario acelerar el proceso jurídico; siempre es necesario pero en el caso de las empresas informativas más porque la información es del pueblo y le perjudica a la sociedad.

La voluntariedad del acuerdo que supone el contrato y la participación en una actividad que está bajo la dirección y organización del empresario, como objeto de la relación contractual, son características que determinan las obligaciones del profesional de la información dentro de la empresa. Puesto que, aunque se mantenga la responsabilidad directa del profesional de la información frente al público, destinatario de sus mensajes y el carácter intelectual de las actividades de información, la prestación del trabajo informativo coincide con el desempeño de una función de interés público, independientemente de que su relación de trabajo se desarrolle dentro de una empresa privada. Como el periodista realiza su tarea bajo dependencia del empresario, por su contrato laboral tiene los deberes de:

- Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe⁵¹ y diligencia⁵².

⁵⁰ Vid. artículo 3.5 del Estatuto de los Trabajadores.

⁵¹ También el empresario deberá someterse a las exigencias de la buena fe (artículo 20.2 del Estatuto de los trabajadores).

⁵² El trabajador ha de trabajar de manera que garantice el mejor comportamiento de su obligación y con ello la mejor satisfacción del interés del empresario como acreedor.

- Ha de cumplir las medidas de seguridad e higiene adoptadas por el empresario.
- Debe cumplir las órdenes, indicaciones y encargos⁵³ que reciba del empresario cuando éste ejerza sus funciones directivas, organizativas, de planificación y de control.
- No debe desempeñar actividades externas⁵⁴ que perjudiquen a la que realiza dentro de la empresa⁵⁵.
- Ha de poner los medios necesarios para alcanzar la máxima productividad prevista en su puesto de trabajo.
- Cuantas obligaciones se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo.

Del contrato surge una relación de trabajo de la que, a su vez, nacen obligaciones recíprocas entre trabajadores y empresarios. Estas relaciones, en términos generales, son onerosas ya que exigen contraprestaciones –la obligación de una parte exige obligación de la otra parte- y, además son continuadas, en el sentido de que se ejecuta a lo largo de un tiempo indefinido o determinado.

La obligación principal del trabajador es prestar un servicio; desde el punto de vista de la regulación de contratos laborales es indiferente que este servicio sea manual o intelectual, ya que lo que se contrata no es un determinado resultado, sino desempeñar una actividad. Aunque en el caso de los profesionales de la información, su trabajo es intelectual.

Como se trata de una actividad realizada por cuenta ajena, los bienes y servicios que se producen son atribuidos al empresario. A cambio, como contraprestación, el empresario ofrecerá al empleado una

⁵³ La doctrina establece que el trabajador debe obedecer primero y reclamar después, al no poderse erigir en definidor de sus propios derechos (así, la Sentencia del Tribunal Supremo de 4 de febrero de 1988).

⁵⁴ La actividad desleal puede ser tanto por cuenta propia (por ejemplo, Sentencia del Tribunal Supremo de 7 de marzo de 1990) como por cuenta ajena (por ejemplo, Sentencia del Tribunal Supremo de 25 de julio de 1988).

remuneración o salario. El empresario no sólo tiene reconocida la potestad de atribuirse el producto de ese trabajo realizado por sus empleados, sino que además tiene reconocida la facultad de organización del trabajo que ha contratado.

Siguiendo a los profesores Población y García-Alonso⁵⁶, entendemos por sueldo o salario “la retribución básica de la fuerza de trabajo aportada por el profesional”. Se establece teniendo como base su productividad y ordinariamente consiste en una cantidad fija por unidad de tiempo. La citada cuantía de la nómina es proporcional a la escala de productividades establecida en la descripción del puesto de trabajo. Aunque en su cantidad mínima ha de ajustarse a lo establecido en la clasificación laboral vigente.

No existe relación laboral si no hay salario, como ocurre con los trabajos amistosos gratuitos. Pero puede haber remuneración y no haber relación laboral, tal como sucede con la prestación de servicios por profesionales sin dependencia de la organización empresarial.

Tradicionalmente, los convenios colectivos han sido el instrumento de mejora de las condiciones de trabajo, y especialmente de los niveles salariales de los trabajadores. Así, la negociación colectiva y el conflicto a ella inherente se suelen manifestar en la discusión del incremento salarial que ha sido el elemento vertebrador de la reivindicación salarial.

En el balance de prestaciones y contraprestaciones recíprocas, el salario es la prestación material por excelencia que equilibra la carga laboral. Aunque en las sociedades desarrolladas el salario ha perdido gran parte de su significado motivador histórico en la medida en que han

⁵⁵ También tratado en el artículo 21 del Estatuto de los Trabajadores.

⁵⁶ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.:** Op. cit., p. 294.

aparecido otras motivaciones de índole social o personal de otro rango, éste sigue siendo la carga material básica del empresario.

Desde la perspectiva de la Dirección de Recursos Humanos, el sistema salarial debe ser coherente con la estrategia general y con las orientaciones y decisiones concretas adoptadas para impulsarla e ir alcanzando los objetivos establecidos. Las directrices y los objetivos de mayor rendimiento o de más amplia cualificación, por ejemplo, serán puramente nominales si no tienen su debido efecto en el salario. Por lo tanto, el sistema salarial es una de las claves de una Dirección de Recursos Humanos eficiente, en estrecha interrelación con el resto de las áreas funcionales.

Nuestra legislación laboral⁵⁷ considera salario a la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, en dinero o en especie, o los períodos de descanso computables como de trabajo. En ningún caso, el salario en especie podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador. Entre las formas más conocidas de salario en especie se encuentran: vivienda, en propiedad o alquiler, automóvil o título de transporte, manutención, asistencia médica y jurídica, descuentos en los productos o en los servicios de la empresa, suministros de agua, electricidad o teléfono, préstamos en condiciones especiales, planes de pensiones, seguros de accidentes y enfermedad y cuentas de gastos por estudios y viajes.

La estructura del salario se establece mediante la negociación colectiva o, en su defecto, en el contrato individual y deberá comprender el salario base y los complementos salariales. El salario base es la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra. Por complementos

salariales entendemos la retribución fijada en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado y a la situación y resultados de la empresa. Entre los complementos salariales que normalmente se pactan en la negociación colectiva cabe destacarse: la antigüedad, las gratificaciones extraordinarias, la participación en beneficios, los pluses de distancia y transporte, los complementos del puesto de trabajo (tales como penosidad, toxicidad, peligrosidad, turnos, trabajo nocturno, etc.), primas a la producción por calidad o cantidad de trabajo, manutención, alojamiento, residencia en provincias insulares y Ceuta y Melilla, etc.

Los denominados trienios retribuyen el tiempo de permanencia en la empresa. Con ello se pretende devolver al trabajador el valor aportado por su experiencia. Esencialmente, los trienios no son otra cosa que parte del salario. Por eso no pueden negarse al trabajador cuando obviamente se den las condiciones requeridas para su percepción.

Las denominadas pagas extraordinarias⁵⁸ son obligatorias y forman parte del salario. Ordinariamente, son percibidas en navidad y en el mes de julio, aunque si se acuerda en convenio, se podrá prorratear su importe mensualmente. Suelen suponer el doble de la retribución básica correspondiente a estos meses, ya que en ellas no se incluyen los trienios, primas, incentivos y complementos.

Las participaciones por beneficios son pagas basadas en el supuesto de que, en el reparto del valor total del producto entre los dueños de los factores de la producción, no se haya conseguido retribuir adecuadamente el valor efectivamente aportado por el trabajador. Tienden a convertir en cero el excedente y a evitar plusvalías sólo a favor del dueño del capital.

⁵⁷ Vid. artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores.

⁵⁸ *Ibidem*, artículo 31.

Los complementos del puesto de trabajo son contraprestaciones percibidas por el trabajador como consecuencia de las circunstancias que afectan al desempeño de su puesto de trabajo. Como por definición no retribuyen valor aportado alguno, en ningún caso tienen la consideración de salario. El complemento más importante y usual dentro de la profesión del informador es el de nocturnidad, aunque para los periodistas también son relevantes las dietas, complementos establecidos en razón de las necesidades de servicio.

Se denominan incentivos las contraprestaciones discrecionalmente ofrecidas por los empresarios, con el objeto de estimular la productividad correspondiente a un determinado puesto de trabajo.

La realización de trabajos fuera de jornada está formalmente prohibida. En algunos casos, la delegación de Trabajo puede autorizarlos excepcionalmente. La iniciativa de fijarlos corresponde al empresario y el periodista podrá aceptarlos o denegarlos, sin sufrir merma alguna en los derechos que le asistan (promoción, permisos, etc.).

En caso de que los salarios realmente percibidos en su conjunto y cómputo anual, sean más favorables para los trabajadores de las empresas informativas que los fijados en el orden normativo o convencional, operará el principio de compensación y absorción entre ellos.

Sin embargo hay otras retribuciones que no tienen la consideración de salario⁵⁹ como las indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social, las indemnizaciones

⁵⁹ *Ibidem*, artículo 26.2.

correspondientes a traslados y las indemnizaciones correspondientes a suspensiones o despidos.

Existen también otras prestaciones con valor económico a cargo del empresario, de origen convencional, contractual o voluntario, llamadas “beneficios sociales” que representan una ventaja para el trabajador o su familia y que está originada en el deber general de protección, sin relación alguna con la prestación laboral y sin carácter de remuneración como pueden ser los servicios de guarderías, de cafetería o las asociaciones para actividades culturales o deportivas.

En cuanto al abono del salario⁶⁰, el trabajador tiene derecho: a la percepción del salario en la fecha y lugar establecidos, a la entrega de un recibo de salarios, a que el abono de las retribuciones periódicas y regulares no se efectúe por períodos de tiempo superiores al mes, a percibir él o sus representantes legales anticipos a cuenta del trabajo ya realizado y a percibir un interés del 10 por 100 anual por mora, sobre el importe del salario en caso de retraso en el pago.

Además del salario, hay otros aspectos retributivos que queremos destacar como las vacaciones, el descanso semanal, las fiestas laborables anuales, los permisos y las bajas temporales

El período de vacaciones anuales retribuidas⁶¹ y no sustituibles por compensación económica será el que establezca el convenio colectivo o el contrato de trabajo, aunque en ningún caso podrá ser inferior a 30 días naturales. En el turno tendrán preferencia de elección los periodistas que tengan responsabilidades familiares.

⁶⁰ *Ibidem*, artículo 29.

⁶¹ *Ibidem*, artículo 38.

Asimismo se reconoce el derecho a descansar, como mínimo, un día y medio a la semana⁶², todo ello sin que por convenio o contrato se regule otro régimen. También tendrán derecho a catorce fiestas laborables⁶³ anuales que tendrán carácter retribuido y no recuperables, de las cuales dos serán locales.

Se denomina permiso⁶⁴ a la posibilidad de que el trabajador, previo aviso y justificación documentada, pueda ausentarse de su trabajo, sin que por ello pierda su remuneración. Son de concesión obligada por parte del empresario, cuando concurren alguno de los siguientes supuestos:

- a) En caso de matrimonio civil o canónico se conceden 15 días naturales.
- b) Por nacimiento de un hijo o por enfermedad grave, accidente, hospitalización o defunción de familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad se conceden dos días naturales o cuatro si se necesita desplazamiento.
- c) Por traslado del domicilio habitual se concede un día natural.
- d) Por cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal (por ejemplo, solicitar el Documento Nacional de Identidad, acudir de testigo ante los tribunales, asistir a reuniones de carácter sindical, realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto, desempeñar la función de jurado, etc.) se concede el tiempo indispensable para realizar las mencionadas tareas.
- e) Por lactancia de un hijo menor de nueve meses se concede una hora, aunque se podrá sustituir este derecho por la reducción de la jornada en media hora.
- f) Por guarda legal de algún menor de seis años o a un disminuido físico, psíquico o sensorial que no desempeña actividad

⁶² *Ibidem*, artículo 37.

⁶³ *Ibidem*, artículo 37.2.

⁶⁴ *Ibidem*, artículo 37 apartados 3, 4, 5 y 6.

retribuida, se concede el derecho a la reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario.

- g) Por la denominada “jornada azul⁶⁵”. En las empresas informativas de prensa, son “jornadas azules” las del 24 y 31 de diciembre y el Viernes Santo.

Nuestra legislación laboral⁶⁶ también contempla los casos de suspensión del contrato de trabajo entre otras causas por incapacidad temporal del trabajador, maternidad o riesgo durante el embarazo de la mujer trabajadora, supuestos de adopción y acogimiento de menores de seis años, ejercicio de cargo público representativo, etc. La suspensión exonera al trabajador de la obligación de trabajar y al empresario de la de remunerar el trabajo.

La incapacidad temporal del trabajador origina lo que se denomina “baja temporal”. La facultad de declarar enfermo y de expedir el correspondiente parte de baja corresponderá a los médicos del Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) o a la Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, si el empresario ha optado por ella para la cobertura de esta contingencia, o a las empresas autorizadas para colaborar voluntariamente en el Régimen General, cuando derive de las contingencias a que afecte su colaboración. Desde ese momento, el trabajador deja de percibir su sueldo con cargo al empresario y comienza a percibir la remuneración sustitutoria, que se mantiene hasta que los doctores expiden el correspondiente certificado de alta. El puesto de trabajo queda automáticamente reservado hasta ese momento, pero si el trabajador no se reincorpora tras su recuperación, pasará a la situación de excedencia forzosa.

⁶⁵ Los americanos denominan así al día que no se trabaja y se cobra. Es una jornada de trabajo normal pero por las circunstancias que operan en ese día no se trabaja.

⁶⁶ *Ibíd*em, artículo 45.

En los casos de maternidad, estamos ante un permiso controvertido en ocasiones, al estar en relación con la preferencia del empresario a contratar hombres en perjuicio de mujeres, aunque en nuestros días pueden ser beneficiarios de este derecho tanto el padre como la madre siempre que cumplan los requisitos establecidos en la legislación laboral. En el supuesto de parto, la duración del permiso es de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables por parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El periodo de suspensión se distribuirá a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. En este caso al trabajador se le reserva la plaza hasta su vuelta, aunque el empresario haya contratado a otra persona mientras la sustituida está disfrutando del permiso maternal.

En los casos de adopción y acogimiento tanto preadoptivo como permanente de niños menores de hasta seis años, la duración del permiso también es de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables cuando la adopción o el acogimiento es múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. En este supuesto, el trabajador elige si el permiso empieza a contar bien desde la decisión administrativa o judicial de acogimiento, o desde la resolución judicial por la que se constituye la adopción. El mismo plazo se concede en caso de adopciones o acogimientos de mayores de seis años, cuando se trate de menores de edad discapacitados o minusválidos o que por sus circunstancias o experiencias personales o por provenir del extranjero, los menores tengan dificultades especiales de inserción social y familiar.

En los dos supuestos anteriores (suspensión del contrato de trabajo por parto o por adopción y acogimiento de menores), se tendrá derecho al subsidio por maternidad de la Seguridad Social, siempre que se acrediten los requisitos de cotización previa necesarios.

Otro derecho de los trabajadores lo constituyen las excedencias para abandonar temporalmente su empleo y volver a él más tarde, cuando haya transcurrido el período de excedencia. Nuestra legislación prevé diferentes formas de excedencias. La excedencia forzosa⁶⁷ se concede a quienes han sido designados para ocupar un cargo público, de carácter político o sindical, de ámbito provincial o superior, que imposibilite la asistencia al trabajo. Los que se benefician de esta excedencia tienen reserva en el puesto de trabajo y la antigüedad en el cargo se les computa como antigüedad en la empresa, de la que no reciben ninguna retribución. Los excedentes forzosos, una vez finalizada la situación que motivó la excedencia, deben solicitar su reingreso en la empresa dentro del mes siguiente a su cese en el cargo.

Otro tipo de excedencia es la voluntaria⁶⁸ que pueden solicitar los trabajadores que tengan, al menos, un año de antigüedad en su empresa por un período comprendido entre dos y cinco años. Si este derecho ya se ha ejercido una vez, sólo se puede hacer efectivo una segunda, siempre que hayan transcurrido como mínimo cuatro años desde el final de la anterior. Esta modalidad sólo concede al empleado un derecho preferente a reingresar en la empresa si existen o se producen vacantes de igual o similar categoría. Por lo tanto, la excedencia voluntaria no otorga reserva en el puesto de trabajo.

La excedencia para el cuidado de los hijos⁶⁹ permite a los trabajadores atender a cada nuevo hijo, tanto natural como adoptivo, por un período no superior a tres años. Si ambos padres trabajan, sólo uno de ellos puede ejercer el mencionado derecho. En este tipo de excedencia, durante el primer año existe reserva en el puesto de trabajo, pero durante los dos siguientes, la reserva se limita a un puesto del mismo grupo profesional o categoría equivalente. El tiempo transcurrido en excedencia

⁶⁷ *Ibidem*, artículo 46.1.

⁶⁸ *Ibidem*, artículo 46.2.

por cuidado de hijos será computable a efectos de antigüedad. De igual modo, el trabajador podrá participar en los cursos de formación que organice la empresa.

Hemos indicado que el contrato de trabajo crea derechos y obligaciones para las dos partes contratantes, es decir, empresario y trabajador. De este modo, los deberes de una parte constituyen obligaciones para la otra y viceversa. El poder de dirección y el poder disciplinario son los principales derechos que poseen los empresarios como consecuencia del contrato de trabajo.

En virtud del poder de dirección, el empresario puede dar órdenes e instrucciones a quienes trabajan para él, con objeto de que realicen las tareas conforme a las directrices marcadas. Las órdenes que derivan del ejercicio del poder de dirección son limitadas ya que no pueden atentar contra la dignidad e intimidad de los trabajadores, no deben discriminar por ninguna razón y ni pueden alterar de forma sustancial las condiciones pactadas en el contrato de trabajo.

Consecuencia lógica del poder de dirección del empresario es la potestad para sancionar a los trabajadores que dependen de él si incurren, de forma culpable, en conductas consideradas como faltas laborales por la ley o por los convenios colectivos. De este modo, el empresario está facultado⁷⁰ para imponer sanciones a los trabajadores en el caso de que éstos incumplan sus obligaciones contractuales⁷¹. Los convenios colectivos son los que establecen las faltas (que suelen clasificar generalmente en leves, graves y muy graves) y las sanciones,

⁶⁹ *Ibidem*, artículo 46.3.

⁷⁰ La facultad disciplinaria es uno de los elementos del poder de dirección.

⁷¹ Facultad establecida en el artículo 58 del Estatuto de los Trabajadores, siendo los convenios colectivos los que completan la normativa aplicable.

correspondiendo a cada una de ellas un tipo distinto de sanciones, no pudiendo imponerse otras sanciones que las previstas en estas normas⁷².

Se entiende como falta⁷³ aquella acción cometida por el trabajador dentro de su jornada de trabajo, que por su naturaleza cause un perjuicio irreparable en la buena marcha del proceso de producción. Como ejemplos de faltas leves, podemos citar la falta reiterada de puntualidad, leer el periódico durante el horario de trabajo, abandonar el puesto de trabajo sin causa justificada, etc. Se consideran faltas graves la simulación de enfermedad o algún tipo de accidente, desobedecer las órdenes dadas por un superior jerárquico, fichar por encargo de un compañero que no ha asistido ese día a su puesto de trabajo, etc. Son faltas muy graves el robo, el hurto, la embriaguez, la destrucción deliberada de alguna maquinaria de la empresa, etc.

Se define como sanción⁷⁴ al castigo que lleva aparejado la comisión de una falta y debe ser en todos los casos una medida adecuada a la gravedad de la misma. Normalmente las faltas leves son sancionadas con amonestaciones verbales o escritas y breves suspensiones de empleo y sueldo; las faltas graves, con suspensiones de empleo y sueldo e inhabilitaciones para ascender de menor duración y con cambios de puesto de trabajo; y las faltas muy graves son sancionadas con inhabilitaciones para ascender y suspensiones de empleo y sueldo de larga duración, con traslados⁷⁵ y con el despido. Normalmente, la reincidencia y la generación de situaciones de riesgo suelen agravar las faltas y las correspondientes sanciones⁷⁶.

⁷² La facultad disciplinaria esta reglamentada por la legislación con unos límites que actúan como guardianes de la arbitrariedad del empresario o del abuso de poder por parte de este.

⁷³ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.:** Op. cit., p. 297.

⁷⁴ *Ibidem*, 298.

⁷⁵ La Sentencia del Tribunal Supremo de 14 de julio de 1989 establece que las sanciones consistentes en traslados son posibles, al no estar expresamente prohibidas por el Estatuto de los Trabajadores.

⁷⁶ Vid. Sentencia del Tribunal Supremo de 13 de octubre de 1986.

En todo caso, la valoración de las faltas y las correspondientes sanciones serán siempre revisables ante la jurisdicción competente⁷⁷, pero la facultad de elección entre las sanciones previstas para cada grado de falta es facultad exclusiva del empresario, quedando limitada la fiscalización judicial al grado de éstas⁷⁸.

Nuestra legislación prohíbe la imposición de sanciones consistentes en multas o en la reducción de períodos de vacaciones o en cualquier otra minoración de los derechos de descanso del trabajador. Por otro lado, el principio de igualdad de trato se aplica rígidamente por la jurisprudencia en materia disciplinaria, impidiendo sancionar a un trabajador sí y a otro no por un mismo hecho y circunstancias⁷⁹ así como sancionar más gravemente a un trabajador que a otro ante idénticas circunstancias⁸⁰.

Respecto al procedimiento de imposición de sanciones, nuestro ordenamiento jurídico, por faltas leves no exigen procedimiento alguno. Pero las sanciones por faltas graves y muy graves requerirán comunicación escrita al trabajador, haciendo constar la fecha y los hechos que la motivan. También establece unos plazos de prescripción de las faltas, superados los cuales ya no será posible sancionar al trabajador.

Los contratos de trabajo, como los de cualquier otra naturaleza proporcionan una razonable seguridad a cada contratante sobre sus derechos y obligaciones, ya que las condiciones pactadas no pueden ser alteradas de forma arbitraria ni unilateralmente. Pero las condiciones en que se desarrolla la actividad de las empresas varían y es necesario adaptarse a ellas. Para conseguir la necesaria flexibilidad en las relaciones productivas, el Derecho laboral admite el llamado *ius variandi* o

⁷⁷ Vid. el artículo 114 y siguientes de la Ley de Procedimiento Laboral (Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 de abril, publicado en el B.O.E. del 11 de abril de 1995).

⁷⁸ Vid. Sentencia del Tribunal Supremo de 11 de octubre de 1993.

⁷⁹ Vid. Sentencia del Tribunal Supremo de 30 de noviembre de 1982.

poder del empresario para modificar, de forma no sustancial, las condiciones laborales de sus trabajadores, con el fin de adaptarlas a sus necesidades.

Un supuesto claro de *ius variandi* es la movilidad funcional, en virtud de la cual el empresario puede cambiar al trabajador de puesto dentro de cada grupo profesional o, en su defecto, dentro de categorías profesionales equivalentes. El límite de la mencionada potestad está en las modificaciones sustanciales⁸¹ que el empresario no puede realizar sin el consentimiento del trabajador.

Todos estos aspectos estudiados influyen en la productividad de los trabajadores. La persona que goza de todos estos derechos, de un salario adecuado que cobra puntualmente, etc., trabaja más contenta y de mejor manera que la que no lo tiene.

6. DERECHOS Y DEBERES LABORALES ESPECÍFICOS EN LA LEGISLACIÓN ACTUAL

Nuestro ordenamiento jurídico establece que cualquier trabajador puede pedir la rescisión de su contrato de trabajo con derecho a indemnización, invocando el artículo 50 del vigente Estatuto de los Trabajadores que en su número 1, letra a), establece como causa justa, para ello, “las modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo que redunden en menoscabo de su dignidad”. Pero en el caso del profesional de la información que trabaja en el ejercicio de sus funciones,

⁸⁰ Vid. Sentencia del Tribunal Supremo de 2 de noviembre de 1984.

⁸¹ Se consideran modificaciones sustanciales las que se refieren a la jornada de trabajo, horario, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración, métodos de trabajo y redimientos, etc.

además de este derecho y de los enumerados anteriormente, tiene el derecho específico de invocar la denominada “cláusula de conciencia”.

Cuando el informador actúa de la manera indicada, rescinde su contrato de trabajo y cobra una indemnización. Pero la cláusula de conciencia sólo puede invocarse ante la adopción de una nueva orientación en los principios configuradores de la empresa, que repugne íntimamente a la conciencia del profesional en cuestión, por chocar con su código ético.

El trabajo de los profesionales de la información es peculiar por el carácter intelectual de la profesión. La cláusula de conciencia consiste en una cláusula explícita o implícita de los contratos de trabajo de estos profesionales por la cual éstos tienen derecho a percibir una indemnización en el caso de que voluntariamente rescindan su relación laboral con la empresa informativa⁸². El fin de esta figura es ofrecer una cierta garantía de la independencia moral del profesional de la información, por lo que son solamente una serie de causas las que permiten hablar de cláusula de conciencia. Como dice Marc Carrillo⁸³ “la cláusula de conciencia no es únicamente el derecho a una indemnización; es, esencialmente, el derecho a ejercer el periodismo en condiciones que colaboren a garantizar la objetividad y el pluralismo informativo”.

Como el periodista normalmente trabaja dentro de una empresa, tiene limitaciones en el desarrollo de su actividad. El profesional de la información deberá tener en cuenta al realizar su trabajo (sin que le condicione a la calidad del producto informativo que elabora) la línea editorial del medio en el que trabaja, los estatutos de redacción de dicho medio, si los hubiere, y los usos profesionales de la empresa. Todos ellos

⁸² Cfr. **AZURMENDI, A.:** *Derecho de la Información*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona, 2001, p. 192.

⁸³ Cfr. **CARRILLO, M.:** *La clàusula de consciència i el secret professional dels periodistes*, Centre d'Investigació de la Comunicació, Generalitat de Catalunya, 1992, p. 127.

marcan unas pautas que, aunque no suprimen su independencia moral, sí le suponen una aceptación y respeto de los principios básicos ideológicos y profesionales del medio en el que trabaja.

El primer reconocimiento de la cláusula de conciencia para los periodistas se plantea en Francia en 1935, cuando se debate la posibilidad de que los periodistas realizaran su actividad sujetos al régimen laboral ya que sólo cobraban por los derechos de autor de sus obras.

El presidente del Sindicato Nacional de Periodistas, Georges Boúrdon, consiguió convencer a los periodistas y legisladores de la posibilidad de que los informadores se integraran en una relación laboral como unos empleados más siempre que éstos contaran con una serie de privilegios específicos, entre los que se encontraba la cláusula de conciencia. En un principio la cláusula de conciencia se introdujo en la legislación francesa para aplicarla solamente a los periodistas políticos de la prensa escrita, pero la jurisprudencia francesa la ha admitido tanto para un redactor literario o deportivo como para un caricaturista o un cronista de tribunales. Como consecuencia de aquellas reivindicaciones se introdujeron en el Código de trabajo francés varios artículos que regulaban la cláusula de conciencia.

En nuestro país, la cláusula de conciencia es un derecho que nuestra Constitución de 1978, adscribe a la profesión periodística. Carreras Serra⁸⁴ opina que tanto la cláusula de conciencia como el secreto profesional no han de considerarse sólo como derechos subjetivos del periodista, sino que, objetivamente, se configuran como derechos institucionales de garantía de la opinión pública libre, elementos determinantes de la pluralidad en el Estado Social y Democrático de Derecho.

Como el secreto profesional, la cláusula de conciencia fue objeto de varias proposiciones de ley entre los años 1986 y 1996, siendo la última, presentada por el grupo parlamentario de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya, la que prosperó y dio lugar a la Ley Orgánica 2/1997⁸⁵, de 19 de junio, Reguladora de la Cláusula de Conciencia de los Profesionales de la Información⁸⁶.

Esta norma, en su exposición de motivos, hace hincapié en los postulados clásicos de esta institución profesional al señalar el difícil equilibrio entre la independencia profesional del periodista, el carácter intelectual de la actividad que realiza y su integración en una empresa.

Los elementos definidores de esta Ley Orgánica, como ella misma indica en su exposición de motivos, son: la responsabilidad del profesional de la información y la idea de que las empresas informativas están participando en el ejercicio de un derecho constitucional.

Esta ley es bastante breve ya que consta, además de la exposición de motivos, de tres artículos, una disposición derogatoria y una disposición final. Hay que destacar que en los tres artículos de la ley, ésta insiste en que la cláusula de conciencia es un elemento del contrato de trabajo de los profesionales de la información, pero no indica nada sobre la aplicación de dicha cláusula a los informadores que trabajen para alguna empresa vinculados por una relación de carácter civil o mercantil.

La cláusula de conciencia es contemplada también por los diferentes estatutos de redacción de los medios de información⁸⁷, si los

⁸⁴ Cfr. **CARRERAS SERRA, L.:** Op. cit., p. 167.

⁸⁵ Esta ley desarrolla parcialmente el artículo 20.1.d) de la Constitución española de 1978.

⁸⁶ Publicada en el Boletín Oficial del Estado número 147, de 20 de junio de 1997.

⁸⁷ Estatuto de la Redacción de "El País" 1980, "El Mundo" 1990, "La Voz de Galicia" 1988, "La vanguardia" 1991, "Estatuto Marco de Redacción del Colegio de Periodistas de Cataluña" 1991, "Radiotelevisión valenciana" 1997, "Corporación Catalana de Radio y Televisión" 1998.

tienen. El contenido de las normas de los estatutos de redacción es diverso, pero, entre otras, establecen los principios editoriales de carácter ideológico del medio que se trate. Carrera⁸⁸ opina que “la escasez de estatutos de redacción en España se explica por la resistencia que tienen las empresas informativas a ceder la orientación ideológica del medio a los periodistas, tanto por razones de tipo político como por razones publicitarias o comerciales”.

Tenemos que indicar que en la práctica, debido a la inseguridad laboral de muchos profesionales de la comunicación, pocas veces se ejercita la cláusula. Por otro lado, los empresarios son reticentes a conceder este derecho sin plantear una resistencia judicial, ya que se puede producir con facilidad el abuso de derecho (por ejemplo, el caso del periodista que quiere abandonar el medio porque ha sido contratado por otra empresa que le ofrece mejores condiciones económicas, y plantea la cláusula para cobrar una indemnización que no le corresponde ya que deja voluntariamente el trabajo).

Uno de los derechos específicos de los profesionales de la información, lo constituyen los derechos de autor que hoy son una de las principales fuentes de ingresos de los empresarios audiovisuales y uno de los focos de conflictos más frecuentes entre periodistas y empresas informativas y entre anunciantes y empresarios publicitarios. Ello es debido a la especificidad del factor de producción trabajo que, como ya hemos indicado, es intelectual y creativo.

El derecho de autor es el derecho que éste tiene sobre su obra, sobre su creación; es una propiedad especial sobre la obra y puede comercializarse con ella. Nuestra Constitución en su artículo 20.1.b) reconoce y protege el derecho a la producción y creación literaria,

⁸⁸ Cfr. **CARRERAS SERRA, L.:** Op. cit., p. 184.

artística, científica y técnica, aunque ha sido el Tribunal Constitucional⁸⁹ el que ha establecido su contenido al decir que el “núcleo esencial es el derecho de autor a la protección de sus intereses morales y materiales, que incluyen la paternidad de la obra y la facultad de oposición a las deformaciones, mutilaciones y modificaciones o a cualquier atentado a la obra como perjuicio al honor y reputación del artista”. En nuestro ordenamiento jurídico, los derechos de autor están protegidos tanto en la vía civil como en la penal.

La Ley de Propiedad Intelectual⁹⁰ establece en su artículo 2 que “la propiedad intelectual está integrada por derechos de carácter personal, que atribuyen al autor la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra, sin más limitaciones que las establecidas en la ley”. Por lo tanto, el derecho de autor comprende el derecho moral de autor, el derecho a la explotación de la obra y el derecho de remuneración. Como indica Ana Azurmendi⁹¹, esta ley busca un equilibrio entre las facultades morales y las facultades de explotación de la obra creada reconocidas al autor.

La mencionada ley establece también unos límites de los derechos de autor, que son límites de las facultades de explotación del autor justificados por la presencia de otros derechos o bienes, como la información, la libertad de creación y de expresión, el interés científico e incluso la circunstancia de no hacer especialmente gravoso a nadie el acceso a las obras. Entre estos límites⁹² citamos los siguientes: la existencia de interés informativo, la cita, obras situadas en la vía pública, la parodia de obra protegida, la obra que ha pasado al dominio público.

⁸⁹ Vid. Sentencia del Tribunal Constitucional 35/1987, de 18 de marzo. Se trata de un recurso de amparo planteado por un escultor que consideró que se había vulnerado su derecho fundamental, cuando una empresa hotelera procedió a desmontar y, luego, a almacenar una escultura que había creado para el hotel en cumplimiento de un contrato.

⁹⁰ Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (B.O.E. de 22 de abril de 1996).

⁹¹ **AZURMENDI, A.:** Op. cit., p. 210.

⁹² Vid. los artículos 32, 33, 35, 39 y 41 de la Ley de Propiedad Intelectual.

Los derechos de explotación de la obra duran toda la vida del autor y setenta años después de su muerte, aunque en el caso de obras anónimas o seudónimas, la duración será de setenta años desde su divulgación lícita. En las obras realizadas en colaboración (aquéllas en las que las aportaciones de cada autor están diferenciadas) los setenta años comienzan a contarse después de la muerte del último coautor superviviente, y en las obras colectivas (aquéllas en las que las aportaciones de los autores se funden en una creación única) ese mismo plazo empieza a contarse desde la divulgación lícita de la obra⁹³.

En el caso de los derechos de explotación de los productores de fonogramas y de los productores de grabaciones audiovisuales, la duración es de cincuenta años. Sin embargo, las fotografías tienen unos derechos de explotación de veinticinco años⁹⁴. Respecto a las bases de datos, nuestra legislación⁹⁵ establece que la duración del derecho *sui generis* es de quince años, desde el uno de enero siguiente a la fecha en que la base de datos haya sido puesta a disposición del público por primera vez.

Una vez que se han agotado los períodos indicados anteriormente para cada uno de los supuestos, las obras pasan a ser de dominio público y pueden ser utilizadas por cualquiera, siempre que se respete la autoría y la identidad de la obra⁹⁶.

Los derechos de autor del periodista cuentan con dos tipos de limitaciones determinadas por la relación laboral con su empresario y por el contenido informativo de su trabajo. Habitualmente cuando el profesional se integra en una organización empresarial por un contrato

⁹³ *Ibidem* artículos 26, 27 y 28.

⁹⁴ *Ibidem*, artículo 128.

⁹⁵ Vid. Artículo 136 de la Ley 5/1998, de Base de Datos, de 6 de marzo de 1998 (B.O.E. de 7 de marzo de 1998).

laboral, su actividad la realiza en equipo y además su trabajo es realizado para un empresario. En estos casos, y según establece el artículo 51 de la Ley de Propiedad Intelectual, a menos que en el contrato de trabajo se incluya una cláusula protegiendo el derecho de autor, se entenderá que corresponde al editor al menos en sus derechos de explotación⁹⁷.

Los derechos de autor pueden transmitirse de forma onerosa o gratuita; pero cuando la transmisión se realiza entre vivos se habla de cesión de derechos. Se presume la cesión de los derechos de autor en las obras realizadas por los periodistas dentro de una actividad que es objeto de un contrato laboral, que supone la cesión en exclusiva de los derechos de explotación⁹⁸. En este caso, de no existir cláusula en el contrato sobre reserva de los derechos de autor, se entenderán cedidos al empresario.

Carreras Serra⁹⁹ indica que “por la contratación laboral, el empresario compra el trabajo que hace un trabajador a cambio de una contraprestación económica. El empresario no compra lo que produce el trabajador, sino la actividad que realiza (el trabajo) en un tiempo determinado. El producto es siempre de la empresa”.

Por lo tanto, si estamos ante una relación laboral, el empresario ha comprado la fuerza de trabajo al periodista, por lo que dispone de la obra para formar la obra colectiva (periódico, revista, etc.). De este modo, el empresario puede modificar la obra del periodista, por ejemplo cuando se trate de una entrevista o de una información de actualidad. En este caso, el ejercicio de los derechos morales como autor sólo podrá consistir en decidir aceptar la modificación de la obra y firmar la información como

⁹⁶ Vid. Artículo 41 de la Ley de Propiedad Intelectual.

⁹⁷ En este sentido resulta interesante la sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo de 31 de marzo de 1997, sobre el reconocimiento de los derechos de autor de un fotógrafo *free-lance* sobre las fotografías periodísticas y la compatibilidad con el hecho de que su relación con la empresa fuera de carácter laboral.

⁹⁸ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.:** Op. cit., pp. 269-270.

autor, o, en otro caso, considerar que la información, al haber sido modificada, ya no es moralmente una obra de su creación e impedir que se le atribuya a través de su firma¹⁰⁰. Pero si la relación jurídica entre empresario y periodista no fuera laboral, éste podría negarse a que se publique su obra deformada¹⁰¹.

Sin embargo, es diferente el caso de los informadores que trabajan para los medios de comunicación como colaboradores y no tienen una relación laboral como los *free-lances*, los corresponsales o los colaboradores no permanentes, ya que en estos casos los derechos de autor no se consideran cedidos al empresario¹⁰². En este supuesto, las relaciones civiles que se establecen entre el colaborador y el empresario, se rigen por las cláusulas que hayan establecido en el contrato escrito, excepto en los casos que la ley califica los derechos de autor como irrenunciables. Pero el caso más frecuente es que no exista ningún documento escrito, por lo que tendremos que aplicar las disposiciones de la Ley de Propiedad Intelectual en caso de conflicto.

En todo caso, y con independencia del carácter de la relación entre empresario y periodista, los autores de obras reproducidas en publicaciones periódicas, excepto si se estipula lo contrario, conservan su derecho a explotarlas de cualquier forma que no perjudique la normal de la publicación en la que se hayan insertado¹⁰³, por ejemplo, cuando el periodista publica un libro que recoge sus artículos periodísticos. No obstante, el periodista no podrá ceder estos derechos a otro medio de comunicación, ya que incurriría en concurrencia desleal¹⁰⁴.

⁹⁹ Cfr. **CARRERAS SERRA, L.**: Op. cit., p. 162.

¹⁰⁰ *Ibidem* pág. 163.

¹⁰¹ En este caso podría hacer uso de los derechos que le atribuye el artículo 14 de la Ley de Propiedad Intelectual.

¹⁰² Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.**: Op. cit., p. 270.

¹⁰³ Vid. artículo 52 de la Ley de Propiedad Intelectual.

¹⁰⁴ Los contratos laborales deben observar el principio de la buena fe contractual como indica el artículo 5 letra a) del Estatuto de los Trabajadores y el artículo 7 del Código civil.

Por otro lado, aunque el periodista tenga un contrato laboral, éste puede realizar otro trabajo fuera de su horario laboral y también podrá realizar, dentro del mismo medio periodístico, una obra como autor independiente, al margen de la relación laboral.

En el caso de los medios audiovisuales, en principio será el empresario quien ostente los derechos de autor de los equipos que trabajan en la empresa en régimen laboral, salvo que se haya pactado lo contrario. Pero en el caso de una obra audiovisual -obras cinematográficas y todas las demás obras audiovisuales- la ley reconoce como autores: al director-realizador¹⁰⁵, a los autores del argumento, la adaptación y los del guión o los diálogos¹⁰⁶, y a los autores de las composiciones musicales, con o sin letra, creadas especialmente para esa obra¹⁰⁷. En cuanto a la gestión de la obra audiovisual, la ley establece que le corresponde al productor, que es al persona natural o jurídica bajo cuya iniciativa y responsabilidad se realiza la grabación audiovisual.

Respecto a las entidades de radiodifusión, la ley de Propiedad Intelectual en su artículo 126, les reconoce el derecho exclusivo sobre sus emisiones o retransmisiones.

En la actividad publicitaria, respecto a los derechos de autor, tenemos que indicar que una campaña es una obra realizada por una agencia por encargo de un anunciante; como no hay entre ellos una relación laboral, no puede establecerse como regla general que los derechos de autor de la campaña pertenezcan al anunciante. Por lo tanto, es necesario que conste en el contrato de creación y difusión de publicidad los términos en los que la agencia y anunciante determinan la cesión de derechos ya que si no se hace así, el alcance de los derechos de la agencia sobre los elementos de la campaña publicitaria impedirá

¹⁰⁵ Vid. artículo 87.1 de la Ley de Propiedad Intelectual.

¹⁰⁶ *Ibidem* artículo 87.2

que el anunciante pueda hacer uso de ellos en otras acciones promocionales¹⁰⁸.

Pero, como indican los profesores Población y García-Alonso¹⁰⁹, para la profesión del informador, así como ciertos derechos si son conculcados por el empresario pueden no llegar a materializarse, los deberes se cumplen siempre, ya que en caso contrario, el informador es despedido de inmediato. Esto es debido a que hay una descompensación a favor del empresario y en perjuicio del trabajador. Este hecho repercute en la productividad, ya que si no se cumplen los derechos, el trabajador trabaja menos. Si se incumplen los derechos, normalmente el trabajador soporta la situación y reclama, pero si se incumplen los deberes se despide al trabajador inmediatamente. Aunque existe una legislación de derechos y deberes, si se comete una falta por el trabajador se produce el despido. No hay igualdad de oportunidades porque el trabajador tiene menos posibilidades económicas que el empresario. Hay una legislación muy completa y se cumple la parte de deberes que lleva al despido, pero la parte de derechos no.

Los deberes del informador son los siguientes:

- a) Obediencia a su Jefe inmediato, el cual representa al empresario por delegación y cuyas indicaciones, instrucciones y órdenes vinculan al profesional en grado máximo.
- b) Deber de fidelidad, tanto con respecto a su empresario, como con respecto a su propio trabajo profesional.
- c) Del anterior deber se deriva el denominado secreto profesional, que prohíbe la revelación de las fuentes de una información, salvo en caso de cooperación con la justicia o de servicios al bien común de la sociedad.

¹⁰⁷ *Ibíd.*, artículo 87.3

¹⁰⁸ Cfr. **AZURMENDI, A.**: *Op. cit.*, p. 224.

¹⁰⁹ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.**: *Op. cit.*, p. 292.

- d) Deber de lealtad, que establece la obligación de acatar los principios editoriales y de ser consecuente con ellos; aunque si invoca la cláusula de conciencia queda automáticamente liberado de este deber.

Nos detendremos en el secreto profesional, ya que es una de las instituciones jurídicas clásicas del derecho a la información y que sólo se atribuye a los periodistas. La Constitución española de 1978 lo reconoce vinculado al derecho a la información en el artículo 20.1.d), expresando al mismo tiempo la necesidad de un desarrollo legislativo posterior. Aunque se realizaron varias proposiciones de ley con el objeto de regular conjuntamente el secreto profesional y la cláusula de conciencia del informador, ninguna de ellas llegó a prosperar. En 1997 se promulgó la Ley de Cláusula de Conciencia del Informador Profesional de la Información, pero el secreto profesional sigue sin contar con una normativa específica más allá de la Constitución.

El primer reconocimiento legal del secreto profesional del periodista data de 1898, en el estado norteamericano de Maryland. En ese momento se configuró como un privilegio del informador ante los tribunales, que consistía básicamente en mantener la confidencialidad de sus fuentes y en evadirse de la obligación de actuar como testigo. Aunque los demás países tardaron en recogerlo en sus legislaciones, los códigos deontológicos de los informadores, que comenzaron a proliferar en el primer tercio del siglo XX, fueron unánimes al incluirlo entre las obligaciones del periodista. En Estados Unidos, en Francia y posteriormente en España, se ha intentado dar al secreto profesional del periodista un *status* semejante al de otros profesionales que tiene la obligación de silencio, pero en todos los casos se ha planteado la misma objeción: el secreto profesional del periodista es radicalmente distinto debido a la misión de informar que determina su comportamiento. Así, el

periodista silencia su fuente amparándose en el secreto, pero informa sobre todo o sobre la mayor parte que ella le ha revelado.

Ana Azumendi considera el secreto profesional bajo la doble vertiente de derecho y de obligación del periodista¹¹⁰. Así, como derecho reconocido, el secreto profesional exime al informador de unas obligaciones generales, fundamentalmente la de revelar la identidad de sus fuentes ante autoridades judiciales y policiales que le requieran. El periodista expone al conocimiento de terceras personas la información relevante que le ha facilitado su fuente, pero mantiene el secreto acerca de su identidad. Por lo tanto, como deber, el secreto profesional obliga al informador a mantener el secreto de la identidad de la fuente, aún en el caso de que la legislación no reconozca esta institución. Por ello, para esta autora, el secreto profesional del periodista es tanto un derecho y un deber característico de la actividad informativa.

Consideramos que el secreto profesional es necesario en la profesión periodística ya que sin su ejercicio mucha información no se daría a conocer ni sería posible una continuidad en la recepción de la información confidencial.

Por lo tanto, para Azurmendi¹¹¹, el secreto profesional es un derecho-deber del profesional de la información y su objeto principal es el secreto sobre la identidad de las fuentes de su información, incluyendo tanto a personas como documentos y elementos utilizados en el curso de la investigación o realización del trabajo. De este modo, el periodista tiene la facultad de oponerse a revelar la identidad de las fuentes frente a toda clase de autoridades y además podrá guardar silencio en todo proceso de investigación incoado por la autoridad judicial y policial, con la

¹¹⁰ Cfr. **AZURMENDI, A.**: Op. cit., p. 183.

¹¹¹ *Ibíd.*

excepción de determinadas causas criminales tal y como exige un sentido equitativo de la proporcionalidad.

Para Carreras Serra¹¹², el secreto profesional es un derecho. En este sentido dice que es el derecho que tiene el periodista a no revelar su fuente de información ni a los poderes públicos (Administración, Comisiones Parlamentarias o Poder Judicial), ni a su propio empresario. Así, el secreto profesional no recae sobre el contenido de la información, sino que se refiere sólo a la persona que facilita la información al periodista. Por lo tanto, este secreto profesional tiene a la vez dos beneficiarios a la vez que realiza dos protecciones ya que por una parte ampara al periodista de los requerimientos de terceros (Administración o tribunales) para que revele sus fuentes, y de otro, ampara la fuente que le ha facilitado la información. Carreras Serra¹¹³ opina que de manera accesoria, el secreto profesional se debe extender también a los soportes materiales de la información, documentos, cintas grabadas, notas tomadas en la entrevista, etc., siempre y cuando estos materiales puedan conducir a desvelar la fuente de información.

El secreto profesional de los periodistas se fundamenta en la protección institucional de la libertad de información, ya que fortalece la libertad de prensa. Carreras Serra¹¹⁴ estima que también otros profesionales necesitan el secreto profesional para su libre desarrollo, pero mientras que el secreto profesional de los abogados o de los médicos constituye en “deber profesional”, para los periodistas es un derecho. Así, indica que la revelación de un secreto profesional en el caso de los abogados puede tener consecuencias penales, pero en el caso del periodista, si revela la fuente de información no se le puede exigir responsabilidades jurídicas, aunque esté vulnerando las reglas deontológicas.

¹¹² Cfr. **CARRERAS SERRA, L.:** Op. cit., p. 172.

¹¹³ *Ibíd.*, 176.

Para Carreras Serra¹¹⁵ el secreto profesional sobre la fuente no exonera al periodista de la obligación de denunciar ante la autoridad que corresponda la preparación de un delito o su comisión. De este modo, cuando el periodista es citado en un juicio como testigo, el secreto profesional le exime de la obligación de revelar la fuente de la información, pero no se podrá negar a declarar sobre los hechos que conoce.

Pero como indica Carrera¹¹⁶, cuando el periodista es inculcado en un juicio y no va de testigo, alegar el secreto profesional puede ser problemático ya que si lo hace será inexorablemente condenado al no poder probar su inocencia por haber renunciado a presentar sus pruebas exculporias. Contra la persecución de un delito no hay secreto profesional que valga para el periodista inculcado. La decisión de revelar la fuente comportará un problema deontológico y puede reportarle perder su fiabilidad para sucesivas ocasiones.

El Tribunal Europeo de Derecho Humanos con sede en Estrasburgo se ha ocupado en dos ocasiones de conflictos originados por el secreto profesional. Se da la circunstancia de que en ambos la fuente de los informadores había actuado deslealmente en su propio ámbito de trabajo. En el caso *Goodwin v. Reino Unido*¹¹⁷, sin haber noticia publicada, y en uno de los pasos anteriores a la publicación de la misma, cuando el reportero intentaba recabar más datos sobre la información que tenía, se le requirió para que desvelara la identidad de su fuente. El Tribunal Europeo señaló que sólo si existiera un “imperativo preponderante de interés público” podría justificarse la exigencia al periodista de revelar las fuentes. Pero ni la amenaza de daño a una

¹¹⁴ *Ibidem*, 173.

¹¹⁵ *Ibidem*, 175.

¹¹⁶ *Ibidem*, 177.

empresa ni la necesidad de desenmascarar al empleado o colaborador desleal constituían en el caso presentado un imperativo preponderante de interés público. Por lo tanto, no cabe duda de que la decisión del Tribunal es una garantía para el periodismo de investigación, ya que la presencia del interés informativo (característica que debe valorar el periodista siempre que tiene acceso o va a difundir una noticia conflictiva) justifica la difusión de una información aunque la fuente haya actuado ilícitamente.

En el caso *Fressoz y Roire v. Francia*¹¹⁸, el Tribunal trata otras cuestiones del secreto profesional periodístico. En este litigio, dos periodistas del “Cannard enchaîne” habían sido condenados por difundir una información referente a los impuestos de un directivo de empresa. La noticia estaba fundada en una documentación que provenía de la violación de secreto por un funcionario. La policía les había obligado a remitirles el material que tenían y, a raíz de su investigación, logró determinar que se trataba de copia de ejemplares que pertenecían a la administración fiscal. En el caso de que la policía hubiera logrado también identificar las huellas del funcionario desleal, entonces esa exigencia a los periodistas de remitir los documentos a la policía hubiera significado a la vez la condena del periodista y de su fuente, desvelada por ese procedimiento, por lo que la garantía del secreto profesional se habría quedado sin efecto. El Tribunal de Estrasburgo no entró en la cuestión central de si el secreto profesional amplía su protección a todo el material que directa o indirectamente puedan revelar al identidad de la fuente sino que se limita a señalar que ninguna presunción puede permitir condenar por encubrimiento a un periodista, si no se ha identificado al autor de la infracción principal.

A pesar de haber sido presentadas cinco proposiciones de Ley sobre el secreto profesional del periodista, no tenemos una legislación

¹¹⁷ Vid. Resolución de 27 de marzo de 1996, en “Publications of the European Court of Human Rights” Serie A, nº298.

sobre el mismo. El primer intento de regulación fue una proposición de ley presentada en 1986 por el grupo parlamentario del CDS¹¹⁹ y el último en 1993 fue del grupo parlamentario federal Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya¹²⁰. Ana Azurmendi¹²¹ afirma que en todos ellos se ha insistido en los siguientes aspectos:

- El secreto profesional se inscribe en el derecho a la información reconocido en el artículo 20.1.d) de la Constitución española de 1978.
- Es un derecho cuyo titular es el periodista, y éste lo puede ejercer frente a su empresa, frente a los poderes públicos o frente a terceros.
- El secreto profesional se extiende a la identidad de la fuente y al material relativo a la información elaborada y difundida, la cual no puede ni registrarse ni incautarse.
- Tiene como límites el requerimiento en calidad de testigo en un proceso penal por un delito de los regulados en el Título I del Libro II del Código Penal, y las materias calificadas como secretas.

El secreto profesional es contemplado por los diferentes estatutos de redacción de los medios de comunicación¹²²; éstos constituyen una regulación interna pactada de la actividad profesional de los periodistas en una empresa informativa concreta, y en ellos se regulan las relaciones entre la redacción del medio con la dirección y la empresa editora del mismo. Así, y ante la carencia de un desarrollo legislativo, los estatutos de redacción adquieren especial importancia en la efectividad del reconocimiento del derecho-deber del secreto profesional.

¹¹⁸ Vid. Resolución de 21 de enero de 1999, en "Recueil des arrêts et décisions" (1999) I.

¹¹⁹ En Boletín Oficial de las Cortes (Congreso de los Diputados) Serie B, de 15 de septiembre de 1986, número 14.

¹²⁰ En Boletín Oficial de las Cortes (Congreso de los Diputados) Serie B, de 14 de septiembre de 1993, número 24-1.

¹²¹ Cfr. **AZURMENDI, A.**: Op. cit., p. 188.

Algunas personas relevantes de la profesión periodística y juristas estiman que es mejor que el secreto profesional esté solo regulado por la Constitución, posibilitando así su protección ante los tribunales, y no consideran conveniente que sea regulado por una norma jurídica con detalle por temor a que sus particularismos recorten una parte de su contenido. Estos autores prefieren que sean los jueces, o, en última instancia, el Tribunal Constitucional los que configuren la sustantividad del secreto profesional. Tomás de la Quadra Salcedo estima es mejor no regular por ley el secreto profesional ya que una regulación del secreto profesional puede significar o que el secreto profesional opere directamente en el sentido de que existe derecho absoluto al secreto profesional ante los tribunales, sin limitación, o que hay que buscar una forma de articular ese derecho al secreto con otros valores –como la justicia- u otros derechos fundamentales.

La cláusula de conciencia y el secreto profesional están incluidos en nuestra Constitución en el título de los derechos fundamentales; pero como indica Carreras Serra¹²³, más que derechos sustantivos son instrumentos de protección del derecho a informar. En este sentido, la cláusula de conciencia se ejercerá frente al empresario titular del medio de comunicación para defender la libertad ideológica del periodista y el secreto profesional es oponible ante la Administración o el poder judicial con el fin de no revelar las fuentes de información. Pero lo que realmente se protege en ambas instituciones jurídicas es el derecho a la información, siendo la cláusula de conciencia y el secreto profesional herramientas jurídicas de protección del libre ejercicio de la profesión periodística.

¹²² Estatuto de la Redacción de “El País” 1980, “El Mundo” 1990, “La Voz de Galicia” 1988, “La vanguardia” 1991, “Estatuto Marco de Redacción del Colegio de Periodistas de Cataluña” 1991, “Radiotelevisión valenciana” 1997, “Corporación Catalana de Radio y Televisión” 1998.

¹²³ Cfr. **CARRERAS SERRA, L.**: Op. cit., p. 167.

En la profesión periodística los deberes de los periodistas se hallan tan definidos y son tan importantes, que ha motivado su estudio separado y detallado en una disciplina que los considere. Así pues, la Deontología profesional es la ciencia o tratado de los deberes.

En el caso de las empresas informativas, el incumplimiento de los deberes profesionales conlleva importantes perjuicios económicos para los dueños de estas empresas. Así, es necesario conceder el debido respeto a la dignidad, intimidad, honor, fama y reputación de las personas conjugándolo al mismo tiempo con la máxima libertad en el enjuiciamiento de sus hechos y opiniones¹²⁴, ya que en caso contrario recaerán sobre el empresario las denuncias y, los dueños de las empresas informativas, por su parte, deberán pagar también por ello en muchos casos multas e indemnizaciones.

Pero la deontología de la información y de la comunicación no sólo debe importar a los profesionales de los medios de comunicación, sino que atañe a las empresas de comunicación, a los públicos, a las entidades y organismos promotores de cualquier clase de información especializada o de comunicación aplicada¹²⁵.

Así, el valor, el sentido y la dimensión ética y deontológico son consustanciales al quehacer de la información que no podrá efectuarse al margen de la deontología. Como consecuencia de ello, el profesor Romero Rubio afirma que todo “trabajo informativo, realizado al margen de la ética y la deontología, se convierte en un mal trabajo, en un inaceptable trabajo, en un trabajo efectuado de cualquier modo, al margen de la lógica, el método y el sentido de y para qué¹²⁶”.

¹²⁴ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.:** Op. cit., p. 299.

¹²⁵ Cfr. **ROMERO RUBIO, A.:** “Código para la comunicación informativa y opinativa” en *Estudios de Empresa Informativa*. Editores Miguel Taúler y José Ignacio Población. Madrid, 2000, p. 274.

¹²⁶ *Ibidem*, p. 275.

Como indican los profesores Población y García-Alonso¹²⁷, el derecho y el deber a la verdad informativa tiene sus justos límites en el debido respeto a todos estos instrumentos de protección mencionados.

Todos estos derechos y deberes laborales específicos influyen en la productividad de los profesionales de las empresas informativas. Así, los trabajadores que desarrollen su labor profesional dentro de una empresa informativa en la que éstos puedan cumplir sus deberes y se respeten sus derechos laborales específicos, estarán más motivados, lo que indudablemente influirá en la cantidad y en la calidad del trabajo aportado a la empresa.

¹²⁷ Cfr. POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.: Op. cit., p. 299.

**CAPÍTULO IV:
LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA INFORMATIVA**

1. RESPONSABILIDADES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En los últimos años, se ha pasado de considerar al sistema humano como un mero factor de producción, es decir, como mera herramienta al servicio de la organización empresarial, a considerarlo como el elemento básico de la organización. Las personas ya no son un elemento de la organización, sino que forman la organización; ahora la organización no dispone de personas sino que se encuentra formada por personas. De este modo, aunque las empresas son muy diferentes unas de otras, todas tienen una característica común: su éxito depende casi exclusivamente de sus recursos humanos. Todas las empresas necesitan buenos recursos humanos y el éxito de la misma radica en contar con unos buenos recursos humanos bien dirigidos.

Los recursos humanos son personas y aunque no figuran en los balances contables de las empresas, son su activo más importante y el más rentable de todos. Pero el éxito de la empresa no sólo depende de

que cada una de las personas de la organización sea excelente, sino que depende también de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas.

Los recursos humanos son tan importantes en una empresa de servicios como en las de producción de bienes. Como una empresa es una organización y lo más importante para el éxito de una organización son las personas que la integran, si las personas han sido bien seleccionadas, bien formada, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito.

Por otro lado, la productividad se eleva a medida que la organización mejora, es decir, a medida que se necesitan menos recursos para obtener la misma producción, a medida que se produce mayor cantidad con los mismos recursos, o a medida que la producción aumenta y los recursos utilizados se reducen.

La mejora de la productividad constituye un objetivo esencial a largo plazo. Si la productividad se eleva, se ahorran recursos escasos, los costes unitarios tienden a reducirse y ello hace que los excedentes se eleven, lo cual, a su vez, permite a la organización remunerar mejor a los empleados y mejorar sus condiciones de trabajo. Como resultado, se puede mejorar la calidad de vida en el trabajo, lo cual, a su vez, puede motivar a las personas a aumentar más la productividad.

El objetivo de la dirección de recursos humanos es mejorar la contribución productiva de los recursos humanos a la organización. La dirección de recursos humanos contribuye a la mejora de la productividad, directamente, encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos e indirectamente, mejorando la calidad de vida en el trabajo.

Además de este objetivo general, la dirección de recursos humanos ha de contar con unos objetivos más concretos que le sirvan como metas con relación a las cuales se pueda evaluar las alternativas de actuación y los resultados obtenidos.

La dirección de los recursos humanos se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas, necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

La Dirección de Recursos Humanos forma parte de los objetivos del Departamento de Personal en las empresas. Los profesores Población y García-Alonso¹ la definen como “aquella actividad ejercida por delegación empresarial consistente en seleccionar, formar, desarrollar y retribuir adecuadamente al conjunto de personas físicas que trabajan en la empresa”. Este grupo humano lo componen aquellos sujetos considerados necesarios para llevar a cabo con éxito la producción, distribución y difusión de informaciones al público receptor.

En opinión de los citados profesores², esta actividad directiva se traduce en dos tipos de campos de actuación concretos:

- a) Medidas o decisiones de carácter general, entre las que cabe señalar:
 - Fijar los tipos de actividades productivas de cada puesto, determinando tareas específicas para cada uno de los empleados subordinados al empresario directivo, ligándoles a la empresa mediante el correspondiente contrato de trabajo. En todo caso, los tipos de funciones profesionales previstas

¹ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA-ALONSO, P.:** *Organización y gestión de la empresa informativa*. Editorial Cie de Inversiones Editoriales. Madrid, 1997, p. 304.

² *Ibíd.*, 304-305.

quedarían fijados en relación con los objetivos previstos en los diferentes puestos de trabajo.

- Desarrollar el ejercicio de la función disciplinaria pertinente, cuando resulte oportuno. De ahí se sigue la adopción de sanciones a los empleados, si tras la consideración objetiva de su conducta resultaran consecuencias perjudiciales para el logro de los objetivos fijados en su puesto de trabajo, o bien si a través de ellas se siguiera algún daño para los fines que han motivado y fundamentado la aparición de la empresa.
- La enumeración y descripción de todos los objetivos de cada puesto de trabajo.
- A ello debe unirse la correspondiente asignación de medios, la relación de las funciones a realizar por el empleado y, en general, de todos los elementos esenciales que éstas conlleva, formando el documento denominado "Descripción del Puesto de Trabajo".
- En los casos que proceda, se encargará también de sistematizar las instrucciones de carácter técnico, para ayudar así a efectuar con éxito los objetivos previstos.
- El control, fijación y modificación de las nóminas. Deben ser ajustadas la cuantía de sueldos, las gratificaciones, los premios y todos los demás complementos, siempre en función de criterios objetivos (previamente establecidos) teniendo en cuenta el rendimiento de cada trabajador. Para ello, custodiará un expediente personal y confidencial de cada empleado.
- Establecerá la información económica, mediante el lenguaje y normativa de tipo contable, relativo a la evolución y resultados de cada ejercicio económico. Dará cuenta igualmente de cuantos aspectos patrimoniales y de gestión puedan interesar a su personal, mediante la entrega puntual y periódica de los documentos correspondientes a los miembros que integren el

denominado "Comité de empresa", elegido libremente mediante sufragio por los trabajadores.

- Se ocupará de las políticas de ascenso, así como del control efectivo para que se opere por parte de los empleados aportación significativa de trabajo sobre el producto, durante todo el tiempo que abarque la jornada laboral.

b) Actuación de carácter concreto, entre las que cabe destacar:

- La Planificación de los Recursos Humanos.
- El reclutamiento o contratación de los trabajadores a todos los niveles.
- La formación y capacitación profesional en función de los objetivos asignados a cada puesto de trabajo.
- La evaluación de tareas.
- La remuneración puntual y justa de todo el personal.
- El cumplimiento de las obligaciones derivadas de la Seguridad Social.
- La edición de normas que garantizan la seguridad personal del trabajador cuando se encuentra en la empresa (o bien fuera de ella, si es por motivos de trabajo).

2. FACTORES QUE ESTIMAN LA PRODUCTIVIDAD

2.1. Planificación

En toda organización económica es necesario conocer el número y el tipo de personas que la integran, así como las habilidades o conocimientos precisos para cada uno de los puestos de trabajo. Según el

Diccionario de la Real Academia Española, planificar es elaborar planes para llevar a cabo una acción. Siguiendo a los profesores Población y García-Alonso³, podemos decir que “planificar los recursos humanos de una empresa supone establecer una estrategia previsor, designando anticipadamente los miembros (cuántos, cuáles y quiénes: su número, condición, identidad) que deberían cumplir las tareas necesarias, así como el cómputo total de horas de trabajo y jornadas laborales que se precisen, fijando pormenorizadamente su evolución a lo largo de las fechas del calendario”.

Esta política permite cubrir las necesidades futuras en esta área de recursos. De este modo, la dirección prevé con ello el número correcto de personal contratado, estando éste dotado de las cualidades que precisen, situándolos en su puesto oportuno y en el período previsto. Como indican los profesores Población y García-Alonso⁴, las etapas de este proceso son las siguientes:

1. En primer lugar, se estudia la situación actual de la empresa, determinando si el personal existente es apropiado para las necesidades de la actividad empresarial y si se utiliza adecuadamente.
2. Posteriormente, se efectúa una previsión de las futuras necesidades de recursos humanos, en función de los planes de crecimiento de la empresa y de las bajas, que por distintos motivos, han de irse produciendo.
3. Por último, se desarrolla un programa para afrontar las futuras necesidades de recursos humanos. En función de las necesidades previstas, se proyecta un plan de formación para los empleados actuales, y de selección de otros nuevos.

³ *Ibidem*, 306.

⁴ *Ibidem*.

Cuando la empresa cuenta con un inventario de personal, la planificación interna resulta más sencilla. De esta manera conoce con cuántas personas cuenta la organización en un momento determinado en cada puesto de trabajo. Habrá que realizar una estimación para saber el número de personas que permanecerán en su puesto, cuántas personas cambiarán de puesto y cuántas dejarán su puesto y abandonarán la empresa.

Es importante que el inventario cuente, además de con una información detallada relativa al número de personas, con los datos personales de cada empleado, con las características del puesto que ocupa, con información relativa a las aptitudes, capacidades y habilidades de cada uno de ellos, con respecto al puesto que ocupa en la actualidad y también con vistas a ocupaciones posteriores diferentes de la actualidad. Este inventario cualitativo permite elaborar una lista de sustitución de unos trabajadores por otros, que ayudarán a quienes deben realizar la planificación de recursos humanos a identificar más rápidamente a los candidatos idóneos en caso de producirse una vacante en la organización.

Cuando la oferta interna de empleo iguala a la demanda, existe equilibrio y no es necesaria la planificación ni la política de selección externa de personal. Pero lo más frecuente es que exista una situación de desequilibrio, producida bien por un exceso de oferta, cuando existen más empleados que puestos, bien por un exceso de demanda, cuando la empresa no puede llenar las vacantes que hay en la organización con el personal con que cuenta. En estos casos, en los que el aprovisionamiento interno no es posible, la planificación es el instrumento indispensable para incorporar a la organización personas idóneas en los momentos oportunos.

Así, el Departamento de Recursos Humanos actuará conjuntamente con el director de línea o de departamento, quien, por su experiencia, puede ayudar a determinar las condiciones requeridas para la vacante que se produzca. De este modo, la colaboración entre ambos permite elaborar el perfil del puesto.

Las causas de la vacante pueden ser temporales (producidas por enfermedad, maternidad, vacaciones, rotación de puestos) o bien definitivas (producidas por la creación de un nuevo puesto de trabajo, por despidos previstos, abandono de la organización, jubilación o por excedencias concertadas).

Normalmente entraña más dificultad buscar una persona que encaje en un puesto concreto que si se busca personal que pueda adaptarse al perfil de una familia de puestos, lo que permitirá además una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios que puedan producirse en el ámbito laboral⁵.

Pero no todas las empresas, con independencia de que tengan o no Departamento de Recursos Humanos, los planifican debido al alto coste que se deriva de esta actividad. Por otro lado, en nuestro país, la planificación no es muy frecuente, debido a la falta de cultura organizativa. Esto conduce a la mayoría de las empresas a omitir este proceso y limitarse a pensar que el futuro no será demasiado diferente al presente y que, en todo caso, "ya se adaptarán sobre la marcha", lo que a veces es posible hacer y otras no.

La realidad es que sólo las grandes empresas realizan una planificación de recursos humanos de tipo formal, ya que son las únicas que pueden destinar un capítulo de su presupuesto a estos fines y a las

⁵ Cfr. **SAAVEDRA, I.:** *Planificación y selección de recursos humanos*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1997, p. 16.

que les resulta prácticamente imprescindibles conocer las necesidades futuras de personal. Pero como opina Saavedra⁶, las pequeñas empresas también pueden, y deben, llevar a cabo una planificación más informal que les será igualmente útil. Puchol⁷ señala que “en el peor de los casos, una planificación imperfecta nos acerca a la realidad más que ninguna planificación en absoluto”. Por otro lado, a medida que aumenta el tamaño de la organización, suele aumentar su complejidad y de ahí que los directores de línea o de departamento vayan delegando funciones en el Departamento de Recursos Humanos.

Siguiendo a Saavedra⁸, podemos afirmar que la labor de la Dirección de Recursos Humanos consiste básicamente en adelantarse a las situaciones en las que se produce la diferencia entre dónde se está y donde se quiere estar, ya sea en cantidad como en cualidades del personal y, utilizando toda la información de que dispone, cubrir esas diferencias. Por lo tanto, es aconsejable que las personas que forman parte de una organización se desarrollen de manera que puedan adaptarse a los cambios que se producen tanto en la propia organización como en todo aquello externo a ella y que pueda afectarla, es decir, de todo lo que se produzca en su entorno.

La necesidad de recursos humanos que tiene la organización viene limitada, a pesar del alto nivel de paro, por tres factores básicos —el entorno, la organización y el personal— que analizados conjuntamente constituyen el enfoque de diagnóstico. Pero corresponde a la dirección de la organización analizar estas categorías para establecer los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.

⁶ *Ibíd.*, 15.

⁷ Cfr. **PUCHOL, Luis**: *Dirección y gestión de recursos humanos*. Editorial ESIC. Madrid, 1995, p. 79.

⁸ Cfr. **SAAVEDRA, I.**: *Op. Cit.*, p. 16.

El entorno recoge todos aquellos factores externos a la organización que pueden afectar, directa o indirectamente, a la gestión de recursos humanos. Para los autores catalanes Grima y Tena⁹, el entorno está integrado por tres tipos de factores diferentes: variables económicas, variables tecnológicas y variables sociopolíticas. Los económicos resultan de difícil precisión, como una variación en la demanda o en las condiciones de mercado, que pueden afectar a las necesidades de contratación o despido de una organización. Otros afectan a los cambios tecnológicos que se han producido últimamente, sobre todo en las empresas informativas, como uno de los factores que más influencia tiene en la planificación de recursos humanos, ya que se necesitan personas que sean capaces de reciclarse o, en caso contrario, se plantea la necesidad de contratar otras nuevas. Los cambios sociales y políticos¹⁰, legales o financieros influyen también considerablemente y, aún siendo más fácil su predicción que los anteriores, no está clara la influencia que pueda tener sobre las necesidades de personal de una organización. La internacionalización de la economía puede tener también sus repercusiones en el personal desde formas muy variadas, como por ejemplo, las variaciones en los tipos de cambio, etc.

El segundo factor es la organización, ya que la mayoría de los objetivos que se plantea ésta acaban incidiendo en las necesidades de personal, a corto o a largo plazo. A corto plazo se establecerá un recorte o incremento presupuestario, mientras que a largo plazo dependerá del establecimiento de nuevos o diferentes productos y de la ampliación o reducción de mercados. Los cambios de gestión organizativa implican cambios en la naturaleza del trabajo, lo cual hará cambiar también el sistema de dirección de recursos humanos.

⁹ Cfr. **GRIMA, J.D.** y **TENA, J.:** *Análisis y formulación de estrategias empresariales*. Editorial Hispano-Europea. Barcelona, 1984, p. 25 y ss.

¹⁰ Entre ellos, podemos citar el nivel de estabilidad política, el mercado de trabajo, la política socioeconómica del gobierno, etc.

El siguiente factor es el personal. La información sobre los empleados es básica para el funcionamiento del departamento de recursos humanos. Es importante conocer tanto las habilidades, formación, experiencias, motivaciones, etc., como las enfermedades, maternidades, etc.

Tras el estudio de estos factores se hace evidente la necesidad que se plantea en la organización de predecir, en la medida de lo posible, cualquiera de las contingencias que, en relación con el personal, pueda plantearse.

En los últimos tiempos, están siendo bastantes frecuentes la contratación de determinados servicios fuera de la empresa, en lugar de realizarlos dentro de la organización. Es el llamado *outsourcing* que está mostrando un alto valor estratégico en su aplicación a procesos críticos del negocio: administración, logística, servicio al cliente, gestión de la tecnología, etc.; algunos ejemplos lo constituyen las subcontratas, las franquicias o el leasing.

De este modo, se encarga a empresas especializadas la gestión de algunos servicios, en lo que podría traducirse por “externalización” de los mismos. Las ventajas que presentan para la empresa contratante se basan, sobre todo, en que eso les permite centrarse en aquello que saben hacer mejor sin perder el tiempo en funciones colaterales, aunque importantes, para el negocio. Asimismo permite un aligeramiento de las estructuras y el acceso a nuevas tecnologías. Entre los inconvenientes del *outsourcing*, además del coste que conlleva, se encuentran la pérdida de cohesión interna y de coherencia en la gestión, así como la elaboración de pesados trámites burocráticos. Algunos autores, como Leal Millán¹¹, opinan que la externalización de funciones y la subcontratación

¹¹ Vid. **LEAL MILLÁN, Antonio y otros:** *El factor humano en las relaciones laborales*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1999, p. 114.

representan la tendencia del futuro ya que hay cada vez más empresas con sus ojos puestos en la “corporación virtual¹²”.

Para conocer la efectividad de la planificación de recursos humanos, existen una serie de métodos que van desde los más sencillos, como puede ser comprobar si se han cumplimentado los cuestionarios elaborados por el departamento, hasta los más complicados que consisten en comparar una serie de *ratios* con los de otras empresas. También puede realizarse una labor de control comparando las tareas realizadas con las que estaban previstas.

Como el Departamento de Recursos Humanos está al servicio del personal, la utilidad del mismo será tanto mayor cuanto mayor sea su capacidad para dar respuesta tanto a los directivos de la organización como al resto de los empleados, y la calidad del servicio permitirá que el departamento compense, con el valor que añade a la empresa, el indudable coste que conlleva. No cabe duda ninguna de que la ventaja competitiva irá perteneciendo cada vez más a aquellas organizaciones que consigan la utilización óptima de sus recursos humanos.

No es posible planificar los recursos humanos sin disponer de una visión clara sobre la capacidad y grados de cualificación de los empleados actuales y de los que han de tener los trabajadores futuros. Disponemos de tres procedimientos de gran utilidad para obtener información sobre el personal contratado: el análisis del puesto de trabajo, la especificación de las tareas y descripción de los requisitos que debe cumplir la persona designada para realizarlo.

Ducceschi¹³ define el análisis y descripción de puestos de trabajo como “el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los

¹² Es una estructura en forma de red con un pequeño núcleo de empleados fijos y un constante cambio de una fuerza de trabajo formada por trabajadores eventuales.

elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en que se desenvuelve”.

El primer procedimiento es realizar el análisis del puesto¹⁴ de trabajo, con cuantas peculiaridades y necesidades conlleve, especialmente en relación con el total de las actividades a las que alcance el ciclo productivo. Louart¹⁵ define el puesto de trabajo como “el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración”.

Generalmente, un puesto de trabajo estará formado por una tarea o, más frecuentemente, por varias. Así, para analizarlo, será preciso recoger todos los datos con él relacionados para posteriormente poder estudiarlo y emitir un juicio acerca de su naturaleza. Nos centraremos en aquellos factores que afectan directamente al puesto de trabajo, sin olvidar que existen otros como el entorno, la organización y las características del personal que también influyen en su naturaleza y que ya han sido tratados. Nos gustaría aclarar que se trata de analizar el puesto de trabajo en sí mismo y no la persona que lo desarrolla en ese momento; consiste en determinar las características que constituyen la esencia del trabajo y las cualidades que, a su juicio, deberá tener la persona que lo desempeñe. Pero en este momento no se lleva a cabo una evaluación de su rendimiento y el resultado del cuestionario no pondrá en peligro su empleo.

¹³ Cfr. **DUCCESCHI, M.:** *Técnicas modernas de dirección de personal*. Ibérico Europea de Ediciones, S.A. Madrid, 1982, p. 21.

¹⁴ Entendemos por puesto una plaza en el proceso productivo.

¹⁵ Cfr. **LOUART, P.:** *Gestion des Ressources Humaines*. Editions Eyroller. París, 1994; trad. cast. **HERAS, F.:** *Gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1996, p. 114.

Esta labor puede resultar delicada para la Dirección de Recursos Humanos ya que la mayoría de la información se obtiene del propio empleado, bien a través de cuestionarios y/o de entrevistas. Los cuestionarios pueden ser abiertos o cerrados. En los abiertos se le pide al titular del puesto que describa con precisión todas y cada una de las tareas que realiza. En el caso de cuestionarios cerrados, todas las preguntas se establecen previamente, después de una ardua labor de investigación. Preparar un cuestionario es costoso y además precisa una gran dedicación. Uno de los cuestionarios más utilizados es el Cuestionario de Análisis de la Posición (CAP), en el que últimamente se tiene en cuenta no sólo los aspectos objetivos de las tareas (como las destrezas requeridas) sino también factores humanos, como las relaciones interpersonales necesarias para el puesto (relaciones entre los empleados y la reacción que los individuos tienen ante todas ellas) y las reacciones de los individuos a las condiciones laborales (como horarios, responsabilidad que se deriva del puesto, etc.).

La forma de recoger la información en las entrevistas es a través de un diálogo con los empleados, pudiendo darse tres tipos: individuales, de grupo y de observación. En las entrevistas individuales suele utilizarse un modelo semiabierto, ya que algunas preguntas están prefijadas de antemano y otras van realizándose según las respuestas del empleado. Posteriormente, se agrupan todas y se efectúa el análisis del puesto. En las entrevistas de grupo intervienen dos o más empleados que estén realizando el mismo trabajo. La principal ventaja que presentan es que acorta bastante el tiempo que dedica el analista a esta fase de la investigación. Las entrevistas de observación se realizan mientras los empleados trabajan, para poder observar al mismo tiempo como ejecutan las diferentes tareas. Este tipo de entrevistas, al igual que las entrevistas individuales, requieren mucho tiempo pero proporcionan mayor información que aquéllas. En ocasiones, puede resultar muy útil la

observación directa por parte del equipo de analistas, además de realizar la entrevista o encuesta con el empleado y el supervisor.

También es de gran utilidad analizar el puesto de trabajo cuando se va a contratar a un nuevo empleado, ya que las características exigidas a éste dependerán en gran medida del trabajo que vaya a realizar. Además, sus aptitudes y cualidades adaptadas al puesto de trabajo, constituyen una garantía para el éxito del trabajador y, por lo tanto, de la organización.

Para realizar un correcto análisis del puesto de trabajo es necesario estudiar sus elementos que son los siguientes: establecer el contenido del puesto de trabajo y describir el puesto de trabajo. Mediante el primer elemento, el contenido del puesto, tratamos de conocer de la forma más exacta posible en qué consiste el puesto de trabajo. La descripción del contenido del puesto la podemos realizar de forma sucinta, si se da una visión general de las tareas, o detallada, más pormenorizada, pudiendo llegar incluso a definir minuciosamente todos y cada uno de los movimientos que se requieren para realizar las labores del puesto. Para establecer el contenido del puesto se analizarán: la tarea o tareas que se realizan, las habilidades o capacidades precisas, los deberes y responsabilidades y la remuneración adecuada.

Por otro lado, la descripción del puesto de trabajo incluye la identificación, definición y descripción del mismo. Dentro de la organización, todas las formas de descripción de puestos deben tener la misma estructura formal. Para que estos informes puedan ser utilizados por otras personas, aunque no sean analistas de puestos de trabajo, es importante que la información sea muy clara, debiendo indicar la fecha en que se realiza.

En la identificación se recogen los datos básicos que permiten diferenciar un puesto de trabajo de otro como son el título que se le da al

trabajo, número de personas que lo desarrollan, dónde se realizan las tareas, departamento en el que se integra, etc. El paso siguiente de la descripción será definir el propósito del trabajo, es decir, cuáles son sus objetivos generales, incluyendo, si resulta posible, lo que constituye el desempeño satisfactorio. Así, a la hora de establecer las remuneraciones o algún tipo de compensación extraordinaria, nos será de gran ayuda conocer de quien depende el empleado y si lo hubiera, la identificación del supervisor. Es la descripción propiamente dicha la que especifica las diferentes tareas del trabajo. En ella pueden también incluirse la formación necesaria para llevarlo a cabo y otros aspectos que debe cumplir la persona designada para realizarlo (sus cualidades emocionales y morales, intelectuales y físicas), junto con las responsabilidades que comporta desempeñarlo, la capacitación que requiere, su relación con otros puestos y las condiciones de trabajo que el cargo precise, como las horas de trabajo, el medio en que va a desarrollarse, si existe algún tipo de riesgo, o cualquier otro aspecto relativo a las mismas. Por ejemplo, en muchos trabajos resulta útil diferenciar entre las tareas que se realizan periódicamente y aquellas que se realizan de forma ocasional. El nivel de estudios, la experiencia profesional y el grado de especialización aportan unos indiscutibles datos sobre estas materias.

Los elementos anteriores constituyen unos instrumentos de gran ayuda para el analista, pero no le garantizan una correcta elección. Como indica Saavedra¹⁶, “será de gran validez poder contar con datos e informes realizados por diferentes supervisores y empleados, con el fin de contrastarlos, y no deberá ignorar en ningún caso su propio juicio y experiencias anteriores”.

Una vez estudiado el análisis del puesto de trabajo, se pasa a diseñarlo, si no lo estaba ya antes, o a rediseñarlo. A través del diseño de puesto, que está basado a su vez en el análisis del puesto, la Dirección

de Recursos Humanos tratará de descubrir el grado de autonomía de los empleados, si están o no comprometidos con los objetivos de la organización y conocer si su trabajo les resulta alineante o satisfactorio.

El puesto de trabajo constituye el principal nexo de unión entre el trabajador y la organización, por lo que es importante para ambos. La Dirección de Recursos Humanos podrá conocer la efectividad en el diseño del puesto analizando la productividad del empleado, la satisfacción que obtiene con su trabajo y las dificultades que éste le plantea. Sin embargo, puede ocurrir que un puesto esté bien diseñado y no proporcione al empleado la satisfacción esperada, debido a problemas del trabajador o porque el puesto en sí mismo conceda pocas satisfacciones. Por otro lado, los puestos con deficiencia de diseño pueden producir un alto nivel de rotación del personal, absentismo laboral, quejas y protestas, que muestran el descontento de los trabajadores.

Especialmente complicado es el diseño de puestos directivos, ya que resulta más difícil determinar sus funciones. Como señala Saavedra¹⁷, “es aquí donde se hace más patente la necesidad de diseñar trabajos que tengan objetivos, tareas y responsabilidades que representen retos y le mantengan ocupado el tiempo, pero que no sea tan amplio que no pueda manejarlo, lo que implicaría frustración y pérdida de control”.

Respecto a las características básicas del diseño de puestos, podemos citar las siguientes: el alcance, la profundidad y las relaciones entre puestos. El alcance hace referencia al número de tareas que conlleva el puesto. La profundidad es la discrecionalidad que posee el trabajador para decidir las actividades y los resultados del puesto; así, un puesto será más profundo cuanta más discrecionalidad tenga. La base de

¹⁶ Cfr. **SAAVEDRA, I.**: Op. Cit., p. 29.

¹⁷ *Ibíd.*, 30.

la relación con otros puestos está en las relaciones interpersonales ya que, la comunicación es fuente de satisfacción para los individuos. Pero resulta más sencillo establecer relaciones en los grupos pequeños que en los grandes. Además del tamaño del grupo, también afecta a las relaciones interpersonales la departamentización que tenga la organización. En este sentido, podemos indicar que la departamentización funcional establece grupos más homogéneos con niveles de alcance y profundidad similares, lo que favorece la comunicación, mientras que la departamentización por territorios, clientes o productos, al ser más heterogénea en cuanto al alcance y la profundidad, establece relaciones menos satisfactorias.

Aunque no existen unas normas para asegurar el adecuado diseño de un puesto de trabajo, sí existen algunos factores que le afectan como son el entorno, la aceptación social y la práctica laboral, que considerados adecuadamente pueden contribuir muy favorablemente al enriquecimiento del mismo. Respecto al entorno, podemos indicar que no es posible diseñar un puesto de trabajo ignorando las habilidades o disponibilidades de los empleados o el entorno social en el que la organización se desenvuelva. Por ejemplo, los directivos de una empresa con trabajadores de edad avanzada tendrán más dificultad para introducir cambios en la misma que si los trabajadores fueran jóvenes.

Por lo que respecta al segundo factor, todos sabemos que existen una serie de trabajos que son muy aceptados socialmente y otros muchos que no lo son tanto o no lo son en absoluto. Por ello, un empleado estará más satisfecho con su trabajo cuanto más considerado esté socialmente. En estos casos, el diseñador de puestos puede introducir una serie de cambios y mejoras en las condiciones de trabajo, de manera que el empleado lo encuentre más atractivo.

También es un factor con mucho peso en el diseño de puestos de trabajo la práctica laboral, es decir, la forma en que tradicionalmente ha venido desempeñándose el trabajo en una organización. Olvidar este aspecto puede llevar, con frecuencia, al fracaso proyectos de diseño de puestos de trabajo que, de otra forma, podrían ser perfectamente aceptables.

El enfoque que puede darse al puesto de trabajo depende de muchos factores. Así, para Frederick W. Taylor lo más importante era simplificar el trabajo, para lo cual había que reducirlo a las tareas básicas. Los primeros estudios sobre diseño de puestos de trabajo se efectuaron en fábricas en las que la industrialización empleaba trabajadores que realizaban tareas muy especializadas.

Taylor indicó que la esencia de la administración científica consistía en desarrollar una ciencia para cada elemento de la tarea del trabajador que reemplazara al antiguo método empírico, para pasar posteriormente a seleccionar, capacitar y enseñar al trabajador, mientras que anteriormente él hacía el trabajo lo mejor que podía. Este enfoque científico se basa principalmente en las siguientes ideas: rigidez en las normas, estrecha vigilancia y en la ignorancia de las necesidades del trabajador (físicas, psicológicas, etc.).

Posteriormente, esta forma de analizar el puesto de trabajo ha sido conocida como Enfoque Mecanicista donde se intenta identificar todas las tareas de un puesto de manera que se realicen en el menor tiempo posible y después se agrupa un número limitado de tareas que se integran en un puesto. El objetivo es conseguir la mayor especialización posible de cada trabajador en pocas tareas. Así se consigue que la capacitación del empleado para realizar las tareas se alcance en un tiempo mínimo, ya que son tareas muy mecánicas y que se repiten. En la actualidad, todavía se utiliza para empleados sin cualificación o sin

experiencia en trabajos industriales, lo que produce una gran frustración en el desarrollo del trabajo, ya que resulta para el empleado mecánico, aburrido y alineante. El trabajador se siente como un mero instrumento o herramienta y no como parte de la organización.

El Enfoque de las Relaciones Humanas también afecta a la eficiencia del trabajo, pero considerándolas más desde el punto de vista del trabajador que desde el aspecto mecánico del trabajo. En 1924 se llevó a cabo un estudio realizado por el *National Research Council* de la *National Academy of Sciences* en la *Western Electric Company* en la planta *Hawthorne* donde se analizó cómo afectaban las condiciones de trabajo a la productividad y que constituyó el punto de partida de este enfoque. Se comprobó que la relación entre los empleados jugaba un mayor papel en la motivación que las condiciones físicas del trabajo, como la temperatura y la iluminación.

Los científicos de la teoría de las relaciones humanas se concentraron en el ambiente social que rodeaba al puesto de trabajo. Por el contrario, los que realizaron sus estudios basados en el enfoque científico, se centraron sobre todo en el entorno físico del mismo y en la consideración del hombre como parte del proceso de producción.

Cuando se unen las condiciones de trabajo (enfoque taylorista) con las del empleado (enfoque de las relaciones humanas) surge el Enfoque de las Características del Trabajo que ayuda al trabajador en todo lo que pueda proporcionarle una mayor satisfacción y motivación. Para este enfoque lo fundamental es que el trabajador sienta que realiza una labor importante, puesto que tiene la necesidad de saber que su trabajo es útil. Algunos factores ayudan a sentir esa sensación de utilidad, de estar prestando un servicio a otras personas, a la organización y a la sociedad. Por ejemplo, los siguientes: realizar una variedad de tareas (desarrollando así varias habilidades, capacidades y conocimientos que permitan a los

empleados librarse de la monotonía y el aburrimiento), siendo responsable (si el empleado goza de autonomía, podrá ser responsable del trabajo desempeñado) y obteniendo información sobre su trabajo (lo que se conoce como retroalimentación, donde el empleado recibe información sobre el desempeño; cuando no tiene información, el empleado tendrá pocos motivos para hacer que su desempeño mejore).

Creemos que el diseñador de puestos no puede olvidar que detrás de cada puesto hay una persona y que con frecuencia se le planteará la necesidad de actuar sobre el diseño cuando observe algún conflicto. Por ejemplo, si observa que un puesto no está suficientemente especializado, simplificará las tareas, aunque una actuación de estas características puede conducir al aburrimiento del empleado, que será tanto mayor cuanto mayor sea su preparación. Si por el contrario, un empleado encuentra su trabajo monótono y reiterativo, el diseñador podrá intentar ampliar el número de tareas en el puesto ya que al ampliar las capacidades o habilidades utilizadas por el empleado, le permite reducir la monotonía. Otra forma de actuar para evitar un trabajo monótono es realizando la rotación de labores, que consiste en asignar diferentes tareas cambiando los empleados de puestos y no los puestos en sí mismos. Como afirma Saavedra¹⁸, la dificultad que presenta esta técnica es que el puesto no se mejora permaneciendo las mismas tareas.

Aumentar los grados de autonomía y responsabilidad también puede favorecer el clima de trabajo, disminuyendo la monotonía e incrementando la satisfacción. Pero esta técnica es muy costosa, ya que precisa un análisis previo y que el empleado esté receptivo y se muestre dispuesto a tener mayor responsabilidad a cambio de contar con mayor autonomía y satisfacción.

¹⁸ *Ibidem*, 36.

El Enfoque de las Ciencias de la Conducta apareció a principios de la década de los años cincuenta con el objeto de observar la conducta humana en las organizaciones para, apoyándose en la psicología, la sociología y la antropología, verificar y contrastar determinados comportamientos en las organizaciones. Estas tres ciencias ofrecen ideas y estudios muy apreciados por la Dirección de Recursos Humanos que deberá aplicarlos para mejorar la eficiencia de la organización.

En nuestros días es muy frecuente aplicar un enfoque sociotécnico conocido como Equipo de Trabajo, aunque no puede utilizarse en todo tipo de organizaciones ni con todos los empleados. Consiste en que dos o más trabajadores se unen para el cumplimiento de un objetivo y asumen cómo llevarlo a cabo. Saavedra¹⁹ afirma que este enfoque necesita un gran apoyo por parte de los niveles más altos de la organización, ya que las personas que conformen el equipo deben gozar de autonomía y responsabilidad, diseñar ellos mismos el puesto de manera que el equipo tenga un trabajo completo que realizar, favorecer la rotación en diferentes tareas dentro del grupo y obtener las recompensas en función del desempeño del grupo, lo que hace que se fomente la cooperación entre los componentes del mismo. En realidad, si un equipo de trabajo funciona, su comportamiento debe ser idéntico al de una pequeña empresa.

En España, este tipo de fórmulas flexibles y abiertas resultan difíciles de implantar debido a que las organizaciones son muy jerárquicas. También puede utilizarse para llevar a cabo proyectos concretos, y, una vez finalizados, el equipo se disuelve, es lo que se conoce como organización *glue*.

Es importante señalar que no todas las personas perciben de igual forma puestos idénticos. Por ello, las técnicas de análisis y diseño de trabajo que no tiene en cuenta las peculiaridades específicas de quienes

los ocupan están condenados al fracaso. Aunque no es fácil hacer una medición adecuada del contenido percibido del puesto, los investigadores utilizan cuestionarios donde los empleados manifiestan sus percepciones sobre ciertas características del puesto. En la práctica, se utilizan dos instrumentos para conocer lo que el empleado opina sobre su puesto de trabajo: la Encuesta sobre el Diagnóstico de Puestos (EDP) y el Índice de Características del Puesto (ICP).

El ICP intenta medir las percepciones que tienen los que ocupan los puestos de las características siguientes: variedad (un puesto será más variado cuanto mayor número de tareas se realicen y cuanta mayor sea la variedad de equipos y procedimientos de trabajo que se utilicen), autonomía (alude al grado de influencia que tenga el empleado en la programación de su trabajo), identidad de tarea (se refiere a la posibilidad de realizar un trabajo completo, lo que permitirá identificarse con el puesto), retroalimentación (información recibida por el trabajador sobre cómo desempeña su trabajo), trato con los demás (grado en que el empleado debe ponerse en contacto con otras personas de la empresa para llevar a cabo su trabajo), y oportunidad para la amistad (grado en que el puesto permite al empleado establecer relaciones informales con otros compañeros de trabajo).

La EDP intenta medir la variedad, autonomía, identidad de la tarea, retroalimentación y significado. La diferencia con el ICP estriba en que éste intenta medir más las relaciones ente puestos que aquélla.

En ocasiones, un determinado puesto de trabajo de la empresa ya ha sido diseñado pero la Dirección de Recursos Humanos cree necesario rediseñarlo. El rediseño de puestos de trabajo tiene por objeto mejorar la relación del trabajador con su puesto para lo cual se utilizan dos técnicas: la rotación de puestos y la ampliación de puestos.

¹⁹ *Ibidem*, 37.

La rotación de puestos consiste en cambiar al empleado de un puesto a otro, realizando así un mayor número de tareas. Esto aumenta la satisfacción del empleado, puesto que la percepción de su trabajo se ha enriquecido. Sin embargo, el peligro que se corre con esta técnica es que el trabajador desempeñe un mayor número de tareas igualmente monótonas y aburridas.

Como los puestos excesivamente especializados crean graves problemas de insatisfacción entre los trabajadores, la ampliación de puestos consiste en ampliar el número de tareas, lo que reducirá el aburrimiento y favorecerá el desempeño. Esta técnica precisa de una mayor capacitación y del dominio de un mayor número de habilidades por parte del empleado. Puede que un buen número de empleados no sean capaces de llevar a buen término el número de tareas que se les reasignan. Pero si los empleados se muestran dispuestos y poseen o adquieren las capacidades precisas, todo ello redundará en un incremento de la satisfacción y, finalmente, de la calidad del producto y todo ello es aconsejable aunque la operación conlleve cierto coste económico.

Saavedra²⁰ opina que el estudio del análisis y el diseño, en el seno de la organización deben ir unidos, ya que con el análisis puede conocerse las características físicas del puesto, mientras que con el diseño podemos centrarnos más en el aspecto humano del mismo.

Las fichas de todos los puestos de trabajo de una empresa forman el "Manual de Funcionamiento"²¹ de la misma. Ello hace posible, por

²⁰ *Ibíd.*, 40.

²¹ Dado su carácter dinámico, es conveniente no encuadernarlo, sino utilizar un sistema de bloc de anillas o de hojas intercambiables.

ejemplo, que una empresa multinacional se instale en otro país y reproduzca exactamente el esquema de trabajo que tenía en la matriz.

Siguiendo a Saavedra²², podemos indicar los principales aspectos organizativos en los que intervienen el análisis y diseño de puestos. Así:

- Con respecto al puesto: incide en la clasificación, evita duplicidades, evita interferencias y mejora de los métodos.
- Con respecto al empleado: permite realizar una política adecuadas de incentivos, normalización de salarios, definición de los deberes y responsabilidades y diseño de planes de promoción.
- Con respecto a la organización: supone la elaboración de planes para mejorar el clima laboral, estrategias para la disminución de accidentes, diseño de planes de control de costes y facilitar el establecimiento de ágiles canales de comunicación.

El proceso de Planificación de Recursos Humanos no debe alterarse arbitrariamente. Así, las descripciones de los puestos han de ser configuradas siempre con anterioridad a la determinación del conjunto de cualidades que deben reunir las personas que deseen cubrirlos. Esto es de suma importancia ya que de ningún modo puede ponerse en cuestión la objetividad en la descripción de puestos que cubrir; indudablemente, tal peligro existiría si la especificación se realizara con anterioridad a la descripción. Ambas operaciones son necesarias, pero han de seguir el orden señalado si se desea que la planificación sea eficaz.

Una parte del proceso de planificación lo constituyen el proceso de reclutamiento y captación. Saavedra²³ opta por utilizar la palabra “búsqueda” porque cree que se trata más bien de “una investigación tanto

²² Cfr. **SAAVEDRA**, I.: Op. Cit., p. 40.

²³ *Ibidem*, 56.

entre el personal interno como en el entorno exterior a la organización, para identificar e interesar a candidatos que sean idóneos para ocupar los puestos que haya que cubrir”.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de recoger toda la información relacionada con el puesto y las características que debe cumplir el candidato. Para ello, utilizará el análisis del puesto y la información que le proporcione el director de línea o de departamento que haya solicitado cubrirlo, bien de forma verbal o bien cumplimentando un formulario de solicitud previa de personal donde se recogerán las funciones a realizar en el puesto, las características que debe reunir el candidato y los conocimientos precisos.

En general, es preferible que la persona que vaya a ocupar el puesto posea experiencia pero esto presenta dos inconvenientes: el primero, es que suele exigir un mayor salario y el segundo, es identificar los años de experiencia con calidad de la misma.

Antes de proceder a la búsqueda, corresponde a la organización establecer unos criterios generales que aseguren la igualdad de oportunidades y la objetividad de los mismos. Dichos criterios afectan a: las cualidades de los aspirantes, la elección de los incentivos, el mensaje que se quiere transmitir y las características que debe tener quien o quienes actúan sobre la búsqueda. A continuación, vamos a analizar cada uno de estos criterios.

Respecto a las cualidades de los aspirantes, podemos indicar que si el número de requisitos exigidos a los aspirantes es reducido hará que el número de candidatos sea alto, pero si aumentamos el número de requisitos reduciremos el número de aspirantes, elevando al mismo tiempo su calidad. En algunas ocasiones, si las exigencias son excesivas se corre el riesgo de no encontrar ningún candidato idóneo. Se trata por

tanto de fijar la política de contratación de la organización, determinando por ejemplo, la edad de los aspirantes, sexo, etc.

La elección de los incentivos consiste en determinar lo que se va a ofrecer al potencial empleado a cambio de su trabajo. En el caso de promoción interna, un buen incentivo será ofrecer mayor responsabilidad y autonomía al candidato, lo que suele conllevar un aumento de salario. En el caso de personas externas a la organización, la variedad de incentivos es mayor y pueden ser: retribuciones, requisitos del puesto, condiciones de trabajo, oportunidades de progreso en la carrera, formación, posibilidad de obtención de becas, etc.

El mensaje que se quiere transmitir puede ser realista, aunque incluya aspectos negativos de la organización, o falseado, ocultando todo aquello que se piense puede influir negativamente en el candidato. Con este último sistema puede que se consiga contratar a la persona idónea pero pronto se dará cuenta del engaño y ello repercutirá en contra de la propia organización.

El enfoque que intenta proporcionar a los candidatos una visión realista del puesto que se le ofrece se conoce por Examen Previo Realista del Trabajo (EPRT) y a través de él se pretende que el candidato conozca las características reales del puesto.

El EPRT contribuye a que se produzca una preselección entre los candidatos ya que aquellos a quienes no les interese se autoexcluirán. Quien finalmente se quede con el puesto estará en mejor situación de enfrentarse con él que si la información hubiera sido falseada.

Existe también otra razón importante para considerar el EPRT y es la de la imagen de la organización. Resulta indudable que una descripción realista del puesto contribuye a que los candidatos consideren el

comportamiento de la organización más honrado y leal que si se produce algún tipo de engaño.

El problema se plantea a la hora de elegir el tipo de información y cómo debe darse, ya que proporcionar toda la información sobre el puesto puede resultar excesivamente agotador para el candidato. Por otro lado, no a todos los candidatos les interesa el mismo tipo de información ya que habrá quienes quieran conocer las condiciones técnicas y materiales del futuro trabajo y otros que quieran centrarse más en la responsabilidad que van a tener o en las oportunidades de promoción. A pesar de esta dificultad es posible establecer unas pautas generales como las siguientes: dar información precisa (concretando lo más posible las tareas que va a tener que realizar el candidato), responsabilidad (les dará una idea de la autonomía que van a tener y, en alguna medida, de las retribuciones a ellas ligadas²⁴) y confianza (si el candidato no cree en la veracidad de lo que el EPRT establece, éste no servirá para nada²⁵).

En definitiva, el EPRT debe recoger la mayor cantidad de información posible relativa al puesto en concreto que inspire confianza y sea fiable, específica, amplia e importante.

Con respecto a las características que debe tener quien o quienes actúan sobre la búsqueda, será la dirección de la organización, por sí misma o por delegación en el Departamento de Recursos Humanos, quien establezca las cualidades del entrevistador; ésta será la primera persona de la organización que conozca al candidato, por lo que debe contarse con alguien que tenga voluntad de representar a la organización de manera que estimule el entusiasmo del candidato.

²⁴ En la práctica los EPRT se centran más en proporcionar información general sobre la organización que sobre el puesto concreto.

²⁵ Hay que destacar que realizar un EPRT es costoso para la organización, por lo que debe hacerse de manera que inspire credibilidad, entre otras razones, porque es un instrumento de autoselección de los candidatos que no competirán por los puestos de trabajo que según el EPRT nos les satisfaga.

Con frecuencia, cuando necesitamos cubrir un puesto, la primera fuente de búsqueda es la propia organización, ya que pueden encontrarse en ella empleados que, estando ocupando otros puestos, tengan capacidades y habilidades más adecuadas para el puesto que ahora se pretende cubrir. De ahí deriva la importancia de contar con empleados que se adapten al perfil de una familia de puestos más que al perfil de un puesto concreto. A esto hay que añadir que, normalmente, una adecuada política de promoción interna crea en el seno de la organización una agradable sensación de ascenso en cadena que motiva mucho a los empleados. Para la empresa, supone reducir los costes y plazos de selección.

Los canales que se pueden utilizar para la búsqueda interna son los siguientes: publicidad interna²⁶, inventario de personal²⁷ cuadros de reemplazos potencial²⁸ y formulario de sustitución²⁹.

En casi todos los casos, los empleados suelen estar totalmente a favor de la promoción interna, pero puede presentar el inconveniente de que las malas prácticas se perpetúen en la empresa. Algunos autores³⁰ opinan que recurrir a las fuentes internas de reclutamiento produce el anquilosamiento de la cultura organizacional debido a la falta de ideas nuevas e innovadoras. Por ello, contratar a personas del exterior aporta una bocanada de aire fresco en las organizaciones pero despierta

²⁶ Realizada a través de tabloneros de anuncios, hojas de información interna, etc.

²⁷ En el caso de que la organización cuente con un censo en el que estén recogidos todos los empleados con sus características, de manera que puedan recurrirse a aquellos que tienen unas habilidades apropiadas para cubrir el puesto de que se trate.

²⁸ Una vez realizado el inventario es preciso agrupar toda la información en unos cuadros que recojan el reemplazo potencial de la organización de manera que, de forma visual y cómoda, la Dirección de Recursos Humanos tenga una representación de las posibilidades de ocupación de puestos. La estructura de estos cuadros es semejante a la de un organigrama y en ella se recogerá: la descripción del puesto actual, el empleado que lo ocupa y la potencialidad de cambio a otro u otros puestos.

²⁹ Para posibilitar a los directores la toma de decisiones es preciso agrupar en una lista las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto recogiendo la información en el llamado formulario de sustitución.

³⁰ Cfr. **LEAL MILLÁN, Antonio y otros:** Op. Cit., p. 292-293.

recelos, sobre todo, si se trata de un puesto directivo. En este sentido, Saavedra³¹ afirma que lo más objetivo sería una política de competencia abierta donde se tome en cuenta a candidatos tanto internos como del exterior.

Suele ser frecuente que las organizaciones no encuentren dentro de ellas personas adecuadas para cubrir determinados puestos, bien porque no pueda prescindir de personal en otros puestos, bien porque no haya nadie de la organización que quiera promocionar. El primer caso suele producirse cuando la organización ha crecido y necesita crear puestos de nivel básico mientras que el segundo caso denotaría claramente la falta de eficacia en la política de promoción por parte de la dirección de recursos humanos.

En todo caso, queremos indicar que ambas fuentes de búsqueda, interna y externa, son complementarias entre sí no debiendo considerarse en absoluto excluyentes. Sin embargo, debido al alto coste que conlleva al contratación externa, es preferible agotar antes todas las posibilidades de contratación interna.

Si la empresa opta por la búsqueda externa puede utilizar distintos canales o técnicas de búsqueda de personal, pudiendo también combinarse varios entre ellos. Los más utilizados son los siguientes: las recomendaciones de otro empleado, la publicidad, las instituciones educativas, asociaciones profesionales, empresas de colocación y empresas consultoras.

Las recomendaciones de otro empleado es un método informal y barato, aunque hay organizaciones que no practican esta política de búsqueda ya que estiman que puede plantear conflictos, sobre todo cuando se trata de familiares.

³¹ Cfr. **SAAVEDRA, I.:** Op. Cit., p. 72.

La publicidad, insertada tanto en prensa como en revistas especializadas o de grupos profesionales, es uno de los métodos más utilizados. Presenta las ventajas siguientes: llega un gran número de personas, rapidez en la publicación y posibilidad de conservar el anonimato. Como inconvenientes, podemos citar el elevado coste que suelen alcanzar, normalmente en función del tamaño del anuncio y de la publicación en la que aparezca. Los anuncios deben describir el empleo, los requerimientos y las prestaciones, dando instrucciones sobre cómo presentar la solicitud. A veces, la empresa que realiza la oferta de empleo se identifica y otras no, figurando un número telefónico y una referencia. Esto puede ser por dos razones: bien porque se trata de una empresa consultora, o bien porque la organización prefiere guardar el anonimato para no dar información a la competencia o para ocultarlo a los empleados actuales. También se utiliza, aunque en menor medida, la publicidad en radio y en televisión, aunque en estos casos se suelen ofrecer puestos de escasa formación. Al elaborar los anuncios, es importante elegir el mensaje con sumo cuidado para evitar discriminaciones y facilitar a los candidatos una imagen atractiva de la organización.

En general, se utilizan las instituciones educativas como canal de búsqueda cuando se pretende cubrir puestos que requieren algún tipo de formación superior. Es frecuente encontrar en los tablones de anuncios de las universidades solicitudes para ocupar puestos de trabajo donde no suele exigirse experiencia alguna. Hoy día, con la aparición de las universidades privadas, se ha incrementado la posibilidad de acudir a estos centros, donde el prestigio de los mismos juega un papel muy importante a la hora de la elección. Por otro lado, algunas organizaciones ofrecen programas de formación para alumnos que estén en últimos cursos de carrera o la posibilidad de realizar prácticas en empresas.

También son centros de búsqueda de profesionales cualificados, otros organismos donde se imparten Cursos de Postgrado o *Masters*.

Respecto a las asociaciones profesionales, indicamos que algunas de ellas tienen bolsa de trabajo a la que se puede acudir para contratar especialistas que buscan su primer empleo, además de ser fuentes de información de contratación de expertos.

Otro canal de búsqueda son las agencias de colocación. Debemos distinguir entre el Instituto Nacional de Empleo (INEM) y las agencias de colocación privadas, vigentes en nuestro país desde el año 1994. Normalmente, el INEM proporciona puestos de escasa cualificación, ya que no es frecuente que se inscriban en sus listas ejecutivos despedidos o personas con un alto grado de cualificación en paro.

Las empresas consultoras suelen ser utilizadas por pequeñas o medianas empresas que carecen de Departamento de Recursos Humanos y para las que la contratación de personal puede convertirse en un verdadero problema. En otras ocasiones, son utilizadas para realizar una profunda reorganización en empresas en crisis, que, a pesar de contar con Departamentos de Recursos humanos, no han sido capaces de tomar las decisiones oportunas.

Las empresas consultoras suelen elaborar un catálogo de profesionales, conocidos con el nombre de "monografías profesionales". En ellas se describen y especifican las mismas, así como sus relaciones con otros trabajos, los niveles salariales que corresponde a cada profesión, la demanda que existe en el mercado, las previsiones de futuro, etc. Estas monografías, que pueden tener diversos tamaños, se pueden adquirir, estando su precio en función del tamaño de la misma. Entre los inconvenientes que presentan tanto las monografías como los informes elaborados por las empresas consultoras podemos destacar su elevado

coste. Por el contrario, la principal ventaja es que permiten mantener el anonimato tanto de la organización que contrata sus servicios como del propio candidato.

Normalmente, las empresas consultoras trabajan a partir del estudio del puesto de trabajo que la organización precisa y de las conversaciones mantenidas con representantes de la misma para establecer el perfil del candidato que va a ocupar el puesto. En todo caso, la profesionalidad de las empresas consultoras es garantía suficiente de la transparencia del proceso.

Ultimamente, ha proliferado un tipo específico de empresas consultoras conocidas como “cazadoras de talentos” (*head hunters*³²) especializadas en la búsqueda de personal muy cualificado tanto a nivel gerencial como científico o técnico. Estas consultoras frecuentan las relaciones y los contactos, buscando por medio de referencias, terceras personas o ficheros de ejecutivos con éxito. Después de entrar en contacto con la persona adecuada, mantienen con ella entrevistas en lugares que puedan guardar la confidencialidad y la discreción, ya que éstos son valores considerados absolutamente fundamentales.

Con frecuencia, algunas personas acuden directamente a una organización en busca de empleo, bien porque desean entrar en una organización concreta o bien porque envían su currículum vitae a varias organizaciones con la esperanza de que alguna se encuentre con una vacante que se adapte a sus condiciones; son los llamados “solicitantes espontáneos”. Esta técnica es la menos costosa para la organización, y aunque se trata de un ofrecimiento externo más que de una búsqueda, resulta interesante detenerse y analizar los motivos que puede tener una persona que se acerca a una organización en especial. Como ejemplos

podemos citar la posibilidad de viajar, la remuneración o la oportunidad de entrar en una organización que utilice tecnología punta.

De todo lo expuesto en este epígrafe, podemos deducir que una correcta planificación de los recursos humanos de la empresa influirá favorablemente en la productividad del factor de producción trabajo en la empresa informativa. Ello requiere conocer a los empleados, lo que se hace a través del análisis de puesto de trabajo (establecer el contenido del puesto y describir el puesto de trabajo), la especificación de las tareas y la descripción de los requisitos que debe cumplir la persona para realizarlo.

2.2. Selección

Una vez finalizado el proceso de búsqueda, disponemos de un grupo de candidatos idóneos. En ese momento es necesario llevar a cabo el proceso de selección. Como seleccionar significa escoger, elegir, determinar entre el conjunto de personas aquellas que resulten más idóneas para la realización de un fin concreto, el proceso de selección consiste en determinar qué candidatos pueden entrar a formar parte de la organización, si se trata de un candidato externo a la misma, o a ocupar un puesto de trabajo diferente, si se trata de personal que ya estaba en la organización, lo que se conoce con el nombre de traslado, que puede dar lugar a un simple cambio de destino o a una promoción. La idoneidad de la selección condiciona toda la trayectoria profesional en el interior de la empresa. De ahí la importancia de dotarla de los medios y del tiempo necesario y de disponer de la información previsional suficiente para incorporar a las personas que la organización va a demandar.

³² Estas empresas nacieron en Estados Unidos y se han implantado en nuestro país a partir de los años setenta. Sus honorarios suelen ser del orden del 33,3% del salario bruto anual del puesto que pretenden cubrir, aunque algunas agencias de *search* cobran un tanto alzado.

El criterio adoptado en la selección puede ser completamente libre, por lo que los empresarios pueden asignar un puesto o contrato a la persona que deseen, sin infringir por ello ninguna norma jurídica. Pero como indican los profesores Población y García-Alonso³³, “si el empresario se dejara guiar en un proceso de selección por criterios puramente subjetivos, su comportamiento no tendría nada de racional ni de lógico”.

El proceso de selección de personal en una empresa empieza en el momento en que una persona solicita el empleo y finaliza con la contratación. Entre ellos, una serie de pruebas irán cribando a los candidatos hasta encontrar el más adecuado tanto al puesto concreto como a la organización. En toda selección se realiza un filtro para encontrar a las personas a quienes va a ofrecerse un puesto de trabajo con el objeto de ir rechazando a aquellas que no cumplan los requisitos mínimos. Como señala Saavedra³⁴ “el objetivo que se plantea la selección consiste en diferenciar a las personas que poseen unas cualidades y características necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo de aquellas que no las poseen”.

Vamos a centrar este epígrafe en la selección externa, aunque muchas de las técnicas que se utilizan para seleccionar personas ajenas a la organización también pueden utilizarse para la selección interna.

Tenemos que indicar que al igual que el proceso de búsqueda, el de selección tiene dos sentidos: uno el que va desde la organización al candidato y otro el que va desde el candidato a la organización; ambos se envían señales que el otro debe reconocer e interpretar adecuadamente.

³³ Cfr. **POBLACIÓN, J.** y **GARCÍA ALONSO, P.**: Op. Cit., p. 307.

³⁴ Cfr. **SAAVEDRA, I.**: Op. Cit., p. 104.

El Jefe de Recursos Humanos de una empresa trabaja para conseguir los fines encomendados por los demás directivos. Su misión es encontrar la persona idónea; por lo tanto, no puede arriesgarse a poner en peligro la consecución de esos objetivos, contratando personas inadecuadas, aunque sean muy agradables, o estén muy recomendadas o por muy influyentes que sea el círculo familiar o de amistades al que pertenezcan.

Por otro lado, es diferente conocer las necesidades, que cubrirlas con las personas poseedoras de las cualidades precisas para satisfacerlas. Por ello, en la mayor parte de las empresas se sigue la política de ascensos internos, mejor que la de contratación de nuevos empleado ya que prefieren tener en cuenta antes a los propios empleados conocidos para cubrir un puesto vacante, que arriesgarse ampliando la plantilla con personal desconocido. Entre las razones, los profesores Población y García-Alonso³⁵ citan las siguientes:

- En primer lugar, es más sencillo, barato y fácil evaluar el currículum de aquellas personas que ya se conocen, sobre cuya eficacia, destreza, actitudes, disposiciones y capacidades se dispone ya de datos de modo inmediato en la misma oficina de personal.
- No es necesario tener que acudir a complicados procesos de búsqueda y examen curricular, revisando la validez de la formación y experiencia alegados, o requerir los servicios de agencias de contratación (los llamados *Head hunters*).
- La promoción interna y la mejora en la pirámide de los cargos, constituyen el mayor incentivo disponible y el más claro factor motivador para los trabajadores, ya que manifiestan cómo el empresario se preocupa de mejorar las condiciones profesionales de su personal. También demuestra la valoración que ante los directivos merece el esfuerzo que realizan los

empleados, asignando ascensos conforme a criterios firmemente establecidos.

- Todo ello conlleva por parte del empleado una exigencia de lealtad hacia la organización empresarial, sintiéndose miembro de ella con pleno derecho, ya que percibe cómo se respeta fielmente la promoción interna merecida por los miembros de su plantilla.

A pesar de todo, la contratación de personas provenientes del exterior proporciona muchas ventajas a la empresa, como señalan los profesores Población y García-Alonso³⁶. Así:

- Aceptan más fácilmente las mejoras y cambios introducidos en la organización, que los ya empleados, cuyo mecanismo ya conocen y al que están más acostumbrados.
- Las nuevas incorporaciones aportan ideas diferentes y nuevas para solucionar los problemas. De este modo, la cultura global en la empresa (el *modus operandi* o *know how*) aumenta cuando se contrata a nuevos trabajadores.
- Es frecuente que las personas que permanecen muchos años en un mismo puesto hayan agotado su capacidad de progresar, pactando con mediocridad rutinaria, abandonando el afán por avanzar y competir. Por lo que la llegada de nuevos compañeros hace temblar las perspectivas de ascenso y obliga a agilizar el ritmo laboral de los empleados antiguos.

La captación externa se basa en la aplicación del principio de igualdad frente al de confianza, innovación frente al de seguridad y enfoque hacia el negocio frente al enfoque hacia la persona.

³⁵ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 307-308.

³⁶ *Ibídem.*

De cualquier manera, aunque sólo fuera en casos de defunciones y jubilaciones, toda empresa necesita reclutar alguna vez personal del exterior. Así, por ejemplo, cuando una empresa necesita cargos directivos o personal muy cualificado, necesita surtirse del exterior ya que para cubrir estos puestos no es apto cualquier empleado de rango inferior, puesto que son precisas unas cualidades de estudios superiores y de experiencia en el gobierno que sólo ciertas universidades y asociaciones profesionales pueden asegurar, como nos muestran a diario las ofertas de trabajo insertadas en las publicaciones periódicas.

Saavedra³⁷ opina que ante la polémica entre si la cobertura de vacantes debe ser interna o externa, no hay una respuesta única ya que dependerá del tipo de trabajo, de la formación y flexibilidad de los empleados con que cuente la organización, entre otros factores. Sin embargo, si podemos afirmar que el coste suele ser bastante inferior en el caso de cubrir puestos con personal interno que cuando debe buscarse en el exterior de la organización.

En cualquier caso, con independencia del modo de reclutamiento adoptado, nos encontraremos ante un conjunto heterogéneo de personas, a las que denominaremos "candidatos". Pero de todos ellos, sólo algunos estarán efectivamente capacitados para ocupar los puestos de trabajo en oferta.

La comprobación de todos los datos de cada currículum vitae puede ser un procedimiento válido, aunque requiere mucho tiempo. De todas maneras, como indican los profesores Población y García-Alonso³⁸, "los resultados de dicha comprobación no tienen porqué ser seguros ni definitivos".

³⁷ Cfr. **SAAVEDRA, I.:** Op. Cit., pp. 13-14.

³⁸ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 309.

El currículum vitae es un documento elaborado por el propio candidato o aspirante donde expone todos sus méritos y cualidades, destacando en él lo que considera de mayor relevancia. En cualquier caso, un buen seleccionador deberá ser capaz de examinar el documento en busca de la información útil para la ocupación del puesto³⁹.

El currículum vitae o historial profesional es una herramienta fundamental en la selección de personal, ya que en la mayoría de los casos es el primer contacto que tienen el seleccionador y el candidato. Normalmente, es la primera barrera que hay que superar para poder continuar en una selección y posteriormente obtener el trabajo.

Los objetivos principales que debe perseguir un currículum vitae son dos: por un lado, proporcionar información sobre el candidato para optar a alguna plaza vacante o por la posibilidad de que surgiera una oportunidad en el futuro y, por otro, captar la atención e interés del seleccionador o empleador, lo que dependerá de la manera en la que haya sido elaborado.

Aunque no existen fórmulas para hacer el currículum vitae que sean compartidas por todos los seleccionadores o empleadores, creemos que la información que siempre debe ofrecer es la siguiente: datos personales, formación, experiencia profesional y otros datos de interés, como actividades extraprofesionales en asociaciones, cargos en organizaciones o aficiones, siempre que éstas tengan relación con el trabajo a desempeñar.

Existen tres formas de realizar un currículum vitae, en función de la manera de presentar los datos:

³⁹ Cfr. **SAAVEDRA, I.:** Op. Cit., p. 90.

- Cronológico: se empieza por lo más antiguo y se termina por lo más reciente. Tiene la ventaja de ir viendo la evolución desde el principio hasta la fecha, siendo el más claro y sencillo.
- Cronológico inverso: se empieza por lo último y se va remontando hasta el comienzo, sólo en el apartado de experiencia profesional. Conviene realizar este modelo cuando lo último que se ha hecho coincide con el puesto al que se aspira.
- Funcional: se agrupan los diferentes tipos de experiencia en bloques temáticos. Con ello se puede enfatizar la experiencia concreta en un área y si hay alguna laguna cronológica, pasa más desapercibida. En opinión de los psicólogos, esta forma de presentar el currículum no es recomendable cuando se ha trabajado sólo en un área de actividad o la experiencia no es muy extensa.

En los últimos decenios, la psicología de la organización ha tratado de prestar una contribución destinada a mejorar los procesos de evaluación y de selección, realizando considerables esfuerzos en el campo de la investigación y de la práctica. Esta disciplina se ha esforzado intensamente en configurar de una manera más fiable estos procesos mediante la elaboración y aplicación de métodos y criterios científicos para incrementar la “tasa de éxitos” en la clasificación y valoración de los candidatos y de colaboradores y mejorar así la eficacia de esta acción.

El proceso y las medidas que se han de aplicar para aumentar la exactitud de la previsión en los procesos de selección y de valoración parecen a primera vista sencillos y fácilmente realizables. Se trata de:

- a) Desarrollar el criterio.
- b) Identificar las variables predictivas relacionadas con la realización del trabajo.
- c) Determinar la capacidad de discriminación de los predictores (entre operarios “buenos” y “malos”).

- d) Clasificar el rendimiento laboral de las personas de un grupo no seleccionado hasta ahora (que realiza el trabajo correspondiente para correlacionar su clasificación del rendimiento con las variables predictivas).
- e) Correlacionar los valores de las variables predictivas con los valores de los criterios de la realización efectiva del trabajo.
- f) Seleccionar el personal entre los solicitantes. Sólo se admitirán en la organización aquellos que obtengan valores mínimos en las variables predictivas.

Sin embargo, a ellas se suman las dificultades que depara la variable predictiva, sobre todo, su identificación y su medición fiable, especialmente cuando se trata de profesiones teóricas, creativas y directivas (como ocurre en las empresas informativas).

Además, cada uno de los programas de selección depende en cuanto a su efecto y eficacia del mercado de trabajo y del número de solicitantes. Si se inscriben muy pocos candidatos, resulta demasiado baja la llamada "relación de selección" (es decir, la relación existente entre el número de los trabajadores que es necesario contratar y el de los candidatos) y no se puede justificar un programa de selección. Esto mismo es aplicable a la llamada "tasa básica" (porcentaje de candidatos que se consideran eficaces y que, por lo tanto, se seleccionan sin recurrir a una información sistemática a través del predictor). Si por ejemplo, esta tasa básica es muy alta, es absurdo realizar un proceso de selección y el coeficiente de validez. Además las organizaciones están sujetas a cambios constantes producidos por el medio ambiente y por la sociedad, pero también causados por las tecnologías, que varían rápidamente. Este hecho dificulta el análisis del trabajo y su descripción y causa problemas cuando se trata de desarrollar el criterio. Por ello, los enunciados de muchos programas de calificación del personal conservan su validez y vigencia durante un tiempo muy corto en algunas profesiones. En esta

corta duración de la previsión se refleja, sobre todo, en la validez relativamente reducida de muchos tests con predictores que se emplean para mejorar los procesos de selección y de valoración. Los puestos de trabajo cambian con frecuencia y, por consiguiente, varían las obligaciones de la persona. Es posible que se haya contratado a un operario para realizar trabajos manuales y, a causa de sus buenos rendimientos en este puesto se le confíen al cabo de cierto tiempo funciones directivas y de decisión, a lo largo de un período prolongado pueden cambiar también las motivaciones; o la persona llega a definir de manera diferente el trabajo, las obligaciones y sus realizaciones, hecho que invalida los criterios de rendimiento elaborados al principio y que no permite ya establecer comparaciones interpersonales.

Además, diferentes procedimientos de selección de valoración tropiezan con una creciente resistencia por parte de los candidatos. Muchas personas muy cualificadas no están dispuestas a ser sometidas a tests o a otros procedimientos de valoración cuantitativa. Se niegan a aceptar estos métodos, falsean intencionadamente sus afirmaciones y presentan una imagen errónea de su persona y de sus aptitudes, en las que la organización puede estar muy interesada. Por esta razón, los procesos de la política de personal de una organización, cuyos procedimientos de selección y de valoración tropiezan con la resistencia de los candidatos, pueden tener resultados imprevistos y consecuencias funestas para la organización misma.

Cada proceso de selección tiene unas características diferentes, dependiendo de la empresa, tipo de puesto, manera de reclutamiento, etc. Generalmente, el proceso de selección más comúnmente empleado por los empresarios pasa por las siguientes etapas: una entrevista preliminar, realización de test, solicitud de empleo, contrastación de referencias, entrevista personal, revisión médica y decisión final.

Como hemos indicado, la primera etapa del proceso de selección consiste en una **entrevista preliminar** durante la cual el candidato responderá algunas cuestiones sobre sus estudios, formación, experiencia, etc. Al mismo tiempo, el entrevistador percibirá si su modo de desenvolverse resulta adecuado para las necesidades del puesto ofrecido. Si resulta evidente la incapacidad del candidato, la selección puede concluir en esta primera fase.

La elección del entrevistador debe hacerse con cuidado ya que es la primera persona de la organización con quien va a entrar en contacto el candidato; además, el que una prueba sea válida o no depende de la capacidad de predicción de quien la realiza.

La entrevista es el momento más importante del proceso, al que acceden sólo los candidatos con posibilidades de ser contratados. Como indica Saavedra⁴⁰, ésta es la técnica más utilizada en la selección de personal. Casi todas las empresas dan este paso antes de efectuar una contratación, a pesar de que una buena impresión de un candidato no garantice su buen desempeño en el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

Los objetivos fundamentales de la entrevista son: profundizar en la información que se tiene del candidato a través del historial profesional, ficha o cuestionario, comprobando algunos de los datos reflejados y comprobar si el estilo personal coincide con el de la empresa y/o compañeros/jefes con los que va a trabajar. Normalmente, dependiendo del caso, también el entrevistador intenta conocer la personalidad del candidato, forma de pensar, disposición para el trabajo, etc.

La forma de desarrollar la entrevista dependerá del tipo de puesto y empresa, de la persona que entrevista, etc. También dependerá si la

entrevista la realiza un especialista, seleccionador, encargado de personal, etc. o directamente el empresario o jefe del que depende el puesto que se quiere cubrir. Normalmente, se suele empezar con comentarios sobre temas intrascendentes, para después facilitar datos sobre la empresa y el puesto y, por último, preguntar al candidato sobre su formación, experiencia, datos familiares, actividades que realiza en su tiempo libre, opiniones sobre distintos temas, etc.

El comportamiento no verbal como sonreír, alabar al entrevistador, la forma de vestir, etc. pueden afectar la valoración que el entrevistador haga del candidato pero como indican algunos estudios⁴¹, no está claro si le afectan en un sentido favorable o contrario. De todos modos, parece que los efectos dependen más de la situación y de la predisposición que el entrevistador tenga que de la propia actitud del candidato.

Dependiendo de la forma que adopte el diálogo, y siguiendo a los profesores León Fuentes⁴² y León Perdiguero⁴³, se pueden diferenciar tres tipos de entrevista de selección: directiva, abierta y semidirectiva. Estaremos ante una entrevista directiva cuando el entrevistador hace preguntas y el candidato responde a las mismas. En este tipo se esperan contestaciones concretas a cuestiones específicas. En la entrevista abierta, el entrevistador hace pocas preguntas muy generales o simplemente lo que quiere es que el candidato hable de sí mismo. Puede ser la más difícil. La entrevista semidirectiva suele ser la más frecuente; en ella, las preguntas no son demasiado específicas y permite al candidato extenderse algo en sus respuestas, aunque no es conviene hacerlo demasiado.

⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ *Ibíd.*, 94.

⁴² El Doctor José Luis León Fuentes es profesor titular de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla. Seminario de "Sociología y Psicología aplicada a la empresa" impartido en el Centro Andaluz de Estudios Empresariales, durante el curso académico 2000-2001.

⁴³ El Doctor Esteban León Perdiguero es profesor asociado de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla. Seminario de "Sociología y Psicología aplicada a la empresa" impartido en el Centro Andaluz de Estudios Empresariales (Sevilla), durante el curso académico 2000-2001.

Las entrevistas de selección también pueden dividirse en individuales, y entrevistas en grupo. Las primeras son aquellas a las que nos hemos referido hasta ahora y el segundo tipo se suele utilizar cuando hay un gran número de candidatos que entrevistar, sirviendo como primer filtro. De igual forma es empleada para algunos tipos de puestos -como los comerciales de una empresa informativa- donde es interesante observar como se comporta el candidato en situaciones de tensión o simplemente la forma de relacionarse. Generalmente el seleccionador propone un tema de debate y observa el papel que asume cada asistente, su grado de participación, ascendencia sobre el grupo, seguridad e iniciativa, a la vez que el grado de fluidez verbal, grado de razonamiento, etc. En este tipo de situaciones lo mejor para el candidato es participar, opinar, pero sin enzarzarse en discusiones, sintetizar las diferentes opiniones, para llegar a conclusiones de consenso.

Las entrevistas se pueden clasificar en otros tipos, como informal, cualificada, estructurada, no estructurada, semiestructurada o mixta, situacional, etc., pero, en general, no son significativamente diferentes y no conviene olvidar nunca que una entrevista de selección implica una evaluación, independientemente de que ésta se realice en un tono más distendido o en un lugar como una cafetería, etc.

En ocasiones, también se realizan otras pruebas como son los exámenes de conocimientos, la grafología, los juegos de empresa y simulaciones de gestión, la resolución de casos y supuestos, los ejercicios de integración grupal y los *in-basket* (este ejercicio consiste en se parte de la ficción de que el candidato ha sido nombrado director de un departamento y se encuentra en la bandeja de asuntos pendientes de la mesa de su despacho una serie de papeles; su tarea es analizar la

documentación y resolver los problemas; se valora tanto el proceso como el resultado final)⁴⁴.

Otra de las etapas de la selección de personal es la **realización de test**. Con todo lo polémico que resultan, los tests constituyen el único modo objetivo de ofrecer un baremo homogéneo sobre el carácter, personalidad, conflictos personales, etc., de las personas entrevistadas. Para muchos candidatos, los tests son simplemente un sinónimo de los métodos de selección y de valoración. Aunque sólo un número muy reducido de organizaciones utilice realmente los tests como instrumento de selección y de valoración, se desarrollaron con la intención de disponer de métodos de valoración lo más objetivos posible, para poder elaborar la cualificación de los nuevos candidatos y para poder determinar entre los miembros pertenecientes a la organización qué candidatos pueden participar en los programas de entretenimiento y de perfeccionamiento que sirven para lograr un ascenso.

En este sentido, los profesores León Fuentes y León Perdiguero⁴⁵ estiman que resultan bastante claras las ventajas de los tests cuando se trata de efectuar contrataciones y valoraciones ya que:

- a) Los tests sólo pretenden reflejar las aptitudes potenciales del candidato y, por consiguiente, protegen a éste contra posibles prejuicios subjetivos, tales como los que pueden deslizarse en entrevistas de contratación o en evaluaciones personales ajenas.
- b) Los resultados de los tests forman un ejemplo objetivo y, sobre todo, estandarizado de la conducta laboral, de las características personales, de la capacidad técnica, etc., que son especialmente adecuadas para una evaluación estadística.

⁴⁴ Cfr. PUCHOL, L.: Op. Cit., p.110.

⁴⁵ Seminario de "Sociología y Psicología aplicada a la empresa" impartido en el Centro Andaluz de Estudios Empresariales (Sevilla), durante el curso académico 2000-2001.

- c) Es relativamente más fácil medir el valor o la nulidad de los tests (como predictor válido y fiable) con respecto al rendimiento laboral que se ha de predeterminar, que los de otros medios de selección.
- d) Los tests permiten con frecuencia “descubrir” e identificar cualificaciones, capacidades, talentos y cualidades con la personalidad del candidato que no se perciben en la entrevista de contratación o con otros instrumentos de selección.
- e) Finalmente, los tests resultan casi siempre más económicos que otros procedimientos de selección.

En este caso, la utilización de test en situaciones de contratación y de valoración se basa en las hipótesis siguientes:

- Ciertas características, tales como la inteligencia, la habilidad, la capacidad técnica y la motivación, se dan entre candidatos y solicitantes en una medida significativa distinta.
- Existe una relación importante y directa entre el grado en el que un candidato y solicitante posee ciertas características y sus aptitudes para empeñar satisfactoriamente ciertas actividades y obligaciones, y esta relación permite predeterminar este rendimiento laboral del probando.
- La organización puede medir prácticamente ciertas características seleccionadas (y evaluar las relaciones existentes entre los resultados del test y el rendimiento laboral).

Sin embargo, hay que abordar con cuidado estas hipótesis. Así, no es posible determinar si un trabajo sólo puede realizarse satisfactoriamente dando por supuesta una cantidad fija y específica de característica, lo que pone en tela de juicio la hipótesis de que existe una relación entre determinadas características y rendimiento laboral que cabe esperar. Así, puede suceder que un trabajador de avanzada edad trabaje con cierta lentitud y reaccione con vacilación o incluso

negativamente ante situaciones problemáticas nuevas y cambios, pero que, en algunos casos, pueda compensar esta deficiencia con otras cualidades, como, por ejemplo, mayor atención, constancia y energía, es decir, con cualidades que pueden estar arraigadas en él con mayor fuerza que en operarios más jóvenes.

Por esta razón, y como indican los profesores León Fuentes y León Perdiguero sólo vamos a mencionar las clases de tests que, por su idoneidad para una situación dada, se emplea con la máxima frecuencia en la selección y en la valoración:

- a) Tests de rendimiento y de la función (por ejemplo, test de la máquina de escribir); éste es el tipo de test más corriente y sencillo que está previsto para muchas situaciones relacionadas con la contratación exigiéndose una prueba en la que el solicitante puede demostrar su capacidad técnica momentánea.
- b) Tests de inteligencia (por ejemplo, tests CI, tales como los propuestos por HAWIE, es decir, test de inteligencia de Hamburg-Wechsler para adultos). Muchos de estos tests, sobre todo los tests generales de inteligencia, se basan en la hipótesis de que un candidato despierto e inteligente y que aprende deprisa puede llegar a conocer con más rapidez y dominar con más seguridad cualquier trabajo y tarea, puede ser más creativo y, sobre todo, puede ser más idóneo como personalidad directiva que otras personas de inteligencia media y baja. De todos modos, la aplicación de estos tests es muy discutida, ya que: el concepto de inteligencia no tiene el mismo sentido para todos (por ejemplo, unos conciben como un factor individual y otros como una combinación de diversos factores); la importancia relativa de los diferentes factores de trabajo, de la cualificación y de la inteligencia varía según el puesto de trabajo; muchos de estos tests subrayan el “pensamiento divergente” exigido en muchos puestos de trabajo (es decir, la

búsqueda de una única solución correcta en lugar de hallar el número mayor de posibles soluciones de un problema); a muchos de estos tests les afecta un “sesgo específico de la cultura” a causa de la orientación de muchos tests con arreglo a elevadas normas propias de la clase media que rigen la población.

- c) Tests de aptitud, de tendencia y de capacidad (por ejemplo, de la capacidad de formación técnica o de creatividad). Estos tests sirven para comprobar con cierta probabilidad la capacidad de aprendizaje y de formación y para determinar el potencial del candidato para llegar a conocer un campo de actividad y de obligaciones específico. En este caso es problemático el hecho de que estos tests miden ciertamente el potencial del candidato (la posesión de capacidad) para poder llegar a conocer un conjunto de actividades o de tareas y no expresen nada sobre la disposición, la intención o motivación necesarias para ello.
- d) Tests de interés (por ejemplo, el SVIB o *Strong Vocational Interest Blank*). Estos tests se basan en la hipótesis de que las semejanzas en los intereses que se dan en un grado considerable entre los miembros de una categoría profesional permiten asimismo establecer ciertas posibilidades de previsión de éxito o de fracaso profesionales y ofrecen pruebas de que existen preferencias hacia determinadas ocupaciones.
- e) Test de personalidad (por ejemplo, *Rorschach*; TAB; MMPI *Saabrückken*, CPI). Los tests incluidos en esta categoría deben averiguar en este contexto, sobre todo, cómo “reaccionará” la persona en la vida laboral diaria, es decir, cómo se comportará con respecto a los superiores y subordinados, cómo se adaptará a los cambios experimentados por las condiciones ambientales del trabajo, cómo se entenderá con los problemas y qué grado de autoiniciativa mostrará en la vida cotidiana del trabajo. En muchas organizaciones se sostiene actualmente la

opinión de que los problemas más frecuentes y los más difíciles de resolver en el puesto de trabajo no son los de naturaleza técnica, sino los que se refieren al carácter y las relaciones personales e interprofesionales, argumento que se cita con frecuencia para justificar la utilización de estos tests en la evaluación del personal.

En opinión del profesor León Fuentes⁴⁶, durante los últimos años se ha observado una clara modificación de la actitud de muchos psicólogos –así como de la mentalidad dentro de la sociedad- con respecto a los instrumentos de selección. Los argumentos se han dirigido contra la utilización de los tests (especialmente contra los tests de la personalidad) en la selección y valoración de operarios y directivos. Las controversias surgidas entre los defensores y los adversarios de los tests van desde la utilización de tests específicos (como medio de selección) en una situación de valoración hasta la supresión de todos los tests en general. En este caso se discuten las prácticas de los tests (es decir, para qué y cuándo se han de emplear los tests en las organizaciones), toda la “filosofía del test” (es decir, se justifican su existencia), las cuestiones éticas relacionadas con la utilización de los tests y, finalmente, las cuestiones de validez, es decir, qué relación guarda el material de los tests con relación efectiva del trabajo.

La discusión se centra en torno a las cuestiones éticas y a las cuestiones relacionadas con la validez del material de los tests. Entre los problemas éticos (aquí se opina sobre todo acerca de la utilización de tests de la personalidad) figura especialmente el de la intromisión injustificada de la organización en la esfera privada del candidato -así como el del abuso que hacen los miembros de la organización de los datos obtenidos- o el hecho de facilitar a terceros dicha información.

Además, y esto afecta a las cuestiones de validez del material de los tests, muchas personas opinan que:

- a) Estos métodos no proporcionan una imagen “verdadera” y válida de sus aptitudes y cualificaciones.
- b) El contenido de los tests tiene poco en común con los contenidos del trabajo.
- c) El test sólo puede medir una pequeña faceta del espectro global de las aptitudes y de las posibilidades personales.
- d) El test no abarca, o lo hace sólo de manera insuficiente, las variables “esenciales” que son decisivas en la vida profesional (tales como, por ejemplo, el talento, la iniciativa, la capacidad de decisión, la superación de crisis, la resistencia, la flexibilidad, la motivación, la capacidad de dirección, la disposición a cooperar, etc.).
- e) Los tests no pueden tener en cuenta, sobre todo, las variables situacionales y, por lo tanto, carecen en buena parte de capacidad informativa sobre cómo se comportará una persona en determinadas situaciones.

De las explicaciones que acabamos de exponer se puede sacar la impresión de que deberían eliminarse los tests proceso de selección y la valoración de una organización. Sin embargo, en opinión de los profesores León Fuentes y León Perdiguero⁴⁷, es necesario modificar en alguna medida esta impresión, por global que pueda parecer en la controversia a la luz de otros argumentos que plantean problemas específicamente técnicos en la utilización de tests. Así, por ejemplo, cabe comprobar que la idoneidad de éstos es muy distinta para la valoración del personal en función de la situación, de la finalidad, del grupo de personas, de la claridad de los roles laborales, esperados y de la descripción de las obligaciones, de las tareas y de los conocimientos

⁴⁶ *Ibíd.*

⁴⁷ *Ibíd.*

técnicos necesarios. Muchos tests se desarrollaron para situaciones y problemas concretos y precisos y no se puede cambiar sencillamente su "función".

Esto es aplicable sobre todo a los tests de la personalidad y de interés, es decir, a los tests que se desarrollaron muchas veces para fines clínicos y situaciones de asesoramiento por lo que no pueden constituir -o sólo lo pueden hacer hasta cierto punto- ayudas informativas para el uso en una situación nueva, distinta de esta intención (como, por ejemplo, usar para otros fines los tests clínicos, tal como se realiza con frecuencia en procesos de selección y de valoración).

Por otra parte, hay que saber con certeza desde el principio para cuál de los posibles criterios relativos al puesto de trabajo de un candidato va a servir como predictor el test elegido (por ejemplo, para la productividad, la calidad del trabajo, el absentismo laboral, la permanencia, la iniciativa, la motivación o la frecuencia de baja). Pero, aun suponiendo que satisfagan las valideces necesarias (por ejemplo, *predictive, concurrent, synthetic*), suponiendo que se han elaborado las normas que rigen los tests y que se han hallado eventualmente las variables supresoras o moderadoras que mejoran las valideces correspondientes, los tests, a pesar de su capacidad informativa, tienen un valor muy limitado cuando se trata de una persona específica dentro del grupo de los candidatos.

Los resultados de test sólo señalan que una parte de los candidatos que superan cierta puntuación realizarán el trabajo con mayor eficacia que los que no lo alcanzan. Pero, en relación con una persona individual y concreta, un test no puede ofrecer datos precisos (ni asumir garantías) sobre si esta persona obtendrá con seguridad éxito en el puesto de trabajo o si fracasará en el mismo. Además, la exactitud de esta predicción depende de la correlación de estos valores del test con la

evaluación del rendimiento laboral prestado efectivamente, y esta correlación no es perfecta jamás. Además, los tests no ofrecen ninguna información sobre los motivos por los que algunos triunfan y otros fracasan. Muchas personas del mundo del trabajo compensan perfectamente la deficiencia de aptitudes y de características personales consideradas absolutamente necesarias para el trabajo con otras aptitudes y características que no se identificaron ni midieron en el proceso de selección y de valoración y que, por lo tanto, quedaron ocultas para los estimadores en el proceso de selección. Por consiguiente, los candidatos a los que se clasificó como “no cualificado” y se les rechazó, pueden realizar una tarea eficaz en el puesto de trabajo (eventualmente en otra organización que ha establecido criterios y predictores distintos para la selección).

Esta idea se dirige sobre todo contra la prácticas de los tests que se aplican en grandes empresas y en empresas de asesoramiento sobre personal cuyas secciones dedicadas a este menester confeccionan o desarrollan con frecuencia sus propios tests y baterías de tests, sobre cuya validez no se conoce nada en el exterior o cuyos estudios sobre la validez son ya bastantes antiguos (por ejemplo, tienen ya 10-15 años) y, por consiguiente no son aptos para la discusión. Además, puesto que cualquiera tiene al alcance de su mano la mayor parte de los tests, en muchas empresas de asesoramiento que se encarga de la selección del personal para otras organizaciones con frecuencia aplican los tests personas que no tienen la formación preliminar ni la capacidad suficiente para utilizar e interpretar estos instrumentos y, basándose en los resultados de los mismos, se hacen afirmaciones y se emiten juicios que el autor de los tests no reivindicaría ni admitiría en su manual.

En suma, y siguiendo a los profesores León Fuentes y León Perdiguero⁴⁸, con esto queremos decir que la discusión en torno a la utilización de los tests no se puede agotar en exigencias máximas, en afirmaciones universales y generalizaciones inadmisibles. Por el contrario, en cada test hay que abordar problemas específicos, tales como, por ejemplo, ¿qué afirma el test según su manual? ¿Cuáles son sus fines, dónde están sus límites, que antigüedad tiene los estudios de su validez?.

Finalmente, no basta abrir el cubo de la basura y depositar allí todos los tests para resolver el problemas de la valoración y de la selección en la vida profesional diaria. Sobre todo el psicólogo que desempeña su labor en una organización y que ha de tomar decisiones (rodeado de montañas de información insuficiente), se debe plantear constantemente la cuestión de cómo se podrían sustituir los tests en su conjunto –si es que hay que prescindir de ellos- con medios más válidos y fiables para conseguir soluciones útiles en su labor diaria.

La siguiente etapa de la selección de personal es la **solicitud de empleo**. En el caso de que la persona entrevistada supere las pruebas anteriores, se le pide que cumplimente un cuestionario de solicitud del puesto ofrecido, donde se recaban datos relevantes sobre sus preferencias, gustos y aspiraciones profesionales. La solicitud de empleo es de muy frecuente uso en las empresas. Como indica Saavedra⁴⁹, una forma de evaluar la información proporcionada en la solicitud de empleo consiste en aplicar un baremo a cada una de las respuestas en función de la estimación que sobre la importancia en el desempeño del puesto de trabajo tenga cada una. Con esto se consigue cierta objetividad en la evaluación de las respuestas de los distintos candidatos, aunque no es una práctica excesivamente extendida.

⁴⁸ *Ibíd.*

⁴⁹ Cfr. **SAAVEDRA, I.**: *Op. Cit.*, p. 89.

Posteriormente procederemos a la **contrastación de referencias**. Es muy conveniente y habitual realizar la verificación de los antecedentes y referencias proporcionadas por el candidato, aunque, en muchas ocasiones, no resulta nada sencillo⁵⁰. Así, se puede requerir la presentación de referencias sobre los trabajos anteriormente desempeñados, por parte de sus directivos anteriores, para indagar los motivos del cambio de trabajo, el grado de satisfacción alcanzado y otros datos similares. A veces puede resultar muy delicado, sobre todo, si el candidato aún no ha abandonado su trabajo. Como realmente pocas cartas de recomendación suelen incluir referencias negativas, resulta bastante más eficaz, como opinan los profesores Población y García-Alonso⁵¹, acudir al contacto telefónico o directo para recabar informes y opiniones más reales.

El siguiente paso será la realización de la **entrevista personal** que suele obedecer a un formulario establecido, sobre el cual anota sus impresiones quien recibe al entrevistado. Este contacto final, lograda ya la confianza del candidato, apura las posibilidades de lograr la revelación de datos más íntimos (datos familiares, actividades a las que dedica el tiempo libre el candidato, opiniones sobre distintos temas, etc.).

A continuación, se realiza la **revisión médica**. Aunque en algunos tipos de trabajos es requisito imprescindible previo a la ocupación del puesto, en general, su utilidad radica en conocer el estado de salud del aspirante al puesto de trabajo para evitar el coste de problemas de salud (bajas, incapacidades, lesiones, etc.) congénitos o sufridos antes de firmar el contrato, pero que el empresario desconoce, como sería padecer enfermedades contagiosas transmisibles a otros empleados, lo que haría

⁵⁰ La verificación de los datos académicos se realiza solicitando la presentación del oportuno documento acreditativo, pero confrontar las referencias relativas a trabajos anteriores puede ser complicado.

⁵¹ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.:** Op. cit., p. 309.

implanteable su trabajo en la empresa. Saavedra⁵² indica que hay que ser muy cuidadoso para respetar la intimidad de las personas, no realizando determinadas pruebas de detección de algunas enfermedades sin el consentimiento del candidato, y guardando en todo caso la confidencialidad de las mismas. Mayor interés tienen estas pruebas cuando se trata de industrias nocivas en las que el candidato con cierta predisposición puede verse afectado por el desempeño del puesto.

Por último nos encontramos con la **decisión final**. La responsabilidad de establecer un contrato fallido, conlleva un alto coste para la empresa tanto en tiempo de selección requerido, en pago de despidos, en problemas sindicales y laborales, búsqueda de sustituto provisional, etc. Por eso, en último término la decisión final del contrato supone el punto crucial para el directivo que la tome. Finalmente, se lleva a cabo la contratación que es el último paso del proceso de selección. En cualquier caso, debe conservarse el expediente del candidato contratado que pasará a formar parte del inventario de personal. También deben conservarse los expedientes de los candidatos rechazados ya que se ha dedicado mucho tiempo y recursos en el proceso de selección. Así formaremos un inventario de recursos humanos potenciales que puede utilizarse para cubrir otros puestos.

Si la decisión es afirmativa, el empresario propone una oferta formal al candidato, indicando tipo de contrato, el salario y el resto de las condiciones. Si el candidato acepta tras estudiar todas las condiciones la persona interesada firma el contrato, queda entonces obligado con el empresario y sometido a su "autoridad ordenadora".

Creemos que como los recursos humanos constituyen el activo más importante de la empresa y el futuro afianzamiento de la misma,

⁵² Cfr. **SAAVEDRA, I.**: Op. Cit., p. 92.

sería bueno, como afirma Saavedra⁵³, que la Dirección de Recursos Humanos cuente con un programa de orientación formal que explique al nuevo componente de la organización las características básicas de la misma y su orientación hacia el futuro, algo que ya es frecuente, sobre todo, en algunas grandes empresa.

Las técnicas descritas son también útiles para seleccionar a puestos directivos de las empresas, aunque, en este caso, es preciso realizar pruebas adicionales que apoyen y afiancen los resultados. Frecuentemente se utiliza la técnica conocida como “Centros de Evaluación”, que son programas que utilizan técnicas de simulación, reuniones y ejercicios de resolución de problemas en equipos para identificar a las personas que tienen capacidad directiva. Con dicha técnica se intenta determinar cómo actuaría el candidato planteándole una situación gerencial típica, haciendo que el candidato participe en una serie de ejercicios. El juego gerencial puede establecerse bien con directivos de la empresa, con otros candidatos o bien a través de un ordenador que va estableciendo las pautas ante las respuestas del candidato. Pero esta técnica plantea algunos problemas que señala Saavedra⁵⁴: el principal es el tiempo que hay que dedicarle, que es en torno a las cinco horas, aunque también constituye un problema la capacitación de las personas que van a evaluar a los futuros directivos así como quien va a ser el superior inmediato del candidato.

A veces, es necesario cubrir un puesto en una empresa lo antes posible y con el proceso de selección, la contratación puede demorarse. Esto se podría solventar si la dirección de recursos humanos de la empresa ha llevado a cabo una adecuada previsión de las futuras vacantes que van a ir produciéndose en la organización.

⁵³ *Ibíd.*, 104.

⁵⁴ *Ibíd.*, 93.

El proceso de selección se puede llevar a cabo bien por el departamento de recursos humanos de la empresa, por un psicólogo especialista en selecciones de personal o bien se puede encargar a una empresa. Louart⁵⁵ estima que es preferible que el servicio interno de la organización realice la selección cuando se trata de contrataciones numerosas o complejas, o cuando la cultura interna de la organización es particular y requiere procesos específicos. En los demás casos, según este autor, puede ser oportuno recurrir a consejeros externos.

Al contrario de lo que ocurría con las agencias de privadas colocación que estuvieron prohibidas en nuestro país hasta el año 1994, las agencias privadas dedicadas exclusivamente a la selección de personal, estaban expresamente permitidas por las respectivas redacciones del Estatuto de los Trabajadores⁵⁶ y por la Ley Básica de Empleo⁵⁷. En nuestro ordenamiento jurídico vigente, la licitud de estas actividades en el mercado de trabajo se mantiene, e incluso se ha reforzado, debido a la jurisprudencia comunitaria⁵⁸.

No debemos confundir las agencias de colocación con las empresas o agencias de selección. Así, como indican algunos autores⁵⁹, la diferencia entre la actividad de colocación y actividad de selección, se encuentra en que esta última se limita a comprobar por cuenta de empresas comitentes las aptitudes y características de los candidatos presentados para la ocupación de un puesto de trabajo, sin asumir las

⁵⁵ Cfr. **LOUART, P.:** Op. Cit., p. 144.

⁵⁶ Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (B.O.E. de 29 de marzo de 1995). Modificada por la Ley 31/1995, por la Ley 13/1996, por RDL 8/1997, por la Ley 60/1997, por el RDL 15/1998 y por la Ley 50/1998, por la Ley 24/1999, por la Ley 39/1999, por la Ley 55/1999, por RDLg 5/2000, por la Ley 14/2000 y por el RDL 5/2001.

⁵⁷ Ley 51/1980, de 8 de octubre, publicada en el B.O.E. de 17 de noviembre de 1980.

⁵⁸ La sentencia *Höffner y Elser*, de Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de 23 de abril de 1991 establece que "la prohibición de la actividad de las empresas privadas de asesoramiento en selección de personal es contraria al Derecho de la Comunidad Europea cuando "el organismo público para el empleo no está manifiestamente en condiciones de satisfacer la demanda que presenta el mercado para este género de actividades" .

⁵⁹ Cfr. **MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.:** *Derecho del Trabajo*. Editorial Tecnos. Madrid, 1999, p. 449.

tareas previas de registro de demandas y ofertas de empleo, y de intermediación entre demandantes y ofertantes. Por otro lado, la actividad de registro e intermediación propia de las agencias privadas de colocación sólo es lícita cuando se lleva a cabo sin ánimo de lucro, mientras que la actividad de comprobación de cualidades profesionales específica de la selección de personal puede ser desarrollada lícitamente tanto por entidades no lucrativas como por empresas mercantiles.

La regulación legal española de las empresas de selección de personal es muy escueta, limitándose virtualmente a la obligación de facilitar la información sobre sus actividades que le sea solicitada por los servicios de empleo⁶⁰.

Debemos tener en cuenta también que determinadas actividades de preselección de candidatos para cubrir puestos de trabajo pueden ser desarrolladas también por el propio Instituto Nacional de Empleo (INEM) “a través de sus servicios técnicos de orientación profesional y laboral”⁶¹. Esta posibilidad de participación pública en la selección del personal se lleva a cabo del lado de la demanda de empleo, mediante programas o actividades de comprobación y acreditación de “profesionalidad”⁶².

Hoy día han aparecido en el mercado de trabajo las “empresas de trabajo temporal” (ETT), cuyo objetivo es la cesión a empresas clientes de los empleados o trabajadores que éstas pidan para atender a necesidades de personal ocasionales o por tiempo limitado. Por lo tanto, como indican Martín Valverde, Rodríguez-Sañudo Gutiérrez y García Murcia⁶³, la singularidad que presentan las empresas de trabajo temporal es que “desarrollan al mismo tiempo operaciones de reclutamiento y operaciones de selección de personal, facilitando a la empresa cliente

⁶⁰ Vid. artículo 42.6 de la Ley Básica de Empleo.

⁶¹ *Ibidem*, artículo 44.1.

⁶² *Ibidem*, artículo 45.3.

ambos servicios a la vez, y permaneciendo además en la posición de empleador o empresario respecto del trabajador cedido”.

Por lo tanto, una adecuada selección de los profesionales que desempeñan su labor en la empresa informativa influirá en la productividad de los mismos. Si la selección se ha realizado de manera objetiva y se contrata al profesional que, a través de las distintas pruebas realizadas, ha demostrado que reúne las mejores aptitudes para cubrir el puesto de trabajo, la productividad del factor de producción trabajo será mayor que si se celebra un contrato laboral con una persona que no reúne las mejores cualidades para desempeñar el trabajo.

2.3. Formación continua

Una vez que el nuevo empleado se ha incorporado a la unidad económica de producción que es la empresa, no se le conceden facilidades especiales para que comience a ejercer sus tareas. Es normal que se le oriente entregándole un ejemplar con la descripción del puesto de trabajo asignado así como un formulario donde vienen reflejadas las disposiciones legales de carácter interno, al cual se le conoce con el nombre de Reglamento Interno de la Empresa. Lo que el empleado no debe esperar es una explicación sobre el contenido de su puesto de trabajo ni del significado de las disposiciones. Sí es normal que el empleado intente solucionar cuantas dudas tenga pero debe saber que todas sus preguntas serán valoradas y analizadas para determinar si tiene o no capacidad suficiente para cubrir las expectativas de su puesto.

Tanto el comportamiento como las dudas que plantee la persona recientemente incorporada a la empresa contribuyen a elaborar la

⁶³ Cfr. MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.: Op. Cit., p. 450.

imagen que éste va a ofrecer ante la dirección y ante el resto de sus compañeros. Si estamos ante una persona que ha realizado estudios universitarios, las aclaraciones solicitadas que indiquen desconocimiento de aspectos básicos empresariales originarían una rápida descalificación de su prestigio, ya que, para muchas personas, es aún inconcebible que quien haya cursado estudios superiores ignore el significado de hechos y circunstancias habituales dentro de la empresa.

Por ello, y para cubrir tal tipo de necesidades, en las empresas suele existir lo que se denomina política de formación del personal, cuyo cumplimiento corresponde al Departamento de Recursos Humanos. Es conveniente aclarar que esta política no tiene nada que ver con la formación integral del trabajador.

Aunque tradicionalmente la formación se ha considerado un gasto⁶⁴, hoy día se estima que es una inversión⁶⁵. Como indican los profesores Población y García-Alonso⁶⁶, “para el empresario, formar a los empleados supone algo más que asumir un coste, porque resulta una verdadera inversión potenciar el valor de su capital humano”. El problema que se plantea, al igual que en toda inversión, es que sólo se afrontará si el coste inicial comporta la consecución de la rentabilidad adecuada⁶⁷. Por lo tanto, al empresario le compensará seguir financiando esta inversión, mientras el valor de las ventas obtenidas a consecuencia del incremento de formación, supere holgadamente al coste de la misma. Es decir,

⁶⁴ Tradicionalmente se ha considerado como un gasto ligado a la ocupación del puesto de trabajo. La formación era la forma de resolver una deficiencia concreta a la hora de incorporarse a la empresa, de ascender o de hacer frente a un cambio de contenido de la prestación.

⁶⁵ Los nuevos planteamientos estratégicos, la concepción de la formación como garantía de futuro, la toma de conciencia de la necesidad de la formación continua, el diseño de planes de carrera a largo plazo, han cambiado la concepción de los costes de formación.

⁶⁶ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 311.

⁶⁷ Como ejemplos podemos citar: aminorar el coste de su producción, elevar la calidad de los productos, aumenta su capacidad productiva, diversificar las tareas de los empleados, disminución de los abandonos del puesto de trabajo, incremento de la satisfacción laboral, aumento de la motivación, etc.

mientras obtenga un resultado positivo, indicador cierto de que se ha producido un aumento en la rentabilidad.

De lo dicho se deduce, como afirman los profesores Población y García-Alonso⁶⁸, que “el grado de formación a que suele ser sometido un empleado, se establece siempre en función de los intereses del empresario⁶⁹ y no del trabajador”. Por este motivo, el empleado no puede elegir las áreas en las que quiere ser formado ni tampoco puede permitirse suspender o no acudir a las sesiones de formación. Si actuara de ese modo ausentándose, no se produciría el resultado positivo a que aludíamos y dejaría de ser interesante para el empresario continuar con el proceso de formación de los trabajadores.

En caso de que la formación del trabajador requiera esfuerzo y estudio, éste tendrá que dedicar tiempo de su jornada a estas tareas, sin merma alguna de otras a las que se haya comprometido en su contrato de trabajo. En este sentido, existe siempre una importante limitación que constituye precisamente la duración de su jornada de trabajo, porque la autoridad ordenadora del empresario finaliza automáticamente cuando ésta concluye. Por este motivo, el empresario no puede exigir al trabajador que continúe con un proceso de formación, fuera del horario laboral acordado, aunque sí cabe convencerle para que lo haga. En cualquier caso, debe quedar claro que la posibilidad de continuar un determinado proceso de formación – impuesto por el empresario al trabajador, fuera de la jornada de trabajo- es algo completamente discrecional por parte del empleado, y que “convencer” es una cosa, y “amenazar” otra bien distinta.

⁶⁸ Cfr. **POBLACIÓN, J. I.** y **GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 311.

⁶⁹ Ya que la formación es cada vez más un proceso integrado en la globalidad del funcionamiento de la empresa.

Martín Valverde, Rodríguez-Sañudo Gutiérrez y García Murcia⁷⁰ señalan que en el complejo cuadro actual de las instituciones y actividades formativas se deben diferenciar diversas modalidades o tipos. Los criterios de clasificación a tener en cuenta a los efectos de la disciplina jurídica del empleo son: el de la relación con el sistema educativo de las instituciones de formación, que distingue entre formación reglada y formación ocupacional; el del momento en que la formación es impartida, que distingue entre formación inicial y formación continua; y el de la técnica formativa elegida: cursos, prácticas en empresas, formación en alternancia, formación mediante el trabajo.

La formación reglada comprende los estudios realizados dentro del sistema educativo una vez terminada la enseñanza básica, tanto universitarios como de “formación profesional reglada” de base, de grado medio y de grado superior. La “formación profesional ocupacional”, tiene por objeto completar mediante prácticas o cursos especiales la preparación adquirida en las instituciones escolares. La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE)⁷¹, se refiere expresamente a ella, integrando dentro de la formación ocupacional las “acciones” desarrolladas fuera del medio escolar dirigidas a la formación en las empresas y a la inserción y reinserción laboral de los trabajadores⁷². La formación ocupacional es impartida de forma concurrente por la iniciativa privada y por los poderes públicos⁷³.

⁷⁰ Cfr. MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.: Op. Cit., p. 438.

⁷¹ Publicada en el Boletín Oficial del Estado el día 4 de octubre de 1990.

⁷² Vid. artículo 30.1 de la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE).

⁷³ Una parte significativa de la misma se desarrolla hoy dentro del Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP), previsto en el artículo 14 de la Ley Básica de Empleo. El organismo público responsable del Plan FIP es el Instituto Nacional de Empleo (INEM). Otro sector importante de la formación ocupacional lo constituye la llamada “oferta formativa para los contratos en formación”.

La formación inicial es la que tiene lugar antes de incorporarse a la vida laboral con vistas al aprendizaje de un oficio o profesión. El sistema educativo proporciona hoy este tipo de formación, al menos parcialmente. A las empresas le corresponde un papel complementario en la misma, a través de las prácticas de formación en los centros de trabajo, aunque a veces, el papel empresarial en esta labor formativa pasa a un primer plano, como ocurre con los contratos de trabajo para la formación.

Por el contrario, la formación continua es la dispensada a trabajadores que ya han adquirido los conocimientos y habilidades de la formación inicial y que ya están insertados en una de determinada actividad. Engloba todo el proceso de transferencia de conocimientos y de habilidades y de modificación de actitudes que mejoren la competitividad de la empresa y la cualificación profesional de sus trabajadores. La finalidad de la formación continua puede ser: bien la readaptación o recualificación de trabajadores para desempeñar oficios o trabajos distintos de los inicialmente aprendidos, o bien la adquisición de conocimientos o habilidades complementarias que hagan posible desempeñar mejor el propio oficio o profesión.

La formación continua constituye una parte muy importante del conjunto de la formación ocupacional. Martín Valverde, Rodríguez-Sañudo Gutiérrez y García Murcia⁷⁴ señalan que “su singularidad radica en que sus destinatarios son normalmente trabajadores ya ocupados en empresas”; por ello, el interés en la formación continua suele ser un interés conjunto de ambas partes del contrato de trabajo; es un compromiso recíproco tanto del empresario como del trabajador. Por otro lado, una de las características del sistema de producción de las sociedades desarrolladas es el alto grado de especialización del trabajo, lo que conlleva una mayor exigencia de preparación profesional de la

⁷⁴ Cfr. MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.: Op. Cit., p. 440.

población. Ya no es suficiente la acumulación inicial de formación en el proceso educativo o en el comienzo de la vida de trabajo, sino que es necesaria una formación continua o permanente a lo largo de toda la vida activa para adaptarse a los requerimientos del proceso técnico.

Las actividades de formación en las empresas constituyen uno de los métodos más acreditados de aprendizaje profesional. Es llamada "formación en alternancia", ya que combina la adquisición de conocimientos teóricos con una experiencia práctica de la vida laboral. Este método de formación requiere integrar a las empresas en la fase experimental del proceso formativo mediante la previsión de estancias de prácticas en los centros de trabajo, a cambio de una compensación económica. Tales estancias no se deben confundir con el desempeño de tareas mediante un contrato de trabajo en prácticas⁷⁵. La formación alternada o en alternancia de cursos y estancias de prácticas en empresas es una de las modalidades posibles de las acciones o programas del Plan FIP. La relación establecida entre la empresa y el alumno en prácticas no es una relación laboral sino formativa⁷⁶. Las empresas podrán recibir del INEM una cantidad por alumno/hora de práctica, abonada en concepto de compensación de los gastos producidos por la misma, incluida la "póliza colectiva de accidentes de trabajo"⁷⁷.

La aportación de las empresas a las actividades formativas puede consistir también en la gestión directa de cursos de formación profesional para sus propios empleados, o para sus futuros trabajadores, o excepcionalmente para quienes no tengan una u otra condición⁷⁸. Es

⁷⁵ Previsto en el artículo 11.1 del Estatuto de los Trabajadores.

⁷⁶ Vid. artículo 4.2 del Real Decreto 631/1993, de 3 de mayo, publicado en el Boletín Oficial del Estado de 4 de mayo de 1993.

⁷⁷ *Ibidem*.

⁷⁸ La posible contribución de las empresas a las acciones formativas del plan FIP respecto de trabajadores no ocupados en las mismas debe hacerse necesariamente a través de los centros colaboradores de formación profesional [art. 8.2.c) R.D. 631/1993]. Los cursos impartidos por estos centros colaboradores son subvencionados (art. 13 R.D. 631/1993).

frecuente, sobre todo en las grandes empresas, organizar, en centro propios o concertados, cursos de formación profesional para la preparación y selección de sus futuros empleados. En este caso, se trata de actividades formativas que se sitúan en los estadios preliminares del contrato de trabajo, incluso en el caso en que el alumno reciba un estipendio o “beca”.

Por otro lado, las empresas también pueden organizar por sí mismas cursos de readaptación o de formación complementaria para sus propios trabajadores, para la incorporación de nuevas tecnologías o para el establecimiento de nuevos modos de organizar el trabajo.

Actualmente, en la mayor parte de las empresas, la formación se ha convertido en una herramienta estratégica; es un instrumento al servicio de las orientaciones y decisiones estratégicas de la dirección respecto a su personal. La fuerte competitividad y la innovación⁷⁹ permanente impulsan hacia el desarrollo de nuevas competencias. En suma, la complejidad del escenario competitivo en el que la empresa se juega su presencia. Por ello, los trabajadores, para adaptarse⁸⁰ a las necesidades que surgen, deben ampliar sus conocimientos y transformar sus comportamientos. En esta labor, el empresario puede ayudarles mediante una política de formación que permita a la mayoría guardar su puesto en estas nuevas situaciones. La formación será el medio fundamental para el desarrollo personal y organizativo que permite la adaptación con ventaja a la complejidad del entorno.

Desde el punto de vista económico y laboral, la formación es una herramienta fundamental para la adaptación del trabajador, ya que permite seguir la rápida evolución de las profesiones y las prácticas profesionales. De este modo, la podemos utilizar para anticipar los

⁷⁹ Más importante que la conservación.

cambios o para reaccionar rápidamente a lo que no hemos podido prever. En este sentido, formar es enseñar a aprender; es preparar a los trabajadores para ciertos cambios tecnológicos, que a veces son drásticos.

Desde el punto de vista del empresario, la formación profesional corresponde a dos categorías de objetivos: una relacionada directamente con la producción y la segunda es de orden cultural y social. La primera categoría de objetivos consiste en mantener y desarrollar las cualificaciones del personal, ayudándole a adquirir nuevos conocimientos teóricos y prácticos; en este sentido, requieren especial atención los oficios particulares o de rápida evolución. El segundo tipo de objetivos es de orden cultural y social siendo su finalidad hacer evolucionar el comportamiento y la actitud de los asalariados.

Por todo lo dicho anteriormente, se deduce que las mejoras de productividad que se han observado en los últimos años se deben en gran parte a los esfuerzos que se han realizado en las empresas para acompañar a las innovaciones tecnológicas con un alto nivel de cualificación y con una nueva actitud del personal frente a la modernización de la empresa.

Con respecto a los objetivos de la formación, podemos hablar tanto de objetivos desde el punto de vista de la organización, como desde el punto de vista de los individuos. Desde el punto de vista de la organización, siguiendo a Louart⁸¹ diremos que los objetivos provienen, a menudo, de los retos fundamentales dentro de las limitaciones propias de cada organización. A título de ejemplo este autor cita los siguientes: aumentar la competitividad de la empresa, reforzando su potencial técnico

⁸⁰ La capacidad de adaptación, de aprender a aprender, es un requisito de supervivencia a largo plazo.

⁸¹ Cfr. **LOUART, P.:** Op. Cit., p. 166.

y ajustando los saberes teóricos y prácticos de los trabajadores⁸²; garantizar o desarrollar las competencias con motivo de una contratación, de un traslado dentro de la empresa o de una promoción; prever los circuitos por los que, de manera progresiva y general, se aumentarán los conocimientos para adaptar las cualificaciones del personal a las necesidades de la organización; poner especial énfasis en las categorías de personal menos cualificado, en la inserción de los jóvenes, en las obligaciones en caso de reconversión, y en los problemas derivados de ciertas etapas de carrera individual (como pueden ser la crisis de la edad madura y la llegada de la jubilación).

La crisis de la edad madura significa para el trabajador el momento en que, tras diez o veinte años de evolución ascendente, se encuentra en una situación de inmovilidad total. En este momento disminuyen sus posibilidades de promoción, tiene miedo de perder competencias, y empieza a dudar de sí. Necesita hacer balance de la situación. Este tipo de situaciones exige un seguimiento que puede desembocar en nuevas enseñanzas como pueden ser: asociar la formación con la comunicación, para construir un clima de mayor concertación⁸³; enseñar la organización en su totalidad, explicando sus diversas articulaciones⁸⁴ y ayudar a los mandos a aumentar sus competencias intelectuales, su cultura y su aptitud para la gestión.

En otras ocasiones, algunos cursos de formación tienen aspectos más complejos, con objetivos como: la gratificación indirecta⁸⁵, la diversión⁸⁶ o la reconversión voluntaria⁸⁷.

⁸² Este primer objetivo es general y afecta a todos. Permite la actualización de las funciones profesionales que se desempeñan en los puestos de trabajo.

⁸³ Al coincidir en períodos de formación, los asalariados se conocen mejor y olvidan los malentendidos que habían surgido entre ellos. En algunos departamentos se llega incluso a modificar la manera en que sus miembros comunican y reaccionan. Para ello es conveniente evitar que intervengan criterios jerárquicos en la formación.

⁸⁴ Aprender a dominar ciertas herramientas de análisis y acción, salvo cuando se trata de facilitar la acción colectiva.

⁸⁵ Bien cuando acudir al cursillo de formación tiene valor de recompensa o cuando se imparte en un lugar agradable o prestigioso o en un entorno de ocio y relajación.

Por otro lado, algunos objetivos de la formación están directamente relacionados con los deseos de los trabajadores, sin que la empresa los haya ofrecido. En este caso, la empresa tendrá la obligación legal de concederle al trabajador un “permiso para la formación”. Éste permite a los empleados formarse en áreas de conocimientos diferentes a las que la empresa oferta. De todos modos, esta formación permitirá a los trabajadores: dominar mejor su labor en la empresa; prepararse para los cambios profesionales y traslados internos; desarrollar ciertos conocimientos prácticos en el terreno de las relaciones, la gestión y la dirección empresarial, comprender mejor la organización en la que trabaja; reunirse con compañeros y amigos en una relación más informal o conocer a nuevas personas en un entorno que no es el profesional; formarse en otras áreas que puedan ser gratificantes o en ciertas materias que no guardan una relación directa con el trabajo; etc.

La formación es un medio y no un fin en sí misma que nos ayudará a alcanzar los objetivos fijados y las acciones que de ellos derivan. Pero es importante realizarla en el momento adecuado y de forma atractiva. Sólo así mejorará el potencial de los trabajadores, al mismo tiempo que ayuda a actualizar las competencias profesionales. Es una inversión cuyos resultados verá la empresa a medio o largo plazo, y cuya rentabilidad debe valorarse.

Louart⁸⁸ indica que la formación no debe separarse de las demás decisiones que afectan al personal de la empresa⁸⁹. En este sentido hay

⁸⁶ Cuando el cursillo permita a los empleados liberarse de las frustraciones que genera la empresa.

⁸⁷ En casos en los que el período de formación sirve para preparar la elaboración de proyectos personales.

⁸⁸ Cfr. **LOUART, P.:** Op. Cit., p. 168.

⁸⁹ La formación, con independencia de cual sea su ubicación en la estructura y el nivel alcanzado, debe ser coherente con el resto de las funciones de la Dirección de Recursos Humanos y, especialmente, con la selección, evaluación, asignación de funciones y salarios, con las que forma un conjunto.

que acercarla a los sistemas de evaluación⁹⁰ y observar cómo se puede asociar con las decisiones relativas a la remuneración, el cambio de estatuto y la evolución del trabajo del asalariado. Pero no conviene utilizarla como la solución universal a todos los problemas⁹¹.

Aunque dentro de una empresa, los programas de formación se establecen en función de los intereses del empresario, es importante que guarden un cierto equilibrio entre los fines de la organización y lo que reclama el personal. Es conveniente ofertar alternativas para todas las familias y categorías profesionales. La empresa debe asegurarse de que los programas que se ofrezcan sean compatibles con: las exigencias económicas y estructurales de la organización, las características de los individuos y de las redes de relaciones dentro de la organización y con las limitaciones de tiempo⁹².

Louart⁹³ estima que “todos los trabajadores pueden ser formados, con la condición de saber qué es lo que les interesa. Hay que adaptarse a lo que los asalariados piden, ya sea de manera explícita o implícita. Cada uno de ellos debe percibir la formación como un enriquecimiento personal, una mejora de sus relaciones con los demás o una renovación de sus competencias.”

La formación, como cualquier otra función empresarial, se estructura e integra en el conjunto organizativo por medio de un plan. En él aparecen todo las acciones formales o expresas dedicadas a la

⁹⁰ Como son las funciones desempeñadas, tareas efectuadas, competencias requeridas para la contratación y los traslados.

⁹¹ Existen otros métodos más útiles para corregir ciertas disfunciones, como por ejemplo la reorganización de las estructuras de la organización, la mejora de las condiciones de trabajo o a los salarios, etc.

⁹² Como no es posible formar a todos los trabajadores al mismo tiempo, el empresario tendrá que estudiar los cursillos de formación que se ofrecen por servicio, teniendo en cuenta su duración anual y el número de personas que estarán ausentes en la empresa al mismo tiempo. A veces, cuando los períodos de formación son largos, se dividen en fracciones que se puedan asimilar – aunque se extiendan sobre varios años- con el ritmo que sigue la formación, lo que permitirá controlar mejor su progresión.

⁹³ Cfr. **LOUART, P.:** Op. Cit., p. 169.

formación. No aparecen las acciones implícitas o difusas que la empresa transmite a la persona como parte inseparable de sus relaciones internas, pero no deben perderse de vista ya que la formación informal es un poderoso instrumento de apoyo o de oposición a los objetivos pretendidos. Habitualmente, la elaboración de un plan de formación consta de tres fases que se denominan: necesidades⁹⁴, acciones⁹⁵ y control⁹⁶.

La raíz profunda del plan de formación es la orientación de la cultura empresarial al cambio y al progreso en la capacidad de mejora de las personas y de la empresa. Así, las organizaciones en las que sean prevalentes los valores de continuidad y la falta de permeabilidad en el entorno no reúnen las condiciones adecuadas para la existencia de un verdadero plan de formación. El origen del plan de formación reside en la existencia permanente de carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para el desarrollo de las actividades empresariales.

La empresa debe disponer de un sistema de detección de necesidades a medio y largo plazo y no esperar a que la carencia se manifieste en la realización del trabajo. Pero el origen o las causas concretas que determinan las necesidades de formación van desde el caso concreto y a corto plazo hasta el caso general y a largo plazo. En este sentido, pueden deberse a problemas de funcionamiento⁹⁷, a situaciones personales⁹⁸, a la evolución de los trabajos⁹⁹, a nuevas actividades empresariales¹⁰⁰ o a desarrollo organizativo¹⁰¹.

⁹⁴ El porqué y el para qué de la formación, u origen y objeto.

⁹⁵ El qué, a quién y cómo, o contenidos, personas implicadas y método y forma.

⁹⁶ El resultado alcanzado y su comparación con el pretendido.

⁹⁷ Se detectarán por el resultado deficiente obtenido en materia de cantidad de trabajo, calidad de trabajo, plazos, costes. En definitiva, se trata de problemas de productividad, calidad, servicio y ventas.

⁹⁸ Las necesidades derivadas de estos casos responden a dos causas posibles: evaluación personal (rasgos de personalidad, conductas o comportamientos) o de la asignación de nuevas funciones (producidas por la incorporación a la empresa, por movilidad funcional o por promoción).

La formación se imparte a los trabajadores para atender las necesidades que tiene la empresa en un momento determinado o las que surgirán en un futuro. Para conocer las necesidades de formación que los empleados de una empresa tienen en un determinado momento, nos será de gran ayuda las conclusiones que hayamos sacado del análisis de los puestos de trabajo o de las entrevistas periódicas de evaluación de los trabajadores. También las podremos conocer a través de las demandas individuales expresadas en un cuestionario anual sobre los deseos que cada uno puede formular, etc.

El responsable de la formación analizará las conclusiones extraídas de su estudio, diferenciando las expectativas aisladas, las necesidades colectivas para pequeños grupos, las demandas masivas relacionadas con algún problema individual o con los rumores de cambio. Posteriormente, contactará con los mandos para valorar las conclusiones, y pensar en las personas que pueden ayudar en la formación que se impartirá.

En las organizaciones de cierta envergadura, el encargado de formación puede formar un grupo de reflexión con los mandos representativos de cada sección clave de la empresa. Su labor es anticipar las necesidades previstas de cualificaciones y las capacidades operativas y socio-culturales, con el fin de asumir los cambios que posiblemente se producirán. De este modo, reflexionarán sobre los empleos finales, o sea, sobre el posible contenido de los empleos en los años sucesivos, teniendo en cuenta los cambios que se esperan.

⁹⁹ Nos referimos a la transformación natural de los trabajos y de las situaciones profesionales que resulta de la presión permanente de la empresa, de la tecnología, de las relaciones profesionales, de los productos y mercados.

¹⁰⁰ Los procesos de expansión y diversificación de la empresa pueden consistir en más actividades del mismo sector o en la introducción de nuevos productos en áreas tecnológicas y organizativas distintas a las que venía desarrollando.

Una vez que conocemos las necesidades del empresario, tenemos que establecer las políticas y los programas de acción. Respecto al proceso para gestionar la formación, indicamos que el método tradicional consiste en elaborar un plan anual¹⁰² que desemboca en acciones concretas. Consta de las siguientes etapas: análisis, fijación de objetivos, realización y evaluación de los resultados.

Durante la etapa de análisis, la organización recoge y define sus necesidades. Posteriormente durante un período se fijan los objetivos, con las consiguientes opciones pedagógicas, logísticas y financieras. Esta etapa incluye determinar las pautas de actuación, principalmente la búsqueda de los proveedores exteriores de formación, que participarán en la elaboración de los programas. Es muy importante detallar todas las finalidades de la formación, evaluando progresivamente los métodos que se seguirán en el aprendizaje. El documento que sintetiza estas opciones es el plan de formación. Éste presenta los cursos que se prevén para el año de referencia, precisa los objetivos que se intentan alcanzar y el público al que se dirigen, así como las fechas en las que se impartirá. Este plan de formación es examinado anualmente por el comité de empresa, si lo hay. En las empresas de 200 o más empleados, el comité de empresa crea una comisión de formación, para preparar el análisis que servirá de base a la consulta.

Durante la siguiente etapa habrá que fijar todo lo concerniente a la realización. Entre las actividades destacamos: la organización de las distintas sesiones previstas, el seguimiento logístico que requieren ese

¹⁰¹ Cuando la empresa quiere mejorar su competitividad mejorando la eficacia de sus medios. Son tipos de intervenciones de desarrollo organizativo: el cambio de la estructura de la organización, la introducción de nuevas tecnologías, la incorporación de políticas horizontales, etc.

¹⁰² Aunque el plan de formación rebasa el ámbito anual, el término del año sigue siendo el de referencia a efectos presupuestarios y de resultados.

tipo de actividades¹⁰³ y las diferentes pruebas que se realizarán durante el transcurso del curso. Por último, habrá que realizar una evaluación general de los resultados.

Los contenidos del plan de formación deben ser coherentes¹⁰⁴, accesibles y operativos¹⁰⁵. En este sentido, conviene evitar los objetivos definidos insuficientemente, no atender a las demandas individuales, desmenuzar el presupuesto y olvidar personas de ciertas categorías de personal. Igualmente perjudicial es buscar de manera exagerada ciertos equilibrios imposibles. Por ello, realizar una planificación trianual contribuye a encontrar un equilibrio más flexible y más conforme a las necesidades reales de la empresa. Lo más adecuado es que exista un plan plurianual, tres a cinco años, según la complejidad y el horizonte del plan estratégico general, de carácter indicativo en cuanto a los datos económicos y a los medios y programas concretos, pero prescriptivo en cuanto a los principios, a la dirección a seguir y a los objetivos finales a alcanzar. Y un plan anual concreto con el detalle de las acciones, los medios y el presupuesto correspondiente. El plan plurianual se revisa todos los años en su integridad con el fin de hacer las correcciones oportunas, añadiendo un nuevo año.

Como indica Louart¹⁰⁶, “un buen plan de formación requiere un proyecto coherente (no difuso), dinámico (no rígido), concreto (no vago, insignificante o demasiado ambicioso para que sea creíble), y que implique a los asalariados (que no sea tecnocrático)”.

Uno de los principales cambios o retos que están soportando últimamente las empresas informativas es la adaptación a las nuevas

¹⁰³ Como pueden ser el envío de cartas a los asistentes al curso, reserva de hotel y transporte, etc.

¹⁰⁴ Debe existir coherencia entre las expectativas individuales, las necesidades de los servicios y los proyectos de la organización.

¹⁰⁵ Los empleados deben entender y aceptar la información.

¹⁰⁶ Cfr. **LOUART, P.:** Op. Cit., p. 170.

tecnologías. Ante esta situación, pueden optar por adaptarse al cambio sin que se produzcan excesivas rupturas o bien adoptar cambios que permitan integrar los conocimientos y la experiencia anterior.

Si la empresa elige la primera solución, y debido a modernización tecnológica, conviene dar a los trabajadores la competencia necesaria para adaptarse activamente a los nuevos procesos. La introducción de nuevas tecnologías exige la cualificación apropiada de quienes tendrán que utilizarla. Ello requiere nuevos conocimientos y relaciones profesionales diferentes ya que, a largo plazo, lo que está en juego es la supervivencia o la transformación de los empleos de la empresa. Por lo tanto, formarse es una obligación.

Cuando la empresa opta por introducir cambios que permitan integrar los conocimientos y la experiencia anterior es porque cree que las rupturas tecnológicas provocan rupturas en el saber y la cualificación de las personas; es como si las competencias nuevas anularan las competencias anteriores. Sin embargo, la situación es mucho más compleja porque, en algunos casos, los equipos antiguos subsisten frente a los nuevos, y muchas tecnologías se sirven de procesos tradicionales. Los empresarios ante los avances tecnológicos optan indistintamente por la formación de sus empleados o por la contratación de otros nuevos. Pero estas soluciones presentan varios problemas: por un lado, los nuevos contratados, se encuentran con una cualificación excesiva y una insuficiente adecuación al puesto de trabajo; y los trabajadores más antiguos se sienten frustrados, pues la promoción interna ha quedado bloqueada.

De lo anterior se deduce que en las empresas en las que no se practica la reflexión previsional, las demandas de formación serán imprecisas y tardías, ya que los responsables de la formación sólo se ocuparán de ella en la etapa final de los cambios tecnológicos.

Cuando es necesario conciliar retos numerosos y complejos, y cuando la organización invierte una cuantía considerable en la formación, podemos recurrir a un enfoque inspirado en la ingeniería. Entendemos por ingeniería un conjunto coordinado de actividades. Tiene por finalidad dominar los medios (la información, los métodos operativos) que permiten concebir y realizar un proyecto, haciéndolo viable y optimizando la inversión. Además, es una acción que facilita la gestión de las interacciones entre todos los agentes afectados.

Respecto a los objetivos de formación, Louart¹⁰⁷ indica que la ingeniería implica: un enfoque previsional; un diagnóstico muy elaborado, capaz de actuar con informaciones múltiples y de buscar la coherencia; un trabajo de equipo que pueda asociar a personas de origen y de especialidad muy diversa; un esfuerzo sobre la coordinación el proyecto, para que se inscriba dentro de los objetivos, el funcionamiento y la cultura de la organización; y unos criterios técnicos y financieros que permitan reducir los costes, realizar economías de escalas y rentabilizar las inversiones.

La ingeniería educativa afina las herramientas de análisis y control del plan de formación y se desmarca de los procedimientos administrativos de algunos responsables de la formación. Normalmente la conduce un jefe de proyecto, cuya función principal es implicar a quienes tienen el poder de decisión (dirección general, mandos) con el fin de realizar un diagnóstico más profundo, de ofertar unas alternativas más concretas y de llevar a la política conocimientos teóricos adquiridos.

Cada día más empresas se enfrentan con un entorno cambiante y con grandes exigencias en la competencia de sus trabajadores.

¹⁰⁷ *Ibíd.*, 174.

Manifiestan su interés por elaborar un sistema de aprendizaje permanente, en el que se concibe la gestión de los trabajadores como un proceso continuo de adaptación y enriquecimiento profesional. En estos parámetros, todos los procedimientos de gestión tienen como objetivo el crecimiento de las competencias, el desarrollo de los conocimientos y la regulación de las aptitudes. Louart¹⁰⁸ afirma que estos procedimientos evolucionarán al mismo tiempo que las tareas, las profesiones y las interacciones entre los individuos. Por lo tanto, su finalidad es aumentar la flexibilidad y la profesionalidad de las personas.

Es conveniente preservar la identidad profesional de los trabajadores y, por lo tanto, conseguir que su funcionamiento se centre en un núcleo duro de especialización, en el que puedan reconocerse y que constituye la característica de la profesión. Pero además de ese núcleo, habrá otras zonas constituidas por tareas cambiantes y que necesitan ser adaptadas. Louart¹⁰⁹ indica que todas estas labores permitirán: la inserción en varias profesiones; la autonomía y la iniciativa en la ejecución; la polivalencia, las sinergias y el trabajo en equipo; y la lenta evolución hacia otros núcleos duros, que permiten recompensar progresivamente la imagen profesional.

Todo ello supone: multiplicar las formaciones que nazcan de las necesidades profesionales, introducir ciertas posibilidades de aprendizaje en los procesos laborales basados en los problemas encontrados, impulsar a los mandos para que generen entre su personal el deseo de formarse integrando los conocimientos adquiridos en el trabajo operativo, propiciar los intercambios entre personas¹¹⁰, incluir la idea de formación

¹⁰⁸ *Ibidem*.

¹⁰⁹ *Ibidem*, 174-175.

¹¹⁰ Los destinos, los cursillos o ciertos contactos ayudan a que el asalariado aprenda por observación e imitación de los demás.

en la carrera profesional¹¹¹, y la posibilidad de gestionar centros de autoaprendizaje.

Una labor muy importante del Departamento de Recursos Humanos será la elección de las personas que van a impartir la formación. Una vez elegidos los formadores, conviene estudiar con ellos un pliego de condiciones que comprende los objetivos que habrá que alcanzar, contenidos que se transmitirán, tiempo necesario, ejes y modalidades de intervención, ya que los objetivos de aprendizaje influyen en las opciones pedagógicas.

Todo depende de la importancia respectiva de los contenidos que se quieran transmitir y de los comportamientos que hay que modificar. Así, cuando se trata de enseñar una técnica, elegiremos un formador centrado en los contenidos y su enseñanza. Pero si el objetivo es modificar conductas, el formador deberá centrarse en quien recibe la formación y se convertirá en animador.

Los empresarios pueden tener diferentes motivos para acudir a formadores internos o externos a la organización. Los formadores internos pueden ser bien permanentes u ocasionales. En el primer caso, son profesionales expertos en presentar, de manera pedagógica, unos contenidos que pueden ser muy variables. Presentan la ventaja de ser menos costosos que los proveedores exteriores de formación. Además, pueden intervenir ante grupos muy numerosos de una organización. Por el contrario, pueden volverse rutinarios, y pierden sus dotes para impactar, explicar o persuadir.

En cuanto a los formadores internos ocasionales, son los ejecutivos o ciertos profesionales de la empresa a quienes se les pide que

¹¹¹ Mediante la rotación de empleos, la evaluación pedagógica y la concesión de puestos que permitan acumular una experiencia muy competente.

transmitan sus conocimientos, en casos muy concretos y limitados en el tiempo. Para ellos, supone una manera de aprender a desarrollar su potencial de expresión. Pero también se pueden correr ciertos riesgos si no se les ayuda en la preparación de la formación, o si no tenemos la certeza de que poseen las aptitudes mínimas requeridas, ya que es difícil transformar a cualquiera en un experto formador.

Los consultores externos pueden presentar la ventaja de ser excelentes pedagogos y unos especialistas indispensables para abordar ciertos temas. Pero su elevado coste requiere que sean elegidos cuidadosamente. A veces, una buena solución, es utilizar los servicios de profesionales externos en coordinación con los medios propios de la empresa.

Con respecto al lugar en el que se realiza la formación, Louart¹¹² señala las ventajas e inconvenientes de las dos formas de formar a los trabajadores, bien organizando cursos dentro de la empresa o asistiendo a ellos fuera de la misma. Los cursillos impartidos en el seno de la organización son de menor coste, facilitan que los empleados que asisten al curso se conozcan mejor, crean vivencias comunes y refuerza la cultura de la organización. Permiten desarrollar un proyecto relacionado con la organización o resolver ciertos problemas que se relacionan con el trabajo diario, su seguimiento resulta más fácil y los resultados son más sencillos de evaluar. En cuanto a los inconvenientes, el citado autor cita los siguientes: la presencia de responsables puede retraer a algunos empleados; se corre el riesgo de conservar ciertas costumbres, cuando lo más conveniente sería modificarlas; algunos empleados tienen miedo de que se les juzgue o critique, y temen que ello tenga consecuencias negativas sobre su evolución en la organización; y pueden surgir conflictos internos o quedar latentes, sin que podamos resolverlos.

Por otro lado, los programas externos de la organización suponen una ocasión para abrirse al exterior, de poder compartir y comparar experiencias. Además, los participantes se encuentran más relajados y menos controlados y es una buena solución en los casos en que hay pocas personas interesadas¹¹³ en ese programa concreto de formación. Sin embargo, estos cursos suelen ser más costosos para la empresa, y, en ocasiones, resulta complicado encontrar programas adaptados a las necesidades de la organización. A veces, los productos que se ofrecen no son novedosos o, por el contrario, están únicamente dictados por la moda. También puede ocurrir, cuando a un determinado curso sólo acuden un reducido número de empleados, que les resulte complicado, al regresar a la empresa, llevar a la práctica lo que han aprendido.

El éxito de un período de formación depende, en gran medida, de los métodos pedagógicos que se utilicen. Por ello es importante que se respeten los intereses y los móviles de los trabajadores interesados, que se utilice su lenguaje y que tengan el mismo sistema de referencia. En todo programa de formación se debe partir de las necesidades de los asistentes y de los términos en que éstos plantean las distintas situaciones. Con ellos definiremos los objetivos pedagógicos¹¹⁴ de la formación, elaboraremos la estrategia que integre las características de los asistentes, las oportunidades que ofrece el grupo, las técnicas de enseñanza y los medios audiovisuales que se utilicen.

Por otro lado, el formador, durante el desarrollo de las sesiones, debe medir continuamente: las reacciones de los asistentes al curso, así

¹¹² Cfr. **LOUART, P.:** Op. Cit., p. 177-178.

¹¹³ Por ejemplo, cuando la formación está relacionada con tecnologías punta o con áreas muy específicas.

¹¹⁴ Los objetivos pedagógicos traducen unas competencias que los cursillistas adquirirán en el transcurso de la formación. Puede tratarse de información, de aportaciones lingüísticas, de dominio de ciertas herramientas o de asimilación de ciertos métodos de trabajo

como sus propias actitudes y su estilo de intervención, el desarrollo del programa y los medios pedagógicos que conviene emplear¹¹⁵.

Respecto a la gestión de la formación, indicamos que la mejor manera es llevar unas fichas de seguimiento que se pueden ordenar bien por cursillistas, por categoría profesional y por departamento, bien por curso y tipo de proyecto o bien en función del organismo que asegura la formación en nombre de la organización. Louart¹¹⁶ indica que también son un medio para controlar los costes y realizar un “planning operativo”, que ayudará en la preparación del curso de formación y que, además, serán de gran utilidad a la empresa para anotar los informes de evaluación.

Las acciones de formación, y el plan en su conjunto, necesitan ser evaluados. La formación supone un elevado coste para la empresa, que tiende además a aumentar en términos absolutos y relativos por la presión de la competencia y de las demandas sociales. Por lo tanto, es importante conocer los resultados de la misma. La evaluación o control de la formación tiene la misma metodología que cualquier otra actividad empresarial: existencia de un instrumento de medida fiable, comparación de los resultados con las previsiones, análisis de las desviaciones y propuesta de medidas correctoras.

Controlar la formación tiene tres ventajas principales: permite conocer la opinión de los asistentes y su grado de satisfacción, es un modo de evaluar el alcance de lo aprendido y es una manera de medir la relación entre los costes y la calidad de los resultados.

Con independencia de lo anterior, toda formación tiene dos impactos complementarios que se pueden medir independientemente: el

¹¹⁵ Pueden ser muy diversos: presentación oral acompañada de toma de apuntes; discusión; preguntas y respuestas; análisis de un informe; método del caso, etc.; utilización o no de soportes visuales y audiovisuales; retroproyector, pizarra, película, cañón de vídeo, etc.

¹¹⁶ Cfr. LOUART, P.: Op. Cit., p. 179.

primero traduce el valor pedagógico de lo que se ha realizado y el segundo mide el interés de cuanto se ha aprendido en relación con los objetivos económicos y financieros de la organización.

A modo de conclusión podemos decir que, en las empresas españolas, la formación era, hasta hace poco, una función especializada de la Dirección de Recursos Humanos propia de las organizaciones grandes y complejas. El tamaño se equiparaba a la capacidad económica y financiera, por lo que el mundo de la formación era ajeno a la pequeña empresa. Hoy día, en algunos casos, la función de formación ha adquirido personalidad propia y se ha separado del tronco común con el rango de "Dirección de Formación" o de "Desarrollo de Recursos Humanos". Pero independientemente de lo anterior, lo cierto es que la responsabilidad de la formación, en cuanto elemento de proceso organizativo y personal, reside ineludiblemente en el empresario. Y que el plan de formación hay que realizarlo de acuerdo a las necesidades y a las medidas de la empresa. El empresario es el único capaz de abarcar el conjunto de factores que concurren en el plan de formación: función estratégica general, estructura organizativa adecuada, coste, calidad y rendimiento, integración en la cultura y los comportamientos.

Es indudable que la productividad del profesional de la información está directamente relacionada con la formación continua, ya que ésta mantiene y desarrolla las cualificaciones del trabajador ayudándole a adquirir nuevos conocimientos teóricos y prácticos. Puesto que en las empresas informativas se han producido grandes innovaciones tecnológicas, el empresario, si quiere aumentar su productividad, debe ampliar los conocimientos de los trabajadores y transformar sus comportamientos.

2.4. Evaluación

El trabajo realizado por el hombre se evalúa desde que éste dio empleo a otro ser humano. Por lo ello, las prácticas del desempeño humano no son nuevas ni tampoco los sistemas formales de evaluación del desempeño son recientes. Así, la historia nos cuenta como, antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. Este sistema estaba basado en las autoclasificaciones realizadas por los miembros de la orden, en informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus subordinados y en informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer información sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el supervisor no podía tener acceso a través de otro medio.

En 1842, el Congreso de los Estados Unidos aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a elaborar un informe anual. En él se debía informar, entre otras cosas, sobre si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el Servicio Público. Unos años después, en 1845, el presidente de los Estados Unidos, James Polk, ordenó que esos informes le fueran enviados directamente. En el transcurso de las décadas siguientes se experimentó y se abandonó una enorme cantidad de sistemas de evaluación. Pero fue a partir de 1880, cuando el ejército americano desarrolló un sistema de evaluación más funcional que impresionó al Presidente Benjamín Harrison, quien inicialmente sugirió y después ordenó a los departamentos adoptar el sistema utilizado por el Ministerio de Defensa, lo que fue realizado con poca uniformidad.

La experiencia militar fue rápidamente asimilada por el mundo empresarial. En 1918, la *General Motors* ya poseía un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos; sin embargo, cuando los sistemas formales regulares y escritos de evaluación de desempeño tuvieron un desarrollo efectivo fue a partir de la segunda guerra mundial.

Durante mucho tiempo, los empresarios se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa¹¹⁷. En este sentido, valoraban su rendimiento y estudiaban la manera de aumentar la capacidad óptima de la máquina. A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, se produjo una reconversión de este enfoque, y la principal preocupación de los empresarios pasó a ser el hombre. Así, pasó a medirse la potencialidad del hombre, lo que hacía que fuera más productivo y más eficiente, cuál era el ambiente más adecuado para su funcionamiento, etc. Cuando se realizan los primeros estudios sobre la motivación humana surgió la Teoría Behaviorista de la Administración preocupada no solamente por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional. Este nuevo enfoque se basa en que el hombre, mediante el trabajo, vislumbra, de manera consciente o inconscientemente, las perspectivas de satisfacción y de autorealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar¹¹⁸.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, evaluar es estimar, apreciar, o calcular el valor de una cosa. De este modo, los profesores Población y García-Alonso¹¹⁹ definen la evaluación del factor

¹¹⁷ Teoría clásica de la administración o teoría de la máquina.

¹¹⁸ Como el deseo de sentirse necesario en la empresa, de ser reconocido por la labor que desarrolla, de sentirse integrado, etc.

¹¹⁹ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 312.

de producción trabajo como la medición de su rendimiento a través de la productividad del trabajo. Por lo tanto, los citados profesores utilizan como unidad de medida¹²⁰ del rendimiento la productividad del factor de producción trabajo.

Algunos autores¹²¹ indican que, aunque los trabajadores habitualmente han sido valorados por sus superiores de forma informal, la formalización de este proceso¹²² ha venido demostrando las ventajas que se le atribuyen. Éstas se pueden comprobar no sólo en lo relativo a la mayor fiabilidad de la información obtenida sobre el grado de eficacia con que los empleados desempeñan las actividades y responsabilidades de los puestos que ocupan, sino también en lo que respecta al debido encauzamiento de sus numerosas utilidades o aplicaciones.

Comúnmente se denomina “evaluación del desempeño”, al procedimiento utilizado para evaluar a las personas que trabajan en una empresa. En un sentido más científico, la “evaluación del desempeño”, llamada también “evaluación del rendimiento” o “valoración de la efectividad”, es una técnica de gestión de recursos humanos que se orienta a recabar información sobre la actuación de cada una de las personas de la empresa, en relación con una serie de factores establecidos de antemano, para llegar a conocer cuál ha sido su aportación a la consecución de los objetivos individuales, del departamento y globales. Generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

¹²⁰ El problema fundamental consiste en fijar una unidad de medida porque aunque la productividad permite evaluar según el resultado, éste no siempre es definitivo, puesto que la productividad no puede aplicarse sin la fijación previa de un mínimo de calidad. Aunque productividad y calidad pueden determinarse de un modo razonablemente objetivo, hay otros aspectos dentro del proceso evaluativo que no gozan de esta cualidad como la personalidad.

¹²¹ Cfr. **LEAL MILLÁN, A. y otros**: Op. Cit., p. 359.

¹²² En nuestro país, estas prácticas comienzan a proliferar a lo largo de los años ochenta, aunque son numerosas las empresas que las han introducido recientemente o las están implantando.

Chiavenato¹²³ indica que “la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

Aunque la evaluación de los individuos que trabajan en una empresa puede hacerse mediante enfoques distintos que reciben distintas denominaciones, como evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe del progreso, evaluación de la eficiencia funcional, etc., lo fundamental es que la evaluación del trabajo es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por el empresario. La periodicidad de la evaluación varía dependiendo de cada empresario. Lo más normal es que se realice anualmente, aunque existen empresas que las efectúan semestralmente e incluso trimestralmente. Puchol¹²⁴ opina que “la valoración del rendimiento es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”. Continúa este autor diciendo que “la valoración tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”.

Algún sector de la doctrina¹²⁵ estima que “aunque este proceso sea concebido como un acto de control, no es de fiscalización”. El objetivo de la evaluación no es descubrir errores para aplicar sanciones, sino identificar lo positivo para reconocerlo y felicitar por ello al trabajador, así como descubrir lo negativo para corregirlo y poder hacerlo mejor en el futuro. La finalidad última es conseguir la mejor adecuación de los trabajadores a sus puestos de trabajo, para poder aumentar el

¹²³ Cfr. **CHIAVENATO, I.:** *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill. México, 1988, p. 300.

¹²⁴ Cfr. **PUCHOL, L.:** Op. Cit., p. 292.

¹²⁵ Cfr. **LEAL MILLÁN, A. y otros:** Op. Cit., p. 360.

rendimiento y la satisfacción de los mismos. Por lo tanto, la evaluación del desempeño es un instrumento¹²⁶ o un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de una empresa. Como indica Chiavenato¹²⁷ “es un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones”.

Los profesores Población y García-Alonso¹²⁸ estiman que la evaluación ha de ser objetiva ya que sólo de este modo puede ser comparada con otras para determinar aspectos tan importantes como el nivel de remuneración, las posibilidades de promoción y el despido por carencia de contenidos. Los citados autores señalan como objetivos de la evaluación los siguientes: facilitar a cada trabajador información sobre sus éxitos y fracasos en el desempeño de sus misiones, lo que le permitirá tomar medidas que incrementen sus posibilidades y disminuyan el número de fracasos; proporcionar información a los directivos de la empresa para que puedan tomar decisiones tipificadas con las notas de oportunidad, justicia y objetividad; y motivar a cada trabajador en base a la remuneración, ya que es la consecuencia más directa y apreciable de toda buena evaluación.

Además de la utilidad propia de evaluar la actuación de los empleados, el proceso de valoración del rendimiento puede presentar otras posibilidades útiles para el empresario. De este modo, y siguiendo a algunos autores¹²⁹, podemos indicar que la información que se obtiene en este proceso puede servir para: establecer sistemas de retribución más

¹²⁶ Algunos autores opinan que la evaluación del desempeño es, en el fondo, un buen sistema de comunicación que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

¹²⁷ Cfr. **CHIAVENATO, I.:** Op. cit., p. 308.

¹²⁸ Cfr. **POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA ALONSO, P.:** Op. Cit., p. 312.

¹²⁹ Cfr. **LEAL MILLÁN, A. y otros:** Op. Cit., p. 360-361.

justos, incrementar la eficacia de la formación¹³⁰, realizar un inventario de capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa¹³¹, facilitar la comunicación vertical¹³² (tanto ascendente como descendente), aumentar la motivación, verificar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna¹³³. También puede facilitar al empresario datos sobre el ambiente laboral, así como detectar problemas ocultos o latentes, que pueden ser tratados antes de que se manifiesten. Además, es una manera de conocer si la formación que aplica la empresa mejora las habilidades o si el diseño de puestos motiva a los trabajadores. En último término, la valoración permite al empresario contrastar si los pronósticos que se efectuaron cuando se aplicaban las anteriores técnicas se han cumplido o no.

A pesar de lo expuesto anteriormente, numerosos autores señalan que, este proceso, en demasiados casos, sólo cumple los objetivos relativos a la mejora de la política retributiva y a la identificación del potencial de los trabajadores, quedando así la capacidad que conlleva para su utilización como técnica de control de los sistemas de gestión de recursos humanos, en la teoría más que en la práctica. Por otro lado, en muchas situaciones el objetivo de mejora de las relaciones no se logra, debido a la aplicación incorrecta de esta técnica, produciéndose, a veces, el efecto contrario.

Nosotros creemos que la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección que resulta imprescindible al empresario para realizar su actividad. También consideramos que es un medio a través del cual se pueden identificar problemas y que es un instrumento colaborador en la

¹³⁰ Conocer los fallos en las actuaciones de los trabajadores permitirá al empresario detectar las necesidades específicas de formación.

¹³¹ Lo que permitirá realizar una asignación de funciones más adecuada a la potencialidad de cada persona.

¹³² Esto supondrá que cada trabajador conocerá mejor a su superior jerárquico y a la inversa, lo que producirá una mejora de las relaciones y la confianza entre ambas partes.

¹³³ Puesto que en ambos casos se realiza un pronóstico de idoneidad de un candidato para que desarrolle una labor en un puesto de trabajo.

determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

En las empresas, el diseño del sistema de valoración corresponde al Departamento de Recursos Humanos. Su misión principal será facilitar la introducción y el desarrollo del mismo. Por tanto, como indica Leal Millán¹³⁴ junto con otros autores, sus funciones son coordinar todo el proceso, asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de realización establecidos, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y sacar conclusiones de las informaciones recibidas.

Pero los principales responsables o protagonistas de este proceso son los directivos de línea ya que son ellos quienes se encuentran, por lo general, en la mejor ubicación para llevarlo a cabo; aunque también es posible que lo realicen otras personas. En todo caso, los encargados de efectuar la valoración deben cumplir una serie de requisitos como son: conocer las funciones y los objetivos del puesto que desempeña la persona que se va a valorar, observar frecuentemente el desarrollo del trabajo de dicha persona y estar en condiciones de emitir juicios fiables y válidos¹³⁵.

Aunque la valoración más usual es la realizada por el superior inmediato, existen otras posibilidades, como las realizadas por los compañeros de trabajo, la llevada a cabo por el propio trabajador evaluado (autoevaluación), la efectuada por los subordinados o usuarios del servicio y la evaluación *multi-feedback*. A continuación, vamos a estudiar cada una de ellas.

En las empresas, las valoraciones son llevadas a cabo casi exclusivamente por los superiores inmediatos, quienes poseen un

¹³⁴ Cfr. LEAL MILLÁN, Antonio y otros: Op. Cit, p. 362.

¹³⁵ No deben estar viciados por prejuicios o resentimientos.

conocimiento más completo de las tareas realizadas por el subordinado. Chiavenato¹³⁶ señala que “quien debe evaluar el personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus puntos fuertes o cuáles son sus puntos débiles”. En ocasiones, también interviene el superior del superior, para aprobar la valoración efectuada o bien para participar directamente en la misma. Esta modalidad es muy utilizada dado que existen personas que sólo aceptan ser valoradas por sus superiores, reaccionando negativamente ante las valoraciones llevadas a cabo por iguales o por subordinados. Pero estas valoraciones realizadas por los superiores pueden presentar dos inconvenientes que han sido mencionados por algunos estudiosos del tema¹³⁷. La primera estriba en que los superiores inmediatos pueden distorsionar la valoración al comparar el puesto que evalúan con el suyo propio, destacando determinados aspectos y olvidando o menospreciando otros, que pueden ser igualmente importantes desde el punto de vista del resultado final. Por otro lado, suelen ser muy pocos los directivos que poseen conocimientos especializados suficientes que les permitan acometer debidamente la valoración de sus subordinados.

La evaluación realizada por los compañeros de trabajo puede proporcionar resultados tan fiables y válidos como los facilitados por otras modalidades, si la amistad y camaradería no influyen en los resultados. Esta modalidad de evaluación puede resultar muy útil para producir cambios de conducta positivos en los empleados y modificar sus actitudes. No obstante, hay que contemplar dos requisitos imprescindibles para garantizar su efectividad. Como señalan algunos autores¹³⁸, “por una parte, estas valoraciones deben proporcionar la retroalimentación necesaria, y por otra, deben garantizar la objetividad, pues de lo contrario,

¹³⁶ Cfr. **CHIAVENATO, I.:** Op. Cit., p.301.

¹³⁷ Cfr. **LEAL MILLÁN, A. y otros:** Op. Cit., p. 362.

¹³⁸ *Ibíd*em, 363.

puede generar resentimiento entre los trabajadores evaluados negativamente y, a su vez, una progresiva disminución del rendimiento”.

Son pocas las empresas que utilizan, como método de evaluación del desempeño, el sistema de autoevaluación de los empleados. El motivo, como señala Chiavenato¹³⁹, es que este sistema sólo puede utilizarse cuando los empleados tienen un elevado nivel cultural y un alto coeficiente intelectual, así como un equilibrio emocional y capacidad para hacer una autoevaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales. Otros autores¹⁴⁰ opinan que “los empleados suelen o tienden a concederse puntuaciones más altas que las que les atribuyen sus superiores y colegas” En la autoevaluación es el propio evaluado el que cumplimenta el cuestionario. Posteriormente lo somete a su jefe directo y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben alcanzarse. Sin embargo, este sistema presenta serios inconvenientes como pueden ser: la variedad de objetivos, el hecho de que los empleados no siempre tienen condiciones para evaluarse, los diferentes puntos de vista que sobre la evaluación de su desempeño tengan el superior y el evaluado, y el peligro de que los objetivos del desempeño pueden ser demasiados personales. Otros autores¹⁴¹ señalan algunos argumentos a favor de la autoevaluación al decir que: la eficacia de la autoevaluación depende del tipo de empleado que se autoevalúa¹⁴²; se trata de una “habilidad” que, como otras muchas, mejora con la práctica; si esta modalidad se utiliza con fines de motivación y desarrollo, sus posibilidades de uso serán mucho más elevadas¹⁴³.

Cuando los subordinados o usuarios del servicio, cumplen las condiciones o atributos que deben cumplir las personas encargadas de

¹³⁹ Cfr. **CHIAVENATO, I.:** *Op. Cit.*, p.302.

¹⁴⁰ Cfr. **LEAL MILLÁN, A. y otros:** *Op. Cit.*, p. 363.

¹⁴¹ *Ibidem.*

¹⁴² Es usual que las personas inteligentes y exigentes se otorguen puntuaciones bastante precisas.

¹⁴³ Su fiabilidad mejorará mediante la formación y el entrenamiento de los autoevaluados.

realizar la valoración, serán capaces de evaluar algunos aspectos del rendimiento de sus superiores o de los encargados de los servicios que ellos utilizan. Pero estos valoradores sólo tienen una visión parcial y concreta del trabajo de la persona que han de valorar, por lo que la valoración resultará incompleta, aunque puede ser de gran ayuda para enriquecer y mejorar otras modalidades.

La evaluación *multi-feedback*, también llamada “*feedback* de múltiples fuentes” o “evaluación 360 grados”, es una de las modalidades más actuales dentro de este campo. Parte de la afirmación siguiente: una persona, dentro del organigrama de la empresa en la que trabaja, se relaciona, además de con su jefe directo, con otras personas, con otros jefes, con compañeros, con sus colaboradores, con sus clientes, proveedores, etc. Por lo tanto, no se debe limitar el *feedback* acerca de su rendimiento al juicio vertical descendente de su jefe ya que sería mucho más completo y enriquecedor para el evaluado si otros jefes, sus propios compañeros, etc., emitieran su opinión sobre su desempeño profesional. Algunos autores como Leal Millán¹⁴⁴ indican que “sin duda la puesta en práctica de este sistema va a exigir un esfuerzo superior en información, formación y concienciación que el requerido en la introducción de los otros tipos de modalidades, pero merece la pena si lo que se pretende es un *feedback* integral, en orden a lograr una gestión integrada de los recursos humanos”.

Cuando se emprende una valoración, es conveniente determinar los posibles enfoques. Por medio de los sistemas de valoración del rendimiento se pueden medir varios factores como son: el grado de cumplimiento de los objetivos planificados, los resultados obtenidos, ciertos rasgos de personalidad o determinados comportamientos de los trabajadores. Como es difícil que un sistema de valoración pueda

¹⁴⁴ Cfr. LEAL MILLÁN, A. y otros: Op. Cit., p. 364.

contemplar todos los aspectos, será el empresario el que decida en cuáles se centrará.

Algunos autores opinan que la utilización de un enfoque mixto permite un planteamiento más completo e integral al analizar, por una parte, el cómo (comportamientos, rasgos, competencias) y, por otra, el qué (objetivos, resultados). Sin embargo, otros estudiosos de este tema, creen que, en la práctica, lo mejor es valorar los resultados, si es posible, y reservar el comportamiento y los rasgos para cuando no sea posible medir los resultados.

Con independencia del enfoque elegido, la valoración del rendimiento debe constar de tres fases: identificación, medición y gestión del rendimiento de los diferentes trabajadores. Durante la primera etapa, se determina lo que se va a medir. Para establecer las dimensiones del rendimiento que se van a considerar, será de gran ayuda el análisis del puesto de trabajo. En la fase de medición del rendimiento, se asigna una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados. Aunque se han desarrollado muchas técnicas para medir el rendimiento, Leal Millán¹⁴⁵ junto con otros autores, opinan que la medición del rendimiento se puede clasificar sobre la base de dos parámetros: por un lado, si el juicio que se solicita es absoluto o es relativo; y, por el otro, según el enfoque que se adopte como objeto de la medición (rasgo, conducta o resultado).

En los sistemas de valoración basados en juicios relativos, el supervisor compara el rendimiento de un empleado con el de otro que realiza el mismo trabajo. Este sistema impide conocer si las diferencias entre los empleados son grandes o pequeñas. Por otro lado, al no poseer información en términos absolutos, no se puede determinar el grado de

¹⁴⁵ *Ibíd.*, 365.

eficacia o ineficacia de los empleados. Además, como los sistemas basados en juicios relativos requieren que se haga una valoración general del rendimiento, implica que la retroalimentación sobre el mismo sea ambigua y poco válida para aquellos trabajadores que quieran recibir información específica sobre distintas dimensiones de su rendimiento.

Por el contrario, los sistemas basados en juicios absolutos exigen que el supervisor realice apreciaciones sobre un empleado basándose sólo en normas de rendimiento, no produciéndose así conflictos entre los empleados. En el formulario de valoración estarán contempladas las dimensiones del rendimiento que se consideran importantes para el puesto en cuestión. Estos sistemas de valoración permiten comparar a empleados que pertenezcan a diferentes grupos de trabajo, siendo por ello, la retroalimentación que se les ofrece mucho más específica y provechosa, ya que viene referida a diferentes dimensiones del rendimiento.

Este sistema también presenta algunos inconvenientes. Así, es posible que los trabajadores de un mismo grupo reciban la misma calificación si su supervisor no quiere discriminar entre niveles de rendimiento. Puede suceder también que diferentes supervisores posean diferentes criterios de evaluación, por lo que la comparación de evaluaciones entre los diferentes grupos de trabajo de una empresa carecerá de valor. En otro orden de cosas, está demostrado que la mayoría de las personas tienden a realizar juicios evaluativos en términos relativos, más que en términos absolutos, lo que nos induce a pensar que los supervisores pueden ser más exactos cuando realizan valoraciones relativas que cuando las llevan a cabo de forma de absoluta.

Pero, como hemos dicho anteriormente, la evaluación del rendimiento se puede clasificar también dependiendo del objeto de la medición, es decir, según el enfoque del que se parta o del tipo de

información en que se centre (rasgos, conductas o resultados). Así, en la información sobre rasgos, el supervisor emite juicios sobre determinadas características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes. Este tipo de valoración ha recibido numerosas críticas por ser muy ambigua y muy sensible a sesgos, tanto conscientes como inconscientes. También plantea el problema de la elección de qué rasgos, entre todos los posibles, deberían incluirse en el instrumento de valoración. Por otra parte, como la valoración de rasgos se centra más en la persona que en el rendimiento, puede producir una actitud defensiva entre los empleados, ya que llevaría a pensar que un rendimiento escaso tiene su origen en la persona, cuestionándose, en último término, la valía de la misma.

Sin embargo, algunos autores¹⁴⁶ piensan "los rasgos no son más que una descripción de un conjunto de tendencias de comportamientos, por lo que los juicios basados en rasgos pueden tener una base de comportamiento concreta que les hace estar menos cargados de error de lo que se acostumbre a creer".

La información sobre conductas enjuicia si el empleado muestra o no determinadas conductas que están recogidas en el documento de registro. La principal ventaja que presenta este enfoque es que los criterios utilizados son concretos, ya que las diferentes conductas que se pueden contemplar a lo largo de una dimensión se incluyen directamente en la escala de comportamientos. Por el contrario, los inconvenientes son varios: en primer lugar, el tiempo que hay que invertir en la elaboración de estas escalas, que, en algunos casos, pueden ser varios meses. Otros son la rigidez de los comportamientos prefijados y la facilidad con que estas escalas pueden quedar obsoletas ante determinados cambios en la empresa.

¹⁴⁶ *Ibidem*, 367.

La información sobre resultados tiene por objeto valorar los resultados conseguidos por los trabajadores¹⁴⁷. Las dos modalidades más usadas son la dirección por objetivos y las medidas de resultados obtenidos de manera natural. En la primera modalidad, el trabajador y supervisor establecen conjuntamente las metas que desean alcanzar para el siguiente período. Sin embargo, en la segunda modalidad, la valoración se centra en observar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos.

Algunos autores¹⁴⁸ opinan que “este enfoque proporciona criterios claros, a través de los cuales se puede valorar el rendimiento de un trabajador, eliminando la subjetividad y la posibilidad de errores y ambigüedades”. Además, indican que presenta una gran flexibilidad, ya que si se produce un cambio organizativo en la empresa puede conducir a un nuevo conjunto de medidas de resultados y tal vez a un nuevo conjunto de niveles de rendimiento.

A pesar de que las medidas de resultados son objetivas, pueden conducir a obtener una imagen deficiente o distorsionada del nivel de rendimiento del empleado.

Hay que tener presente que mediante este enfoque se quieren obtener resultados a toda costa, lo cual puede ocasionar efectos no deseados sobre otras facetas del rendimiento, como pueden ser la calidad y el servicio de seguimiento.

Aunque como hemos expuesto, cada forma de abordar la valoración presenta aspectos positivos y negativos. En la práctica, las puntuaciones que se obtienen con los modelos actuales de valoración se

¹⁴⁷ Por ejemplo, unidades de producción, volumen de ventas, etc.

¹⁴⁸ Cfr. **LEAL MILLÁN, A. y otros:** Op. Cit., p. 367.

diferencian muy poco entre sí, y los datos empíricos sugieren que el tipo de herramienta utilizada no influye en la exactitud de las valoraciones.

El supervisor asume un papel muy importante en las valoraciones, superior al del modelo utilizado. En este sentido, existen otros factores que influyen en la calidad de la valoración como la inteligencia de la persona que realiza la valoración, el conocimiento que posea del puesto de trabajo y la capacidad de separar la información adecuada de la que no lo es. También, la habilidad y la motivación son factores críticos para valorar eficazmente a los empleados.

Entre los diferentes métodos de valoración del rendimiento, los responsables de recursos humanos seleccionarán el que consideren más adecuado para reflejar, lo más objetivamente posible, la aportación realizada por cada individuo. Esta elección vendrá condicionada por muchos factores tales como: los aspectos que se deseen valorar, los objetivos que se persigan, el sujeto que realice la valoración, el tipo de puesto considerado, etc.

Los métodos más utilizados son: la valoración por escalas gráficas¹⁴⁹, por medio de acontecimientos críticos¹⁵⁰, la valoración abierta¹⁵¹ (con sus dos variantes: valoración por clasificación y la valoración por distribución normal), la valoración por objetivos¹⁵². Por otro lado, existen también los llamados centros de evaluación gerencial o *Assesment Centers* que suelen utilizarse para grupos gerenciales de nivel

¹⁴⁹ Consiste en reflejar en el formato de valoración una serie de rasgos que se consideran relevantes para el puesto que se evalúa, por lo general, sobre determinadas cualidades, conocimientos, etc. de la persona que se va a evaluar.

¹⁵⁰ Mediante este método se lleva un registro de "acontecimientos o incidentes críticos" referidos a todos aquellos actos que, con independencia de lo habitual, originan un éxito o un fracaso detestable.

¹⁵¹ En este caso, el evaluador establece por escrito y de forma espontánea su valoración sobre el desempeño del evaluado, eligiendo él mismo, el enfoque, los factores o criterios y la forma de exponer su valoración.

¹⁵² Mediante este método se comparan los resultados conseguidos por el trabajador con los resultados que se esperaban de él. Si aparecen diferencias, se analizan también las posibles causas que hayan podido generarlas.

intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Este sistema se centra en la identificación del potencial de desarrollo del empleado. Es una modalidad costosa en términos de tiempo y dinero, que requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otros especialistas. La utilización de estos centros está aumentando sobre todo en las grandes empresas que se enfrentan al reto de formar a directivos de muy alto nivel.

Con el objeto de reducir su alto coste y la necesidad de trasladarse a dichos centros, algunas empresas utilizan el llamado “sistema de evaluaciones retornables”. Consiste en que cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitud de informes, que devuelve a los evaluadores una vez que han sido debidamente cumplimentados.

Al igual que toda organización debe contar con un sistema de valoración de sus trabajadores, todo sistema debe atravesar una serie de etapas. Son las siguientes: diseño del sistema, implantación del mismo y la entrevista de evaluación. A su vez, para conseguir un diseño adecuado del sistema de valoración del rendimiento se debe proceder siguiendo una serie de fases: en primer lugar, hay que realizar un análisis de la situación actual para conocer las variables culturales y del entorno de la empresa; a continuación, se procede a la identificación de los colectivos profesionales implicados; posteriormente, se establecen los objetivos; y finalmente, se determina el diseño, elaborando las herramientas de valoración de acuerdo con los objetivos especificados y se planifica la actuación.

Para garantizar el éxito del sistema, es muy importante acertar en la selección y definición de los criterios de valoración de la actuación del personal en el período considerado, así como establecer las normas por las que se va a regir el funcionamiento del sistema.

También es importante el diseño del material que se va a utilizar en la valoración. Un documento es el cuestionario, en el que se va a recoger la información que surja de la valoración. Además, será el soporte que guíe la valoración y donde se reflejen los resultados. Hay otro documento que es el manual del encargado de la valoración el cual ofrece una información estandarizada de todos los aspectos relevantes del sistema de valoración, de tal forma que pueda ser utilizado como instrumento de homogeneización en la implantación.

Para que un sistema de valoración sea eficaz, es necesario que cuente con el apoyo de la dirección de la empresa. Por otro lado, será responsabilidad del departamento de recursos humanos establecer una serie de fases que garanticen el éxito. Puede ser de gran ayuda realizar una prueba piloto del sistema antes de su implantación definitiva para poder valorarlo y, si fuera necesario, modificarlo. Una vez que se ha comprobado la validez del sistema, hay que contemplar tres puntos claves para su implantación con éxito, como son: la comunicación del proceso, la formación en el sistema y la validación y seguimiento del sistema.

El primer paso es comunicar el proceso a todas las personas implicadas en la valoración utilizando los canales habituales de la empresa como son circulares internas, reuniones, folletos informativos, etc.

Durante la segunda fase, la formación en el sistema, los encargados de la valoración transmitirán a los evaluadores el proceso y el sistema de valoración del rendimiento en profundidad con el fin de que puedan solventar las dudas que planteen los colaboradores. Normalmente son los encargados de diseñar el sistema los que forman a los

evaluadores. Por otro lado, como indican algunos autores¹⁵³, el fin de la formación es conseguir valoraciones objetivas y uniformes de todos los empleados, junto con la implicación y actuación responsable en el proceso por parte de todos los encargados de realizarla.

Como tercer punto de la implantación de un sistema de valoración del rendimiento hemos citado la validación y el seguimiento del sistema. Ello debe conllevar la elaboración y puesta en práctica de dos planes: un plan de supervisión y un plan de actualización. Mediante el plan de supervisión se comprueba el impacto y la eficacia real que se derivan de la implantación del sistema. Y el plan de actualización permitirá la adaptación del sistema a los cambios que se produzcan, de manera que se siga manteniendo fiable y consistente en el tiempo.

Realizado el proceso de valoración, es conveniente ofrecer la retroalimentación, para lo que será necesario mantener entrevistas con los empleados que han sido valorados para comentarles y discutir con ellos los resultados.

La principal finalidad de la entrevista de evaluación es la contribuir a la mejora del rendimiento y al desarrollo del trabajador. Como señalan algunos autores¹⁵⁴, “en toda entrevista de evaluación se debe proporcionar un *feedback* a los empleados sobre su actuación, establecer compromisos claros para el próximo período y activar el desarrollo de la persona en su puesto”. Para que la entrevista consiga estos fines es necesario que se haya convocado y preparado previamente por ambas partes¹⁵⁵.

¹⁵³ Cfr. LEAL MILLÁN, A. y otros: Op. Cit., p. 374.

¹⁵⁴ *Ibíd.*

¹⁵⁵ Lo que supone que el evaluador conozca perfectamente el sistema de evaluación utilizado.

Para contemplar la valoración del rendimiento (tercera fase de valoración del rendimiento: gestión del rendimiento), el encargado de la misma mantiene una entrevista con el evaluado para facilitarle una retroalimentación. Como las entrevistas formales de evaluación se suelen producir una vez al año, es probable que éstas no siempre influyan de manera sustancial o duradera en el rendimiento del empleado. Por ello es importante la gestión informal diaria del rendimiento.

Los supervisores que gestionan el rendimiento con eficacia tienen en común cuatro características: investigan las causas de los problemas de rendimiento, centran su atención en las causas de los problemas, delegan en los trabajadores para alcanzar una solución y orientan las comunicaciones hacia el rendimiento y fomentan la comunicación no amenazadora.

Respecto a la primera características, hay que señalar que el rendimiento puede ser el resultado de muchos factores, alguno de ellos lejos del control del trabajador. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones de trabajo los supervisores tienden a atribuir las causas al trabajador, mientras que los trabajadores tienden a culpar a factores externos.

Si queremos mejorar el proceso de determinación de las causas de los problemas de rendimiento se debe llevar a cabo un estudio consciente y sistemático de las mismas. En la actualidad, la determinación de las causas del rendimiento contempla tres factores: la habilidad¹⁵⁶, la motivación¹⁵⁷ y los factores situacionales¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Referidas a las capacidades y técnicas del trabajador.

¹⁵⁷ En gran parte en una cuestión interna, aunque puede verse afectada por un gran número de factores externos como pueden ser las recompensas o castigos.

¹⁵⁸ Incluye diversos aspectos de la empresa como la calidad de la materia prima, la relación con los compañeros, el trato con el supervisor, etc. que pueden influir positiva o negativamente en el rendimiento.

Estaremos ante un rendimiento escaso cuando nos encontremos ante la ausencia o bajo nivel de uno de estos factores. La utilización una o dos veces al año de autoevaluaciones, de evaluaciones realizadas por los iguales y de evaluaciones realizadas por los subordinados puede resultar de gran ayuda para profundizar en las causas de dichos problemas. Así, puede comprobar si su juicio coincide o no con el emitido por los iguales y por los subordinados del evaluado. Si coincide, entonces es bien probable que su opinión sea correcta. Si por el contrario, no hay acuerdo entre las diversas valoraciones, entonces es posible que el supervisor no sea consciente o no sepa apreciar la influencia que determinados factores pueden tener en el rendimiento del empleado.

Una vez que el trabajador y el supervisor hayan estudiado las causas de los problemas de rendimiento y se hayan puesto de acuerdo, el siguiente paso es tomar las medidas necesarias para controlarlas. Las medidas serán diferentes en función de si las causas se derivan de las habilidades, del esfuerzo o de los factores situacionales.

Con respecto a la tercera característica, indicamos que la delegación de responsabilidades exige que los supervisores adopten el papel de preparadores y no de directores o inspectores. El supervisor-preparador sugiere medios para que el empleado pueda eliminar, evitar o rodear ciertos obstáculos que le impiden tener un buen rendimiento. A su vez, especifican cuál es el rendimiento que esperan de los trabajadores, proporcionando una retroalimentación inmediata y tratando de eliminar reglas y procedimientos innecesarios.

En definitiva, se trata de fomentar una relación de asociación entre supervisor y trabajador, ayudándoles a interpretar y solucionar problemas de trabajo que no serían capaces de resolver por sí mismos.

Respecto a la cuarta característica, mencionamos que lo que comunique y cómo se comunique puede determinar un aumento o una disminución del rendimiento. Por ello, se debe proporcionar una retroalimentación positiva, de tal forma que la comunicación referente al rendimiento se oriente siempre al mismo y no a la persona, pues en este caso lo único que se consigue es que el empleado adopte una actitud defensiva, al sentirse atacado.

Lo más conveniente es preguntarle al trabajador por qué desde una determinada fecha su rendimiento está siendo deficiente, manifestando de esta forma una actitud positiva con relación a las causas que hayan podido incidir con sus problemas de rendimiento.

Existen una serie de errores que los encargados de la valoración pueden cometer cuando emiten juicios sobre la actuación de la persona objeto de la valoración y que, en último término, puede traducirse en una visión sesgada de dicha persona. Estos errores pueden vulnerar la objetividad con que debe realizarse el proceso de valoración. Algunos autores como Leal Millán, Alfaro de Prado Sagrera, Rodríguez Feliz y Román Onsalo¹⁵⁹, estiman que los más frecuentes o habituales son: el error de similitud¹⁶⁰, la rigidez o benevolencia del evaluador, la resistencia de los directivos para desempeñar el papel de evaluadores de sus subordinados, la personalidad y estado de ánimo del directivo¹⁶¹, el efecto halo¹⁶², la tendencia central¹⁶³, los estándares de desempeño poco clarificados, así como los insuficientes conocimientos de la persona

¹⁵⁹ Cfr. **LEAL MILLÁN, A. y otros:** Op. Cit., p. 378-379.

¹⁶⁰ Este error se produce cuando el evaluador basa su percepción de la persona que valora en función a la imagen que tiene de sí mismo.

¹⁶¹ Es frecuente que los directivos que tienen una gran autoestima y seguridad en sí mismos, valoren con mayor objetividad a sus subordinados, mientras que aquellos que poseen un concepto más pobre de sí mismos, tienden a ser más severos.

¹⁶² Este error se produce cuando la calificación que obtiene el subordinado en un aspecto concreto influye notablemente en la forma en que se le califica en los demás aspectos o características que se valoran.

¹⁶³ Cuando los responsables de la valoración no quieren comprometerse y sitúan a sus subordinados en el punto medio.

encargada de efectuar la valoración sobre la trayectoria de los sujetos a valorar.

A modo de conclusión indicamos siguiendo a Louart¹⁶⁴, que la evaluación de los resultados y las conductas de los trabajadores es una forma de optimizar la adecuación entre los sueldos y los puestos de trabajo. Es un modo de conocer mejor las competencias y el potencial de cada trabajador, y, por lo tanto, sacar conclusiones en materia de adaptación, retribución y evolución profesional. Además es una buena herramienta para la gestión por objetivos, ya que puede servir de base a los contratos negociados entre supervisores y subordinados, a partir de la descripción de la situación actual y de la estimación de las posibilidades.

Por ello, la evaluación del factor de producción trabajo en la empresa informativa nos aportará la medición de su rendimiento a través de la productividad del trabajo, utilizando ésta como unidad de medida.

2.5. Promoción

Cuando una persona se incorpora a la empresa, se determina cuál es el contenido del servicio a que se obliga. En esto desempeña un papel fundamental la categoría o grupo profesional en que se inserta.

Con la expresión “clasificación profesional” aludimos tanto al conjunto de categorías y grupos profesionales en la organización empresarial como al acto de inserción del trabajador en esos grupos o categorías¹⁶⁵. Tales categorías se identifican en el convenio colectivo aplicable en cada caso, de sector o de empresa. Tales normas señalan

¹⁶⁴ Cfr. LOUART, P.: Op. Cit., p. 136.

¹⁶⁵ Cfr. MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.: Op. Cit., p. 541.

para cada una de ellas (jefe de redacción, redactor, etc.) las tareas, funciones y responsabilidades laborales que le corresponden. De esta manera, cada categoría profesional queda limitada objetivamente por el contenido material de la prestación laboral exigible a quien la ostenta. El conjunto de estas categorías es en buena parte distinto para cada uno de los sectores productivos, como lo es la actividad de la empresa, que necesita de especialidades profesionales diferentes según sea el ámbito productivo en el que opera. Las normas del convenio colectivo pueden encuadrar esas categorías en “grupos profesionales”, que son ya divisiones más genéricas, comprendiendo cada uno de estos grupos un conjunto de aquellas categorías.

Algunos autores¹⁶⁶ indican que una manifestación de la transformación de los procesos productivos, de la consiguiente modernización de la organización empresarial y de la intención de lograr una mayor flexibilidad en la utilización de la fuerza de trabajo, puede comprobarse en el hecho de que algunos convenios colectivos vigentes los trabajadores ya no quedan clasificados en esas categorías clásicas (jefes, oficiales, especialistas o peones, por ejemplo), sino en “grupos profesionales” de diseño y contenido distinto, de acuerdo con determinados factores definidos por el propio convenio, como son los de “responsabilidad”, “mando”, “conocimientos”, “autonomía” u otros similares.

El encuadramiento del trabajador en la correspondiente categoría es un acuerdo entre éste y el empresario, condicionado por el puesto que este último desea que ocupe en la organización.

Por otro lado, los convenios colectivos han introducido la posibilidad de ocupar puestos de trabajo correspondientes a categorías

¹⁶⁶ *Ibidem*, 542.

profesionales distintas, y ello por exigencias del proceso productivo: “la polivalencia¹⁶⁷”.

El artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores regula la movilidad funcional, es decir, la posibilidad de modificaciones en el contenido de la prestación inicialmente pactada. Tales modificaciones pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de si se realizan dentro del grupo profesional o entre categorías equivalentes, de un lado, o si se llevan a cabo entre categorías superiores o inferiores, de otro. Esto es porque el empresario quiere conseguir una cierta flexibilidad en la utilización de la fuerza de trabajo a su servicio, dentro del ejercicio normal de sus funciones directivas de la empresa. La movilidad funcional no tendrá otras limitaciones que las dos siguientes: las exigidas por las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral; la pertenencia al grupo profesional. Además la ley establece que los efectos del cambio “se efectuarán sin menoscabo de la dignidad del trabajador y sin perjuicio de su formación y promoción profesional”. Los efectos del cambio son también los puramente económicos o retributivos si la nueva categoría tiene atribuido un salario distinto; en este caso, el trabajador tiene derecho a la retribución correspondiente a las funciones que efectivamente realice puesto que la movilidad de la que ahora se habla es dentro del grupo profesional o entre categorías equivalentes, lo normal es que la retribución sea la misma.

En ocasiones, se produce por parte del trabajador la realización de funciones no correspondientes al grupo profesional o a categorías equivalentes. Son los casos en que las nuevas funciones asignadas son las de categorías o grupos superiores o inferiores en los que hasta ese

¹⁶⁷ El artículo 22 del Estatuto de los Trabajadores establece que cuando se acuerde la polivalencia funcional o la realización de funciones propias de dos o más categorías, grupos o niveles, la equiparación del contenido de la prestación se realizará en virtud de las funciones que resulten prevalentes, lo que supone que el trabajador ostenta una categoría o pertenece a un grupo profesional, que será aquella o aquel cuyas funciones dominen en la realización práctica de sus trabajos.

momento se encuadra el trabajador. La exigencia común para estos casos de movilidad es que existan razones técnicas u organizativas que la justifiquen; se trata con seguridad de razones de carácter objetivo e internas a la organización empresarial. Por lo que respecta a los efectos retributivos, el trabajador conserva la retribución de su categoría de origen en el caso de que se le adscriba a una categoría inferior; si el cambio ha sido a una categoría superior, es de aplicación la norma general sobre el derecho a “la retribución correspondiente a las funciones que efectivamente realice”

Para el supuesto de realización de funciones superiores a las del grupo o a las de categorías equivalentes, cuando ello se haga “por un periodo superior a seis meses durante un año o a ocho durante dos”, el trabajador podrá reclamar el ascenso o la cobertura de la vacante correspondiente a las funciones realizadas por él.

Pero cuando el trabajador prolonga su relación de trabajo en la empresa es normal que se beneficie de uno o varios cambios ascendentes en el sistema de clasificación profesional existente en aquélla. Su raíz última puede encontrarse en el reconocimiento del derecho de todos los españoles a la promoción a través del trabajo garantizado en el artículo 35.1 de la Constitución. Derecho que para los asalariados se incluye entre los básicos del artículo 4.2 b) del Estatuto de los Trabajadores y que descansa sobre la concurrencia de ciertos elementos objetivos que el ordenamiento exige.

Esta modificación producida en la relación laboral, que conlleva un cambio en la función inicialmente contratada y también ciertos beneficios para el trabajador afectado en relación con la situación anterior al momento de producirse, es conocida desde antiguo como “ascenso”¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Vid. artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores.

No proporciona la ley el concepto de ascenso, pero puede llegarse a él a través de la consideración de sus elementos esenciales. La figura supone un cambio a una función profesional superior a la que el trabajador lleva a cabo en el marco de su relación laboral; a ello se añade en dato de su carácter definitivo. Supone un cambio a una función superior: es la ocupación del trabajador de una categoría superior a la que hasta ese momento venía ostentando, lo que conlleva el cambio del contenido de la prestación laboral debida y, normalmente, el de otras condiciones de trabajo, las salariales entre ellas. Ello se produce también como consecuencia de la experiencia, de los conocimientos y del perfeccionamiento profesional adquirido en la realización del trabajo, aparte de los procesos de formación profesional que el trabajador puede seguir en paralelo con esta última.

Los ascensos dentro del sistema de clasificación profesional se producirán conforme a lo que se establezca en convenio, o en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. La conexión del ascenso es directa con ese sistema de clasificación identificado en el artículo 22.1 del Estatuto de los Trabajadores que se articula por medio de "categorías" o de "grupos profesionales", éstos últimos de contenido más amplio que las primeras, al comprender varias categorías pero también diversas funciones o especialidades profesionales. De esta forma, ese cambio en sentido ascendente puede serlo desde una categoría profesional a otra superior, pero también desde un grupo profesional a otro superior.

Manteniéndose, a pesar de todo, esa exigencia de modificación de la función objeto del contrato, es claro que quedan fuera del concepto algunos otros supuestos en los que tal modificación no se produce, aunque sí se dé otra forma de promoción para el trabajador, como puede ser la meramente retributiva; tal es el caso de los aumentos salariales

reconocidos por algunos convenios colectivos tras el desempeño de una categoría profesional durante un cierto tiempo, pero sin paso a la realización de una función superior.

El ascenso supone siempre una modificación del contenido de la relación laboral, consistente en el desempeño de una función superior a la realizada hasta el momento de producirse. Esta modificación se lleva a cabo por acuerdo de las dos partes de la relación, aunque formalmente tal acuerdo permita ciertas variantes (presentación de su candidatura al ascenso por parte del trabajador, ofrecimiento por parte del empresario, etc.).

Este ascenso a un puesto o a una función superiores a las precedentes se concibe en el momento de producirse como modificación definitiva: lo es al menos en el sentido de no transitoria o provisional o, en otras palabras, con el significado implícito de que el trabajador consolida su posición en esa función hasta el final de su relación laboral o, por lo menos, hasta que se produzca con posterioridad un nuevo ascenso. Situación distinta es el caso de movilidad funcional del trabajador con desempeño de funciones superiores a las del grupo profesional o a las de categorías equivalentes, por un periodo limitado de tiempo, que se prolonga más allá del tiempo que el mismo precepto¹⁶⁹ faculta al trabajador para reclamar que se proceda a la cobertura de la vacante conforme “a las reglas en materia de ascensos aplicables en la empresa”. El desempeño de funciones en este caso, es pues, temporal; se plantea como ocupación transitoria de esas funciones superiores, pero sin que el trabajador consolide esa situación hasta que se apliquen las normas sobre ascensos y éste beneficie efectivamente al mismo trabajador que desempeñó provisionalmente el trabajo superior. Este supuesto, pues, puede significar la apertura de la vía del ascenso para el trabajador

¹⁶⁹ *Ibíd*em, artículo 39.4.

afectado, pero no es un ascenso: en su caso, puede dar lugar al ascenso que beneficiará al mismo trabajador o a otro distinto.

Lo que acabamos de decir sobre el carácter definitivo del ascenso no impide que éste pueda realizarse en algún caso de forma provisional o, en otros términos, a prueba.

Los criterios y formas de ascenso es una materia regulada por el derecho laboral que intenta lograr un punto de equilibrio entre los intereses del trabajador (que por regla general desea ocupar puestos de más cualificados contenido, mejor situados en la organización de la empresa y también mejor retribuidos) y los intereses del empresario (que quiere ocupar esos puestos con personas no solamente cualificadas sino también mejor identificadas con los objetivos de la empresa). El artículo 24.1 del Estatuto de los Trabajadores remite a lo que se establezca en convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. Se opera con la sumisión a la regla expresa de que “en todo caso los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario”.

Estos criterios que la ley obliga a “tener en cuenta” combinan dos grupos: por un lado, criterios objetivos que se valoran en el trabajo del candidato al ascenso; de otro, facultades organizativas del empresario que remiten, no al interés del trabajador en ocupar un puesto superior, sino al interés del empresario en contar para él con la persona más adecuada desde el punto de vista de la organización productiva. Siendo sólo unos criterios generales para la regulación de los ascensos, las reglas efectivamente aplicadas son las convenidas, sea en convenio colectivo o en acuerdo entre empresario y representante de los trabajadores. Los primeros suelen establecerlas con gran detalle, también con muchas variantes, condicionadas en gran parte por la naturaleza de

los grupos y categorías profesionales existentes en la rama o sector, dimensión de la empresa, grado de formalización de las relaciones laborales, etc. De entre los sistemas más utilizados pueden indicarse los tres siguientes: antigüedad, selección por méritos o conocimientos y libre designación del empresario. La tendencia observable en los últimos años en la regulación convencional es la de dar preferencia al segundo de ellos, quedando los otros dos en una posición secundaria; tendencia que parece expresar una más intensa preocupación por lograr una mejora de la productividad de la organización empresarial. No es discriminatorio el establecimiento por convenio colectivo de dos sistemas distintos, uno para el personal directivo, mediante simple propuesta de los superiores, y otro para el resto del personal, con evaluación de capacidades¹⁷⁰.

En los apartados que siguen queremos ofrecer una información sobre las líneas más comunes que los convenios colectivos contienen en la regulación de cada uno de los tres sistemas funcionados.

- a) Antigüedad del trabajador: el ofrecimiento del puesto vacante al trabajador más antiguo en el nivel inferior supone aplicar un criterio rigurosamente objetivo, a la par que de aplicación muy simple por ser de carácter automático; pero también es en gran medida un criterio deficiente, sobre todo cuando se trata de ocupar puestos de alguna responsabilidad, con exigencia de formación y de conocimientos que o se alcanzan con la mera realización de las funciones correspondientes a puestos de trabajo inferiores. De ahí, que este sistema que hasta hace algún tiempo ocupaba un lugar importante entre los más utilizados, se ve relegado hoy a una posición secundaria, limitada por lo general a hacer posible la promoción de los trabajadores de los niveles inferiores de la empresa, con menos oportunidades de ascender en un sistema de valoración de

¹⁷⁰ Vid. Sentencia del Tribunal Supremo de 16 de julio de 1998.

méritos o de capacidades profesionales; y también como medio de hacer posible un primer ascenso en la carrera profesional del trabajador a la espera de otros posteriores cuando el interesado complete o mejore su formación profesional. Esta reducción de su importancia como sistema diferenciado no ha impedido que la antigüedad conserve su significado como elemento o dato objetivo de valoración del candidato al ascenso, ahora integrado en otros sistemas; así, es frecuente encontrar prevista una antigüedad mínima en la empresa o en la función inferior para que el trabajador pueda participar en concursos de ascenso; o su carácter de elemento incluido en el baremo de méritos a la hora de valorar los de cada candidato; o, por último, su significado como factor definitivo de atribución de la plaza en caso de empate de puntuación de dos o más candidatos.

- b) La capacidad profesional del trabajador: el sistema de valoración de la capacidad de los candidatos al ascenso conoce por lo menos tres variantes: concurso de méritos, sometimiento a pruebas o exámenes y seguimiento de cursos de formación con control de resultados. Es un sistema de mayor complejidad de organización y realización, al exigir el establecimiento de reglas precisas sobre convocatorias, condiciones de presentación de los candidatos, creación de comisiones o tribunales, realización de pruebas, vías de reclamación, etc. El interés del empresario por contar con el personal más capacitado, sobre todo en los puestos de mayor contenido profesional, es seguramente la razón principal que explica la conversión de este sistema de ascenso en el más utilizado, en especial en las empresas de mayor dimensión. Su regulación por parte de los convenios colectivos alcanza en ocasiones bastante complejidad, con minuciosas reglas sobre las distintas fases, desde la convocatoria de la plaza vacante hasta su atribución al trabajador beneficiado por el ascenso; reglas que

conocen un elevado número de variantes atendiendo a la naturaleza y contenido de los puestos de trabajo que deben cubrirse, tipo del sistema de selección elegido, organismos internos de la empresa, con competencias en la materia y otros criterios. El mismo interés del empresario en la atribución de los puestos vacantes a los más capacitados y el paralelo de los trabajadores por conseguir su efectiva promoción dentro de la empresa explica, por otra parte, la frecuente conexión observable en los textos convenidos entre este sistema de ascensos y la organización de la formación de los trabajadores en la empresa o a cargo de ella.

- c) Decisión unilateral del empresario: aunque bastante más limitado en su aplicación que el anterior, el reconocimiento de la facultad unilateral del empresario para designar al trabajador que ocupará la plaza de nivel superior es un sistema que conserva un lugar sistemático en la regulación convencional de los ascensos. Lo es por lo menos porque, como regla general, esta facultad unilateral, si bien limitada a un número reducido de categorías o puestos de trabajo, se refiere a los de jefatura, mando o especial confianza en la organización de la empresa, obviamente de mayor contenido y con un peso específico para su funcionamiento. Es aquí donde puede apreciarse con más intensidad el interés del empresario en conseguir que los trabajadores designados para obtener el ascenso reúnan, además de una cualificación profesional adecuada, una identificación con los planteamientos, objetivos y actitudes del titular de la organización productiva. Para una mejor valoración del papel de la decisión unilateral del empresario, también en los planteamientos de concursos de méritos o pruebas de selección, que en principio al menos suponen limitaciones estrictas a la libre discrecionalidad del empresario, se reservan a veces a este último importantes facultades que pueden

permitirle controlarlos directa o indirectamente; ello puede ocurrir, por ejemplo, en relación con la decisión sobre la naturaleza y el contenido de las pruebas, la composición de las comisiones o tribunales encargados de resolverlas y de atribuir los puestos vacantes u otras muchas.

Entre otros aspectos de la dinámica del ascenso, debemos comentar para empezar la importante regla establecida en el artículo 24.2 del Estatuto de los Trabajadores que establece que "los criterios de ascenso en la empresa se acomodarán a reglas comunes para los trabajadores de uno u otro sexo". En realidad se trata de una aplicación de la regla general prohibitiva de discriminaciones que se contiene en el artículo 17.1 de la misma norma. Con seguridad la prohibición de discriminación en materia de ascensos se extiende al resto de las causas (origen, estado civil, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, etc.) relacionadas con este último precepto. Por otra parte, la regla específica del artículo 68c) del Estatuto de los Trabajadores incluye, entre las garantías reconocidas a los representantes de los trabajadores en la empresa, la de no ser "discriminado[s] en su promoción económica o profesional en razón, precisamente, del desempeño de su representación".

La regulación convenida ha introducido otras muchas reglas sobre la materia. Entre las más frecuentes merece la pena comentar las referidas a ascenso a prueba y a las facultades de participación de los representantes de los trabajadores. La regulación del ascenso a prueba significa que la promoción al nivel o categoría superior no se hace definitiva sino tras la superación de un período de tiempo, normalmente breve, en el que el trabajador realiza sus nuevas funciones; si la prueba no se supera, el trabajador vuelve a su puesto de origen. Es ésta una regulación que tiene una justificación común con la del período de prueba

pactado al inicio de la relación laboral¹⁷¹; la diferencia fundamental consiste en que en caso de falta de éxito de la prueba no se produce la extinción de la relación sino la vuelta a la relación anterior. Si el convenio colectivo nada establece al respecto, es claro que el trabajador consolida el ascenso al nivel superior de forma inmediata sin sometimiento a ningún otro requisito adicional.

Por lo que se refiere a la participación de los representantes de los trabajadores en la empresa, debe señalarse que ni el artículo 24 ni el 64 del Estatuto de los Trabajadores atribuyen competencias a aquéllos en materia de ascensos. La negociación colectiva si lo hace con frecuencia, y ello en diferentes fases de los procedimientos establecidos: por ejemplo, la participación en organismos paritarios de la empresa con competencias en la ordenación de las promociones, participación en comisiones o tribunales de calificación en concursos o exámenes, derechos de información y consulta sobre convocatorias, tipos de pruebas, atribución de plazas, etc.

Los litigios sobre ascensos de categoría en la empresa no deben ser canalizados a través de la modalidad procesal prevista para la clasificación profesional en el artículo 137 Ley de Procedimiento Laboral (TS 28 de junio de 1994).

Respecto a la promoción a un puesto de alta dirección, el artículo 9 del Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, que regula la relación de carácter especial del personal de alta dirección, establece normas para lo que se denomina “promoción interna”, que debe considerarse como un supuesto peculiar de ascenso. Se trata del supuesto que “un trabajador vinculado a una empresa por una relación laboral común proporcionase el ejercicio de actividades de alta dirección en esa misma empresa o en otra que mantuviese con ella relaciones de grupo u otra forma asociativa

¹⁷¹ Regulado en el artículo 14 del Estatuto de los Trabajadores.

similar”. El precepto exige que en el contrato se especifique si la relación laboral especial sustituye a la de carácter común o si esta segunda queda suspendida, entendiéndose que se produce este último efecto si no se dice nada de forma expresa. Si la situación por la que se opta es la de sustitución de la relación común por la de carácter especial que se inicia “tal novación sólo producirá efectos una vez transcurridos dos años desde el correspondiente acuerdo novatorio”. En el caso de suspensión de la relación laboral común, cuando la de carácter especial se extinga, el trabajador tendrá el derecho de optar por la reanudación de la primera, salvo que aquella extinción se haya producido por despido disciplinario declarado procedente, sin perjuicio de las indemnizaciones que procedan.

En el epígrafe dedicado a los derechos laborales básicos que tiene el trabajador en relación con su trabajo, hemos hecho referencia al derecho del empleado “a la promoción y formación profesional en el trabajo¹⁷²”. Algunos autores¹⁷³ opinan que es un derecho de formulación amplia y contenido complejo, que hace referencia a dos facetas conectadas aunque conceptualmente distintas: por un lado, la promoción a través del trabajo y, por otro, la formación profesional en el trabajo. Estos juristas¹⁷⁴, afirman que “la conjugación de estas distintas facetas dentro de un mismo derecho pone de relieve la interdependencia entre formación y promoción profesional”.

El fin genérico de estos dos derechos es la mejora profesional y social del trabajador, unido a una mayor satisfacción en su trabajo. Por ello, sus efectos inciden sobre diversos planos de la relación laboral. Por una parte, en la clasificación profesional del trabajador, puesto que la formación se orienta de forma directa al ascenso de nivel o categoría. Por otra parte, en la contraprestación económica del trabajo, ya que la

¹⁷² Recogido en el artículo 4.2.b) del Estatuto de los Trabajadores, que se completa y desarrolla con lo dispuesto en el artículo 23 de dicho Estatuto.

¹⁷³ Cfr. MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.: Op. Cit., p. 658.

promoción profesional persigue a su vez el incremento de los ingresos del trabajador, bien a través del ascenso, de la realización de un trabajo de mejor y de más calidad, o de la continuidad en la prestación de servicios para una misma empresa.

Aunque en la promoción profesional pueden influir otros factores (como son continuidad en la labor desarrollada, facilidad de adaptación, etc.), lo que condiciona realmente sus posibilidades de ascenso es la formación o capacitación del trabajador. Pero no siempre van unidas la promoción y la formación profesional: en el comienzo de la vida laboral, la formación es uno de los criterios de valoración de la aptitud profesional del trabajador; posteriormente, a lo largo de la relación laboral, será un factor de consolidación del trabajo, de ascenso dentro de la empresa o, en general, de mejora profesional¹⁷⁵.

El trabajador tiene diversos medios para garantizar estos derechos de contenido profesional que la ley ha puesto a su disposición. En este sentido, supone una garantía para preservar la profesionalidad del trabajador, la obligación que el artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores impone al empresario de ajustar sus órdenes de movilidad funcional al grupo profesional y de respetar en todo caso “las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral” así como los derechos de formación y promoción profesional.

Puchol¹⁷⁶ indica que la promoción de un empleado a un nivel superior es una de las mayores motivaciones que se pueden utilizar en la empresa. El hecho de la promoción implica simultáneamente el reconocimiento por la labor bien hecha, el ascenso social, la mejora salarial, la auto y la heteroestima, etc. Pero la promoción es una situación

¹⁷⁴ *Ibíd.*, 659.

¹⁷⁵ Sentencia del Tribunal Supremo de 11 de diciembre de 1991.

¹⁷⁶ Cfr. **PUCHOL, L.:** *Op. Cit.*, p. 222.

delicada en la que tanto el empleado como la empresa están poniendo mucho en juego. De ahí la necesidad de asegurar en la medida de lo posible el éxito del ascenso.

Una de las cosas que se pueden hacer para conseguir buenos resultados en las promociones internas es la impartición de una formación específica para la promoción, a ser posible antes, o al menos simultánea al momento de producirse el ascenso. Dicha formación debe comprender aspectos técnicos para afrontar con éxito las nuevas responsabilidades, pero además, como la promoción va unida a mayores responsabilidades sobre otras personas, no se deben descuidar los contenidos de Management General y de Dirección y Gestión de Recursos Humanos necesarios en el nuevo puesto.

En el supuesto de una gran empresa, y para las promociones a los niveles inferiores de dirección, es posible organizar cursos grupales de formación para la promoción, pero cuando se trata de promoción a puestos más elevados en el organigrama, los formandos, que necesariamente son un grupo reducido, pueden recibir formación en cursos abiertos organizados por universidades, escuelas de negocios o centros de formación empresarial, sin perjuicio de la formación persona-a-persona que su jefe directo debe impartirles.

La promoción es otro de los factores que influyen en la productividad del capital humano en la empresa informativa. Las posibilidades de promoción motivan a los profesionales de la información, lo que redundará en la cantidad y en la calidad del trabajo desarrollado.

2.6. Control de calidad

Todo proceso de producción necesita de un control por parte del empresario. Sin éste, cualquier perturbación del ambiente o desajuste interno podría terminar con la empresa. Por tanto, es responsabilidad del empresario ejercer el control para corregir los errores. Fayol¹⁷⁷ señala que el control “consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos”. Todo esto con la finalidad de detectar los errores para repararlos y evitar en el futuro su repetición.

El control surgió como una necesidad ante la falta de confianza en las actuaciones de los subordinados y la inseguridad de alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, actualmente el control está adquiriendo una nueva dimensión: no se controla tanto por desconfianza como para asegurar la calidad. Esta nueva forma de entender el control busca la colaboración de los empleados para la mejora continua y la calidad. El control puede considerarse como un proceso que anticipa o percibe las posibles desviaciones (de los resultados sobre los estándares) y las intenta corregir, dirigiendo las actividades de los individuos de la empresa para que alcancen sus objetivos.

En las empresas surge la necesidad de controlar las operaciones de producción para vigilar aspectos como el adecuado funcionamiento de las máquinas, las materias primas, la programación temporal de las cargas de trabajo de las distintas actividades del proceso productivo y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. El control de la producción llega en ocasiones a fijarse en detalles. Estos controles tienen un marcado carácter técnico y el empresario tiene que arbitrar medidas apropiadas para que se cumplan las normas establecidas.

¹⁷⁷ Cfr. **FAYOL, H.** : *Administración industrial y general*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1987, p.116.

Existen otros tipos de actividades de control productivo en las que el papel del empresario es también crucial, sobre todo cuando tiene la necesidad de coordinar una amplia variedad de actividades especializadas diferentes como ocurre en la edición de un periódico o la coordinación de un proyecto en el que confluyen diversos subcontratistas como es el lanzamiento de una campaña de publicidad de una empresa. Entre los sistemas más habituales de programación y control se encuentran los siguientes:

- Sistema de control de gestión de inventarios.
- Sistemas de planificación de las necesidades de material (MRP; *Material Requirements Planing*), tanto MRP I como MRP II.
- Diagramas basados en la gráfica de Gantt.
- Métodos PERT o técnicas de revisión y evaluación de programas (*Programme Evaluation and Review Technique*) y CPM o método del camino crítico (*Critical Path Method*). Ambos son similares y apropiados para la planificación y el control de proyectos.
- Control estadístico de la calidad, etc.

La filosofía actual en los sistemas de planificación y control de la producción PPC (*Production Planing and Control*) es buscar la excelencia operativa. Si una empresa está satisfecha con lo que tiene, debe comenzar a preocuparse. La excelencia parece una meta demasiado lejana para la pequeña y mediana empresa, no obstante, perseguirla es algo beneficioso para cualquier tipo de empresa.

El elemento esencial del proceso productivo son las personas. En las actividades de control, las personas son las que están al principio y al final del control. Los sistemas de control son diseñados por personas y para controlar a las personas. En las grandes empresas, los encargados de diseñar los controles se localizan en los departamentos de

tecnoestructura organizativa. También el propio empresario, ante la falta de personal especializado, sobre todo en las pequeñas empresas, diseñará los sistemas de control.

Los controles más estrictos son muy directos y específicos y son básicamente de dos tipos. Los controles de supervisión directa que realiza el directivo al inspeccionar directamente el trabajo de los subordinados, y el que se ejerce gracias a los procedimientos, normas, reglas y valores organizativos que formalizan el comportamiento del trabajador. La formalización hace previsible su comportamiento. Otras maneras de controlar son menos directas que las anteriores. Este es el caso de la especialización del puesto de trabajo. Existen dos tipos de especialización: horizontal y vertical. A medida que aumenta la especialización horizontal, el trabajador realiza menos actividades diferentes en su puesto de trabajo. La especialización vertical aumenta a medida que el trabajador toma menos decisiones sobre su propio trabajo. Cuando ambas se presentan simultáneamente es más fácil ajustar la realización del trabajo a un proceso productivo regulado.

Otros controles son más indirectos, otorgando mayor libertad a los trabajadores. Es el caso de los sistemas de control de rendimiento. Éstos se centran en que se logren los objetivos. Es responsabilidad del empleado realizar las actividades oportunas para cumplirlo (por ejemplo, vender un determinado número de espacios publicitarios mensualmente). El control se realiza a través de ratios u otros indicadores que sirven de estándares. El grado de sutileza y especificidad del sistema de control de rendimiento nos permitirá considerarlo como un sistema de vigilancia más o menos intenso.

Formas más sutiles de control de los empleados están vinculadas con la preparación y el adoctrinamiento. Cuando se contrata un trabajador altamente cualificado o se le entrena, se están incorporando unas rutinas

de comportamiento en su trabajo, que además de hacer más previsible su futura labor, delimitan el tipo de función y cumplimiento de los objetivos que deben ser controlados; así, al periodista se le exigirá profesionalidad en su trabajo. El adoctrinamiento como forma de control conlleva un alto grado de sutileza. El individuo autocontrola su comportamiento por los valores que en la organización formalmente se le han transmitido. Estos valores normalizan el comportamiento de los individuos. Las empresas están acudiendo a la entrega de los códigos de ética para que los empleados conozcan con exactitud sus normas y valores. Las compañías sancionan a los empleados que incumplen los preceptos éticos.

Existen modos de control informal que resultan muy significativos. Los propios compañeros de trabajo pueden verificar la calidad, avisar a un compañero, ayudar a solucionar un error, etc. La dirección de la empresa debe fomentar que surja la confianza que permita a los empleados ejercer sus habilidades para mejorar los procesos.

Un recurso tan valioso como el elemento humano puede y debe ser controlado. Los empresarios deberían conocer los costes de formación de sus empleados, los costes de reemplazo, los índices de absentismo y de rotación, la productividad de su personal y de todas aquellas magnitudes que permitiesen observar una inadecuada gestión de los recursos humanos. La responsabilidad sobre estas informaciones recaerá en el departamento de recursos humanos o de personal.

Debido a la especificidad del factor de producción trabajo y al producto de las empresas informativas, la calidad adquiere una especial importancia. El *standard* de calidad del producto informativo¹⁷⁸ debe cumplir como requisito indispensable la comunicabilidad o inteligibilidad de su mensaje, ya que constituye el resultado objetivo de una actividad

¹⁷⁸ Cfr. POBLACIÓN, J. y GARCÍA ALONSO, P.: Op. Cit., p. 260.

intelectual objeto de estudio en la disciplina denominada “Teoría de la Información”.

Normalmente, la estimación de la calidad de cualquier producto viene determinada por el grado con que este producto satisface una necesidad; pero en el caso del producto informativo, no siempre es sólo así, ya que la empresa será informativa en la medida en que obtenga verdadera información, teniendo además que ser de modo rentable, ya que de lo contrario desaparecerá del mercado.

Calidad y rentabilidad son conceptos esencialmente distintos, pero pueden llegar a oponerse entre sí. Lo bueno no tiene necesariamente que ser rentable, ni lo malo inevitablemente deficitario, aunque a veces ocurre lo contrario, que lo cualitativamente malo, resulta ser lo económicamente más rentable. Así, muchos empresarios¹⁷⁹ “teóricamente informativos”, como les llama el profesor Población, en su afán de obtener la máxima audiencia para asegurar la obtención de cuantiosos ingresos por publicidad, autorizan la elaboración y difusión de artículos que no constituyen auténtica información; a menudo estos productos son presentados como informativos, originando así la confusión y el descrédito de la opinión pública.

Debido a la naturaleza específica del producto informativo, es imposible producirlo con claridad, si no se logran vencer de modo simultáneo algunos inconvenientes señalados por los profesores Población y García-Alonso¹⁸⁰, como son, por ejemplo, los siguientes:

- a) Si en las personas que elaboran información, se halla ausente el concepto que define su propia naturaleza, el resultado de su trabajo será muy pobre, ya que su actividad se apartará del modelo *standard* de calidad, de un modo tanto más apreciable,

¹⁷⁹ *Ibíd.*

¹⁸⁰ *Ibíd.*, 261.

cuanto más se ignore el concepto científico de lo que es la información.

- b) Si la oferta lanzada inicialmente desde la empresa consiste en un conjunto de productos de baja calidad informativa, aunque sea aceptada por el público, se incumple el deber de informar, dejando de ser intermediaria entre la noticia y su público, para transformarse en usurpadora de ese derecho.
- c) Si el soporte es de baja calidad, o si no se utiliza correctamente, puede ocurrir que se produzcan efectos por completo opuestos a sus verdaderos fines.
- d) Si el destinatario no tiene una idea clara de los que verdaderamente es la información, llegará a demandar productos cada vez menos informativos, motivando negativamente al empresario y provocando que las empresas auténticamente informativas dejen de serlo. Si el efecto desinformador persiste, llegará un momento en que a nadie le interesará producir verdadera información, sino únicamente “aquello que el público demande”, ya que esto será lo único que producirá beneficio.
- e) Si el deseo del empresario es aumentar las ventas, los anunciantes elaboran anuncios o campañas manifiestamente falsas, engañando así la buena fe del posible comprador y convirtiéndose con ello el empresario informativo en cómplice, al autorizar su publicación o emisión, comete éste un fraude del que no le disculpa su necesidad de conseguir ingresos por publicidad, ya que los ingresos logrados de este modo no son por publicidad falsa, que es cosa muy diferente.

Pero como señalan Población y García-Alonso¹⁸¹, la calidad de los contenidos, de los anunciantes, de los soportes y de la audiencia no depende únicamente de la voluntad del empresario o de la de los dueños

de la empresa, ya que sus decisiones están seriamente condicionadas por muchos factores de naturaleza económica (como son los costes, precios, equipo humano y técnico, las áreas de venta y difusión geográfica, la capacidad de compra de la sociedad, el nivel medio de cultura social y el tiempo del que disponen).

La calidad del producto informativo también depende de la demanda que se pretenda satisfacer, por lo que tenemos que definir lo que se entiende por “necesidad informativa”. Los profesores Población y García-Alonso¹⁸² estiman que la necesidad no admite cuantificación y únicamente puede ser percibida en función de algunos signos externos claramente indicadores de que efectivamente existe. En sentido informativo, se dice que se percibe una necesidad, cuando en un colectivo se detecta ausencia de conocimientos sobre determinadas realidades, que resultan de interés general en un momento determinado, tipificadas con las notas de actualidad y notoriedad pública.

Así, las empresas informativas aparecen para satisfacer tales necesidades, con sus correspondientes empresarios de la información, que tienden por su objetivo propio a satisfacer la demanda. Por lo tanto, si la demanda no fuese informativa, el empresario optaría por satisfacerla ofreciéndole productos que no fuesen tampoco verdaderamente informativos, por lo que se trataría de un bien cualquiera y no una información. En este sentido existen muy buenos empresarios desde el punto de vista económico, ya que satisfacen una necesidad de modo rentable, aunque no son empresarios de la información porque tal demanda no está cubierta con un auténtico producto informativo.

¹⁸¹ *Ibíd.*

¹⁸² *Ibíd.*

Para poder saber cuando estamos ante un producto informativo, analizaremos los atributos del concepto de información señalados por los profesores Población y García-Alonso¹⁸³:

- a) La coherencia: entre el producto obtenido por el empresario y su verdadera demanda.
- b) La veracidad, que es la auténtica adecuación de lo expuesto con la realidad objeto de información.
- c) La comunicabilidad, que consiste en emplear el modo de expresión más adecuado para la comprensión por parte del público del mensaje.
- d) La actualidad, que liga el contenido de la información con aquello que el público verdaderamente espera y no con lo que convenga al empresario. El afán de conseguir la máxima rentabilidad posible y lícita tiene, por tanto, unas barreras bastantes claras cuando la empresa es informativa.
- e) La originalidad, que convierte el producto en novedoso, una vez que se ha incorporado la fuerza de trabajo, haciéndolo así más deseable, sin dejar por ello de ser verdadera información.
- f) La adecuabilidad, que combina los espacios publicitarios con otros temas de interés general de modo atractivo, a efectos de no cansar al consumidor.
- g) La fidelidad en los anuncios publicitarios, tanto con respecto a la calidad asignada al producto, como a la del propio anuncio, ya que éste deberá ser realizado de acuerdo con todos los principios de la ética, sin merma de la creatividad ni de la diversidad.

Por lo tanto, al hablar de productividad del factor de producción trabajo en las empresas informativas, ésta, como unidad de medida del resultado, debe ir unida a unos mínimos de calidad.

¹⁸³ *Ibíd.*, 262.

3. PERSPECTIVAS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INFORMATIVA

Actualmente en la mayoría de las empresas, no toda la dirección de los recursos humanos la realiza el Departamento de Recursos Humanos, sino que los superiores jerárquicos en línea tienen una parte muy importante de las responsabilidades que comporta la dirección de las personas que se encuentran bajo su autoridad. Por otro lado, la persona o personas que dirigen el Dirección de Recursos Humanos, como unidad organizativa, normalmente tiene una autoridad meramente consultiva y funcional. Dado que es previsible que este planteamiento se mantenga en el futuro, la Dirección de Recursos Humanos ha de mantener unas relaciones muy fluidas con los directivos de línea. Ha de ser un departamento estratégico cercano a la alta dirección, que cuente con la confianza plena de la Dirección General.

La mayoría de los autores estiman que las funciones de la Dirección de Recursos Humanos deben ser las siguientes:

- Que continúe asesorando en materia de planificación de necesidades de recursos humanos, selección, formación, estudios de retribución, implantación de sistemas de evaluación, etc., pero dejando la ejecución en manos de los departamentos de línea.
- Que se desligue de las funciones que puedan afectar a su credibilidad, tales como las relaciones industriales, entendidas como la acción disciplinaria (despidos, sanciones) y la representación de la organización en los contenciosos laborales, que pueden delegarse en un Departamento de Relaciones Laborales, o confiarse a asesores externos.
- Que siga reservándose la negociación del Convenio Colectivo y las relaciones con el Comité de Empresa, así como con las Comisiones de Seguridad e Higiene y otras semejantes.

- Que siga ocupándose de establecer los sistemas y planes de compensación y retribución, pero dejando las tareas rutinarias de la antigua Gestión de Personal (nóminas, retenciones de IRPF y Seguridad Social, etc.) en órganos administrativos.

En cuanto a las características de la persona que ha de tener la máxima responsabilidad en materia de recursos humanos en la empresa informativa, creemos que deben ser las siguientes:

- Titulación universitaria de Licenciatura en Ciencias de la Información. Por lo tanto, pensamos que debe ser un profesional de la información.
- Cursos de Posgrado que completen su formación en materia de dirección de recursos humanos.
- Capacidad de comprender el conjunto de la problemática empresarial, pues los problemas de los recursos humanos no se pueden entender si no se ubican en una perspectiva general.
- Conocimiento de las otras funciones de la empresa y manejo de la terminología de esas otras funciones para mantener relaciones estrechas y fluidas con ellas.
- Visión proactiva, es decir, capacidad de anticipación para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que genera el cambio.
- Imaginación y capacidad de innovación.
- Capacidad de liderazgo para formar e integrar un grupo de trabajo especializado, motivar y coordinar.
- Lealtad, integridad, ética, deontología profesional e identificación con los objetivos de la organización. Estas cualidades son necesarias en cualquier profesional que se integra en una organización, pero son especialmente importantes en la Dirección de Recursos Humanos.

Por lo que respecta a las prioridades del área de recursos humanos, estimamos que deben ser: la mejora del rendimiento de los recursos humanos y una mayor adaptación de las capacidades de los empleados a las necesidades de la empresa informativa.

Dada las especificidades de la empresa informativa y de su factor de producción trabajo, estimamos que la persona adecuada para dirigir su capital humano es un profesional de la información que haya realizado estudios de especialización en materia de recursos humanos. De este modo, el profesional que conoce las peculiaridades de la información y de la empresa informativa será la persona más adecuada para dirigir sus recursos humanos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado en el desarrollo del presente trabajo de investigación son las siguientes:

Conclusión 1: Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. Pensamos que es indiferente que el profesional de la información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio de esta Ciencia. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. También podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinado la noticia conforme su propia opinión de los hechos. Indudablemente, la profesionalidad del

factor de producción trabajo influye favorablemente en la productividad del mismo y en la calidad del producto informativo. Lógicamente, aumentará la competitividad de la empresa y los beneficios del dueño del capital.

Conclusión 2: La elaboración del producto informativo sólo deberá realizarse en el seno de una empresa informativa. De este modo, se establecerá una relación laboral que vinculará al profesional de la empresa informativa y al empresario de la misma. Debido al carácter específico del factor de producción trabajo, esta relación laboral deberá salvaguardar esta peculiaridad. Aunque el profesional de la información queda bajo el poder de dirección del empresario y debe desempeñar su labor bajo su dependencia jerárquica, nunca debe olvidar su independencia profesional. Por lo tanto, deberá desarrollar su trabajo manteniendo su independencia profesional y su integración en la empresa. Para ello dispone de dos instituciones como son la cláusula de conciencia y el secreto profesional. Uno de los deberes del profesional de la información derivado de su relación laboral consiste en poner los medios necesarios para alcanzar la máxima productividad prevista en su puesto de trabajo.

Conclusión 3: Al igual que cualquier otra empresa, las empresas informativas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar. Esta estructura debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo diseñará atendiendo a las necesidades de la empresa. Estimamos que el profesional de la información que conoce perfectamente su lugar dentro del organigrama de la empresa y el contenido de las funciones de su puesto de trabajo es más productivo. Cuanto mayor sea el grado de conocimiento del profesional de estos dos

elementos de organización de las empresas informativas, más definidas estarán las labores que cada empleado tiene que desarrollar. Este hecho influirá favorablemente en el desarrollo de su trabajo y tendrá efectos positivos en su productividad.

Conclusión 4: La productividad del factor de producción trabajo depende del dueño de ese factor que es la persona humana. Por lo tanto, mientras más favorables sean las condiciones jurídicas y económicas, mejor realizará el profesional de la información sus funciones y más productividad prestará al empresario. De este modo, se hace necesario la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incida y favorezca la productividad del profesional. Ésta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación continua y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo. Estas acciones deben ir unidas al respeto de los derechos laborales básicos y específicos del trabajador dentro de la empresa, lo que indudablemente aumentará su motivación, y ésta, su productividad.

Conclusión 5: El empresario y el director de recursos humanos de la empresa informativa deben ser profesionales de la información. Dada la especificidad del factor de producción trabajo y del producto informativo en estas empresas, es imposible que una persona que no es profesional de la información pueda gestionar y controlar un proceso de producción tan específico ni tampoco su capital humano. Es indudable que para dirigir y aplicar correctamente las políticas de recursos humanos en las empresas informativas hay que poseer una serie de conocimientos sobre las Ciencias de la Información que sólo pueden obtenerse mediante su

estudio en las Facultades de Ciencias de la Información. De este modo, el empresario de la empresa informativa tendrá en sus manos los instrumentos adecuados para ejercer correctamente su poder de dirección. El director de recursos humanos podrá ejecutar las políticas propias de su departamento de manera que el personal de la empresa informativa aporte la máxima productividad. De esta manera, también el empresario cumplirá sus objetivos, entre ellos, el máximo beneficio. Por otra parte, cuanto mayor sea la dotación del departamento de recursos humanos, mayor será la probabilidad de que las personas que trabajan en la empresa informativa incrementen la calidad y la cantidad del trabajo desempeñado. Debido a la especificidad del factor de producción trabajo en la empresa informativa, éste será más productivo si el empresario es un profesional de la información.

Conclusión 6: El empresario de la empresa informativa debe medir la productividad de todos sus factores de producción, y muy especialmente la de su capital humano. Para ello, previamente debe establecer la unidad de medida de la productividad sin olvidar la calidad del producto informativo. La calidad del producto informativo vendrá determinada por el grado de comunicabilidad de su mensaje. Como el factor de producción trabajo es valorado por el empresario según la productividad que aporta, éste deberá instrumentar los medios adecuados para poder evaluarla. Así, podrá valorar los resultados y tomar las medidas oportunas para aumentarla. De este modo, el empresario de la información conseguirá el logro de sus objetivos que son máximo beneficio lícito y posible y el máximo grado de difusión de la información elaborada.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D.A. y MYERS, J. G.: *Advertising Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, 1982.

AGUINAGA, E.: *Periodismo, profesión*. Ediciones Fragua. Madrid, 1980.

ALCINA FRANCH, J.: *Aprender a investigar. Métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales. Humanidades y Ciencias Sociales*. Compañía Literaria. Madrid, 1994.

ALFEREZ, A.: *Cuarto poder en España*. Ed. Plaza y Janés. Barcelona, 1986.

ALONSO GARRÁN, C.: *La revolución tecnológica en la empresa informativa española*. Asociación de Estudios de Comunicación para las Autonomías. Madrid, 1986.

ANDERSON, P. M. y RUBIN LEONARD, G.: *Marketing Communications*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.

AZURMENDI, A.: *Derecho de la Información*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona, 2001.

AZZOPARDI, G.: *Los test de personal. Sus secretos y sus trampas*. Editorial Deusto. Bilbao, 1991.

BARRANCO, F. J.: *Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación*. Editorial Pirámide. Madrid, 1993.

BARROSO ASENJO, P.: *Códigos deontológicos de los medios de comunicación*. Editorial Paulinas. Madrid, 1984.

BARWISE, P. y EHRENBERG, A.: *Television and its Audience*. SAGE Publications. Londres, 1988.

BENITO, A.: *La información en un universo democrático.* Instituto de Ciencias Sociales. Barcelona, 1964.

- *La enseñanza del Periodismo y el progreso político.* Instituto de Ciencias Sociales. Barcelona, 1967.
- *La socialización del poder de informar.* Editorial Pirámide. Madrid, 1978.
- *Fundamentos de Teoría general de la Información.* Editorial Pirámide. Madrid, 1982.
- *Información, Política y Cultura.* Cursos de Verano de la Universidad Complutense. Editorial Complutense. Madrid, 1990.
- *Prólogo a la Comunicación: Treinta años de los medios de comunicación en España.* Ed. Complutense. Madrid, 1994.
- *Prólogo a la comunicación: Treinta años de los medios de comunicación en España.* Ed. Complutense. Madrid, 1994.

BENNETT, Ch. O.: *Facts Whitout Opinion.* First Fifty Years of Audit Bureau of Circulations (ABC). Chicago, 1965.

BERMAN, R.: *How television sees its audience.* SAGE Publications. Newbury Park, California, 1987.

BERTALANFFY, L.: *Teoría General de los Sistemas.* Fondo de Cultura Económica. México, 1976.

BERTRAND, C. J.: *Los medios de comunicación social en Estados Unidos.* EUNSA. Pamplona, 1983.

- *La televisión en Estados Unidos.* Editorial Rialp. Madrid, 1992.

BLAKE, R. y MOUTON, J.: *El aspecto humano de la productividad.* Editorial Deusto. Bilbao, 1986.

BOGART, L.: *La prensa y su público.* EUNSA. Pamplona, 1985.

- *The American Media System and its Commercial Culture.* Nueva York, 1991.

BONETE PERALES, E. (coord.): *Éticas de la información y deontologías del periodismo.* Editorial Tecnos. Madrid, 1995.

BOYD-BARRET, O. y PALMER, M.: *Le trafic des nouvelles. Les agences mondiales d'information.* E. Alain Moreau. París, 1981.

BRAJNOVIC, L.: *Deontología periodística.* EUNSA. Pamplona, 1978.

- *El ámbito científico de la Información.* EUNSA. Pamplona, 1979.

- *Tecnología de la Información.* EUNSA. Pamplona, 1979.

BUCKLEY, R. y CAPLE, J.: *La formación. Teoría y práctica.* Editorial Díaz de Santos. Madrid, 1991.

BUNGE, M.: *La investigación científica.* Editorial Ariel. Barcelona, 1983.

- *Epistemología.* Editorial Ariel. Barcelona, 1985.

BURACK, E. H.: *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica.* Editorial Díaz de Santos. Madrid, 1990.

BYARS, L. L. y RUE, L. W.: *Gestión de recursos humanos.* Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1997.

CASADO, J. M.: *El directivo del siglo XXI.* Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2000.

CASAS I BARTOL, J.: *Como reclutar y seleccionar el personal.* Editorial de Vecchi. Barcelona, 1992.

CARRERA SERRA, L.: *Régimen jurídico de la información.* Editorial Ariel, S.A. Barcelona, 1996.

CARRILLO, M.: *La clàusula de consciència i el secret professional dels periodistes,* Centre d'Investigació de la Comunicació, Generalitat de Catalunya, 1992.

CARTER, N. M. y CULLEN, J. B.: *The Computerization of Newspaper Organizations: The impact of Technology on Organizational Structuring.* University Press of America, Inc. Lanham, MD, 1983.

CASTILLA, A.; BADER, D. y RODILLA, F. J.: *La economía de las telecomunicaciones, la información y los medios de comunicación.* FUNDESCO. Madrid, 1989.

COLLINS, R.; GARNHAM, N. y LOCKSLEY, G.: *The Economics of television (The UK case).* The Media, Cultura & Society Series. Londres, 1988.

CONESA, F.: *La libertad de la empresa periodística*. EUNSA. Pamplona, 1978.

CORNELLA, A.: *Los recursos de información*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1994.

CHIAVENATO, I.: *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill. México, 1988.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W.: *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw-Hill. México, 1991.

DEMORY, B.: *Cómo animar las reuniones de trabajo*. Editorial Deusto. Bilbao, 1993.

DERIEAUX, E.: *Cuestiones ético-jurídicas de la Información*. EUNSA. Pamplona, 1983.

DESANTES, J. M.: *El autocontrol de la actividad formativa*. Edicusa. Madrid, 1973.

- *La información como derecho*. Editorial Nacional. Madrid, 1974.
- *La verdad en la información*. Institución Cultural Simancas. Servicio de Publicaciones de la Diputación Provincial de Valladolid, 1976.
- *La cláusula de conciencia*. EUNSA. Pamplona, 1978.
- *La función de informar*. EUNSA. Pamplona, 1981.
- *Teoría y régimen jurídico de la documentación*. EUDEMA. Madrid, 1987.

DESCARTES, R.: *Discurso del método*. Editorial LIBSA. Madrid, 2001.

DIEZ DE CASTRO, E. P. y otros: *Administración y Dirección*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2000.

DIEZANDINO, M. P.; BEZUNARTEA, O. y COCA, C.: *La elite de los periodistas*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco. Bilbao, 1994.

DRUCKER, P. F.: *La gerencia de empresas*. Sudamericana. Buenos Aires, 1984.

- *La innovación y el empresariado innovador*. Sudamericana. Buenos Aires, 1986.

DUCCESCHI, M.: *Técnicas modernas de dirección de personal*. Ibérico Europea de Ediciones, S.A. Madrid, 1982.

ECO, U.: *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Editorial Gedisa. Barcelona, 1982.

ECHEVARRÍA, J.: *Filosofía de la ciencia*. Ediciones Akal. Madrid, 1995.

ECHEVERRI, A. L.: *Recursos humanos en la empresa informativa*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca, 1995.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. S.: *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1999.

FARIAS GARCIA, P.: *Libertades públicas e información*. EUEDEMA. Madrid, 1988.

- "Derecho a la comunicación", en *Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación*. Ediciones Paulinas. Madrid, 1991.

FARIAS GARCIA, P. y FARIAS BATTLE, P.: *En torno a la libertad de empresa informativa*. Ediciones Complutense. Madrid, 1994.

FAYOL, H.: *Administración industrial y general*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1987.

FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1999.

FOURNIES, F.: *Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1993.

FRASER, J. M.: *Las entrevistas de selección de personal*. Editorial Deusto. Bilbao, 1993.

GALLO, M. A.: *Responsabilidades sociales de la empresa*. IESE-EUNSA. Pamplona, 1980.

GARCÍA LABRADO, F.: *La ayuda económica del Estado a la prensa*. EUNSA. Pamplona, 1975.

GARCÍA DEL JUNCO, J. y CASANUEVA ROCHA, C. (coord.): *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1999.

GARITAONANDÍA, C. y SANCHEZ-TABERNERO, A.: *Las empresas informativas en la Europa sin fronteras.* Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao, 1992.

GASALLA, J. M.: *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento humano.* Ediciones Pirámide. Madrid, 2000.

GERGEN, K. J.: *Realidad y relaciones.* Editorial Paidós. Barcelona, 1997.

GILLESPIE, J.: *Así se crea periodismo.* Servicio Editorial Universidad del País Vasco. Editorial Rosaljai. Barcelona, 1996.

GINEBRA, J.: *La maduración en los mercados y la estrategia comercial en los negocios.* IESE-EUNSA. Pamplona, 1976.

GONZÁLEZ BEDOYA, J.: *Manual de Deontología informativa.* Alhambra. Madrid, 1977.

GONZÁLEZ, S. y otros: *Recursos humanos.* Editorial Santillana Profesional. Madrid, 1996.

GRIMA, J. D. y TENA, J.: *Análisis y formulación de estrategias empresariales.* Editorial Hispano-Europea. Barcelona, 1984.

HANSON, N. R.: *Patterns of Discovery.* Cambridge University Press. Cambridge, 1958.

HERMAN, E. S. y CHOMSKY, N.: *Manufacturing Consent: The political economy of the mass media.* 1988.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R.: *El líder del futuro.* Editorial Deusto. Bilbao, 1996.

HARVARD BUSINESS REVIEW: *Dirigir personas en la empresa.* Editorial Deusto. Bilbao, 1999.

HARVARD BUSINESS REVIEW: *Cómo medir el rendimiento de la empresa.* Editorial Deusto. Bilbao, 1999.

IGLESIAS, F.: *Historia de una empresa periodística. Prensa española, editora de ABC y Blanco y Negro (1891-1978).* Ed. Prensa Española. Madrid, 1980.

IGLESIAS, F. y VERDEJA, S.: *Marketing y gestión de periódicos.* EUNSA. Pamplona, 1998.

- "Incidencia económica de la publicidad: Valoración comparativa en Diarios, Revistas, Radio y Televisión", en *Comunicación y Sociedad*, vol. I, 1988.
- "Responsabilidad social del empresario de la Información", en *La responsabilidad pública del periodista*, Actas de las II Jornadas Internacionales de Ciencias de la Información. (Ed. Esteban López Escobar y José Luis Orihuela). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. Pamplona, 1988.

INNOVACIÓN PERIODÍSTICA: *Carta Confidencial para Directivos de Empresas Informativas*. Universidad de Navarra. Pamplona, (1986-1993).

JIMÉNEZ, A. (coord.): *Creando valor... a través de las personas*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, 1999.

JOHNSON, R: *La dirección de personal*. Editorial Deusto. Bilbao, 1993.

LAVINE, J. M. y WACKMAN, D. B.: *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*. Longman, 1988; trad. cast. **IGLESIAS, F.:** *Gestión de empresas informativas*. Ediciones Rialp. Madrid, 1992.

LEBOEF, M.: *El gran principio del Management*. Grijalbo. Barcelona, 1986.

LEAL MILLÁN, A. y otros: *El factor humano en las relaciones laborales*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1999.

LÓPEZ DE ZUAZO, A.: *Diccionario del Periodismo*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1977.

LÓPEZ LITA, R.: "Empresa de publicidad y de relaciones públicas", en *Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación*. Ediciones Paulinas. Madrid, 1991.

LÓPEZ-ESCOBAR, E. y ORIHUELA, J. L. (editores): *La responsabilidad pública del periodista*. Actas de las II Jornadas Internacionales de Ciencias de la Información, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. Pamplona, 1988.

LÓPEZ YEPES, J.: *La aventura de la investigación científica. Guía del investigador y del director de investigación*. Editorial Síntesis. Madrid, 1995.

LOUART, P.: *Gestion des Ressources Humaines*. Editions Eyroller. París, 1994; trad. cast. **HERAS, F.:** *Gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1996.

LUCAS MARÍN, A.: *La comunicación en la empresa y en las organizaciones.* Bosch Casa Editorial. Barcelona, 1997.

LLANO, C.: *Análisis de la acción directiva.* Limusa. México, 1979.

MARR, R. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Política de personal en la empresa.* ESIC. Madrid, 1984.

MARTÍN VALVERDE, A.; RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F. y GARCÍA MURCIA, J.: *Derecho del Trabajo.* Editorial Tecnos. Madrid, 1999.

MARTÍNEZ ALBERTOS, J. L.: *La noticia y los comunicadores públicos.* Editorial Pirámide. Madrid, 1978.

MARTÍNEZ DE SOUSA, J.: *Diccionario General del Periodismo.* Paraninfo. Barcelona, 1981.

MATEO, R.: *Periodismo empresarial. El consumo de prensa escrita.* Análisis de caso. Barcelona, 1985.

- **(coord.):** *La empresa periodística en los ochenta.* Fundación Conde de Barcelona. Barcelona, 1988.

MATTHEWS, J. B.; GOODPASTER, K. E. y NASH, L. L.: *Policies and Persons. A casebook in Business Ethics.* McGraw-Hill Book Company. Nueva York, 1985.

McCAVITT, W. E. y PRINGLE, P. K.: *Electronic Media Management.* Focal Press. Boston, 1986.

MEEKER, R. H.: *Newspaperman: S.I. Newhouse and the business of news.* Ticknor & Fields. New Haven, C.T., 1983.

MELENDO, T.: *Las claves de la eficacia empresarial.* Editorial Rialp. Madrid, 1990.

MITCHELL, C.: *Media Promotion.* Crain Books. Chicago, 1985

MOHN, R.: *Al éxito por la cooperación.* Editorial Círculo de Lectores. Barcelona, 1993.

MONTOYA MELGAR, A.: *Derecho del Trabajo.* Editorial Tecnos. Madrid, 1993.

NAGEL, E.: *La estructura de la ciencia*. Editorial Paidós. Barcelona, 1989.

NAVAS LÓPEZ, J. E.: *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1994.

NELSON, B.: *1001 formas de motivar*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1999.

NEWSON, D. E.: *The newspaper: Everything you need to know to make it in the newspaper business*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ., 1981.

NIETO, A.: *El concepto de empresa periodística*. EUNSA. Pamplona, 1967.

- *La prensa gratuita*. EUNSA. Pamplona, 1984.
- *Cartas a un empresario de la Información*. Editado por el autor y distrib. Fragua, Madrid. Pamplona, 1987.
- "Cláusula de conciencia, Principios editoriales y Empresario de la Información" en *Persona y Derecho*, vol. IV, 1977 y en la obra colectiva *La cláusula de conciencia*. EUNSA. Pamplona, 1978.
- "Entre el ánimo de lucro y el afán de difundir informaciones: aspectos deontológicos de la empresa periodística", en *Periodismo y ética*. II Encuentro Internacional del PGLA. Viña del Mar (Chile), 1985.
- *La empresa periodística en España*. EUNSA. Pamplona, 1973.

NIETO, A. e IGLESIAS, F.: *Empresa informativa*. Editorial Ariel. Barcelona, 1993.

PÉREZ, S.: *Como elaborar y presentar un trabajo escrito*. Editorial Deusto. Bilbao, 1993.

PEREZ GOROSTEGUI, E. y RODRIGO MOYA, B.: *La dirección de recursos humanos*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1997.

PEREZ LÓPEZ, J. A.: *Teoría de la acción humana en las organizaciones; la acción personal*. Ediciones Rialp. Madrid, 1991.

PÉREZ DE ARMIÑÁN Y GARCÍA-FRESCA, M. C. y MERA VÁZQUEZ, M. T.: *Economía para no economistas*. Editorial Dossat 2000. Madrid, 1996.

PINILLOS, P.: *La prensa informativa*. Ediciones El Castillo. 1975.

POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P.: *Organización y gestión de la empresa informativa*. Editorial Cie de Inversiones Editoriales. Madrid, 1997.

POBLACIÓN, J. I. y otros: *Estudios de Empresa Informativa*. Editores Miguel Taúler y José Ignacio Población. Madrid, 2000.

POPPER, K. R.: *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos. Madrid, 1962.

PRIETO, F.: *Diccionario terminológico de los medios de comunicación*. Fundación Germán Sánchez Ruipérez. Madrid, 1991.

PUCHOL, L.: *La venta de sí mismo*. Editorial ESIC. Madrid, 1993.

- *Dirección y gestión de recursos humanos*. Editorial ESIC. Madrid, 1995.

PULIDO SAN ROMÁN, A.: *Economía para entender. Una guía de temas económicos de actualidad*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1995.

QUINTANILLA PARDO, I.: *Recursos humanos y marketing interno*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1992.

RAMÍREZ MARTÍNEZ, J. M. y otros: *Curso de Derecho del Trabajo*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia, 1999.

RAMÓN Y CAJAL, S.: *Reglas y consejos sobre investigación científica. Los tónicos de la voluntad*. Editorial Espasa Calpe. Madrid, 1991.

RAMOS FERNÁNDEZ, L. F.: *La profesión periodística en España (Estatuto jurídico y deontología profesional)*. Edita Excma. Diputación de Pontevedra. Pontevedra, 1987.

RANKIN, W. P.: *The practice of newspaper management*. Praeger. New York, 1986.

REIG, R.: *Medios de comunicación y poder en España. Prensa, radio, televisión y mundo editorial*. Ediciones Paidós. Barcelona, 1988.

RICE, D. E. y asociados: *The New Media: Communication, research and Technology*. Sage. Beverly Hills, 1984.

RIOJA Y FERNÁNDEZ DE MESA, M.: *Estructura económica de empresa periodística*. GPE, nº. 145-VII. Madrid, 1963.

RODRÍGUEZ PORRAS, J. M.: *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto. Bilbao, 1994.

ROIG, B.: “*Empresas y empresarios en busca de la excelencia*”. I Seminario Internacional sobre Innovación Periodística. Pamplona, marzo 1985.

ROMERO RUBIO, A.: *Metodología de investigación en Ciencias de la Información-Comunicación*. Curso de Doctorado impartido en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense. Madrid, 1986.

- *Creatividad y responsabilidad en la información-comunicación. Nuevas tecnologías*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de la U.I.C.P., Rubpolding-República Federal Alemana, octubre 1989.

RUBIN, B.: *Big business and the mass media*. Lexington Books. Lexington, MA, 1977.

RUCKER, F.W. y WILLIAMS, H. L.: *Organización y administración de periódicos*. Marymar Ediciones. Buenos Aires, 1977.

SAAVEDRA, I.: *Planificación y selección de recursos humanos*. Editorial Pirámide. Madrid, 1998.

SÁNCHEZ-TABERNERO, A.: “La gestión de los recursos humanos en la empresa informativa”, en *Comunicación y Sociedad*, vol. II, número 1, 1989.

SARABIA SÁNCHEZ, F. J. y otros: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1999.

SCHEIN, E. H.: *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Ed. Plaza y Janés. Barcelona, 1988.

SIERRA BRAVO, R.: *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Editorial Paraninfo. Madrid, 1996.

SOHN, A.; OGAN, Ch. y POLICH, J.: *La dirección de la empresa periodística*. Ed. Paidós. Barcelona, 1988.

SORIA, C.: *Derecho a la información y derecho a la honra*. A.T.E. Barcelona, 1982.

- *El director de periódicos*. EUNSA. Pamplona, 1984.

TALLÓN, J.: *Papel y empresa periodística*. EUNSA. Pamplona, 1978.

- *Empresa y empresario de la información*. Dossat. Madrid, 1981.
- *Curso de empresa informativa*. Editado por el autor. Madrid, 1988.
- *Lecciones de empresa informativa*. Ediciones de las Ciencias Sociales. Madrid, 1992.

TAÚLER, M.: *La estructura económico-financiera de las empresas de Prensa en España: Un análisis sectorial 1984-1985*. Systeco, Universidad Complutense de Madrid, 1987.

VÁZQUEZ, F.: *Fundamentos de ética informativa*. Ediciones Forja. Madrid, 1983.

VÁZQUEZ, I.: *Empresa e individuo*. EADA Gestión. Barcelona, 1989.

VÁZQUEZ FERNÁNDEZ, F.: *Ética y deontología de la información*. Editorial Paraninfo. Madrid, 1991.

VENTÍN PEREIRA, J. A.: *Empresa informativa: Introducción a la teoría de la decisión*. Editorial Fragua. Madrid, 1994.

WEINERT, A. B.: *Manual de psicología de la organización. La conducta humana en las organizaciones*. Editorial Herder. Barcelona, 1985.

WERTHER, W. B. y DAVIS, K.: *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill. México, 1991.

REVISTAS SOBRE EMPRESAS INFORMATIVAS, ECONOMÍA Y BASES DE DATOS CONSULTADAS PARA ESTE ESTUDIO:

ACTUALIDAD ECONÓMICA. Recoletos, 1. Madrid.

CAMPAÑA. Príncipe Vergara, 15 Madrid.

CINCO DIAS. Diario de Economía y Negocios. Estructura Grupo de Estudios Económicos, S.A., Gran Vía, 32. Madrid.

COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD. EUNSA. Universidad de Navarra. Pamplona.

DEUSTO. BUSINESS REVIEW. Alda. Recalde, 27. Bilbao.

DEUSTO DIRECTO. Alda. Recalde, 27. Bilbao.

DINERO. O'Donell, 12. Madrid.

ESTUDIOS DE PERIODISMO. Universidad de La Laguna. Tenerife 1993.

EXPANSIÓN. Recoletos Compañía Editorial, S.A., Recoletos, 1. Madrid.

GUÍA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. Avda. Alfonso XIII, 15. Madrid.

LA GACETA DE LOS NEGOCIOS. Spesa (Grupo Zeta). O'Donell, 12. Madrid.

MERCADO. San Bernardo, 114. Madrid.

MARKETING & VENTAS. Alda. Recalde, 27. Bilbao.

NUEVA EMPRESA. Núñez Morgado, 9. Madrid.

DIRECCIONES DE INTERNET CONSULTADAS¹:

www.actualidad-economica.com

www.app.es

www.boe.es

www.canalsur.es

www.derecho.c...lesgislacion/trini fechas de consulta 3.4.01 y 6.4.01

www.derecho.com

www.deusto.com

www.diazdesantos.es

www.expansiondirecto.com

www.grupocorreos.es

www.inem.es

www.inem.es/ciudadano/empleo/busqueda fecha de consulta 16.2.01

www.mcu.es/bases/spa/isbn/ISBN.html

www.mcu.es/TESEO/teseo.html

www.mec.es/info/comoinfo fecha de consulta 23.4.01

¹ No indicamos la fecha de consulta en las direcciones que han sido consultadas asiduamente.

www.mtas.es/empleo/convenio fecha consulta 10.9.01

www.mtas.es/guia/leyes fechas de consulta 28.3.01, 2.4.01, 3.4.01, 21.5.01 y 10.9.01

www.mtas.es/guia/texto fechas de consulta 9.2.01, 23.4.01

www.rtve.es/

www.seg-social.es/

www.telecinco.es/home.htm

www.ucm.es/

www.ucm.es/BUCM/complu/frame.htm

www.unav.es/

www.weblaboral.net/normatb fecha de consulta 15.2.01