

6. La gestión de los recursos humanos en las empresas acuícolas

6.1. Importancia de la Dirección de Personal en las empresas acuícolas

Todas aquéllas actividades para las que se necesiten más de una persona, precisan un orden y una coordinación entre ellas. Esta frase viene a representar el problema que tienen gran número de organizaciones de carácter empresarial que, preocupándose tan sólo de estudiar los aspectos de estrategia comercial, estructura de capitales, infraestructuras, etc., no otorgan la suficiente importancia a las personas de su empresa, considerándolas, en el mejor de los casos, como un recurso más de la actividad empresarial. La experiencia alcanzada por las empresas con éxito, las investigaciones y los analistas en materia de competitividad de empresa manifiestan, de forma continuada, que si una empresa desea obtener ventajas competitivas sostenibles necesita (Bueno y Morcillo, 1990, 22) estar bien dirigida y saber formular y desarrollar con éxito sus estrategias competitivas, y para ello la dirección de recursos humanos ostenta un importante papel de cara al éxito empresarial (González y de Elena, 1998, 97; Dowling, y Schuler, 1990).

Las personas, tanto directivos como trabajadores, están presentes en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, con formas e intensidad participativas distintas en cada una de ellas; por eso resulta difícil encontrar alguna organización, empresarial o no, en la que tanto los éxitos como los fracasos no estén ligados de alguna forma con el grado de bondad de la gestión de personal.

Además, la gestión de personal no debiera plantearse como un conjunto de tareas rígidas totalmente sistematizadas y sin espacio para cierto grado de discrecionalidad. Es preciso tener en cuenta que en aquellas situaciones en las que la intervención humana sea posible, existen sentimientos, reacciones, comportamientos, éxitos, fracasos, etc., factores éstos que van a influir en el devenir de las acciones que se estén llevando a cabo en la empresa y que el buen directivo tiene que solventar no sólo con variables de carácter económico-laboral sino también con argumentos psico-sociológicos. Hasta tal punto puede tener fuerza esta visión de la dirección de personal, que no resulta, en absoluto, exagerado apuntar que nos encontramos ante una nueva era de empresarios que, para ser competentes, necesitan del dominio, entre otras cosas, del arte de coordinar personas tanto cuando trabajan aisladas como cuando lo hacen en grupos de trabajo¹.

¹ Además de la bibliografía que se adjunta en este capítulo, se aconseja a los directivos la lectura periódica de revistas de divulgación mensual como son la editada por la Asociación Española de Directores de Personal y Capital Humano (grupo Especial Directivos).

Pero volviendo a los orígenes de esta disciplina, cierto es que cada vez se ha dado, y sobre todo desde la década de los ochenta, más importancia a la dirección de recursos humanos, aunque a la hora de hablar de ello, se emplean, no sin cierta confusión, diferentes acepciones: dirección de personal, dirección de recursos humanos, dirección de relaciones industriales y de personal y relaciones con empleados y personal (French, 1983).

Resulta necesario exponer brevemente la diferenciación básica entre ellos para, posteriormente, decantarse en el término que en este capítulo vamos utilizar. Así, la administración de personal clásica supone una visión tradicional de la función de personal teniendo como funciones principales la aplicación de la normativa laboral: contratación y salarios fundamentalmente; por su parte todo lo relativo a relaciones industriales se refiere a la relación entre los agentes sociales (empresarios y sindicatos) y giran siempre en torno al término *negociación*. Por otro lado, la dirección de recursos humanos que se encarga (Chiavenato, 1981) del aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones. Para Hampton (1986) la dirección de recursos humanos tiene que ver con todas las actividades dedicadas a identificar y satisfacer todas las necesidades de personal de una organización: planificación, reclutamiento, selección, formación y contratación del personal, diseño de puestos de trabajo, evaluación de desempeño y administración de salarios. La necesidad de incorporar habilidades de carácter humanista a la organización del personal ha dado pie a autores como Gasalla (1993) a aportar una nueva denominación como es la «dirección de personas», la cual plantea la necesidad, tal y como habíamos señalado anteriormente, de considerar a los trabajadores como personas y no como recursos productivos equiparables a máquinas y tecnología.

De todos estos vocablos, quizás sea el de Dirección de Recursos Humanos el que pueda englobar a todos los demás y es, desde luego, el que, sin olvidar la vertiente humanista, ofrece el matiz de carácter estratégico que necesita toda gestión de personas y que podrá diferenciar a unas empresas de otras. Mientras la mayoría de las pequeñas y medianas empresas subcontratan el servicio de dirección y gestión administrativa de personal, la visión estratégica y el planteamiento y necesidad del desarrollo de las personas para el progreso de todos necesita de la involucración activa de la dirección general de la empresa, quien podrá delegar en una dirección específica si el tamaño de la empresa se lo permite.

La comprensión de la utilidad real de los departamentos o funciones de dirección de recursos humanos puede ampliarse con la exposición de objetivos que, citando a Chiavenato (1981), se pueden concretar en:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales que permiten el desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y la consecución de los objetivos individuales.

- Alcanzar el mayor nivel posible de eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Llegados a este punto podemos afirmar que todo lo señalado hasta ahora es válido para empresas en acuicultura, las cuales pueden encontrar en los miembros de su plantilla una buena fuente de desarrollo para la consecución de sus objetivos empresariales. Las empresas acuícolas están necesitadas de personas que conozcan la gestión de este tipo de empresas, de profesionales conocedores de las técnicas de reproducción, mantenimiento y crecimiento de las especies, que se dediquen a la investigación, personas cualificadas en el manejo y transporte de los peces y moluscos, etc., todas ellas necesarias por mucha tecnificación que los procesos alcancen, pero también de personas que sepan organizarlas y aprovechar al máximo su potencial humano y profesional. Podemos contemplar, además, que cada vez resultan más trascendentes variables como interés, dedicación y formación del personal en el desarrollo de la empresa, máxime cuando las nuevas exigencias en materia de calidad en las empresas requieren trabajar con equipos de personas altamente cualificados, motivados e inmersos en una cultura de empresa en el que los valores de mejora continuada y flexibilidad estén presentes. Por tanto, en la actualidad, todas las empresas y, por supuesto, las acuícolas necesitan directivos capaces de transmitir estas nueva formas y mentalidad de trabajar.

Por estas razones, con este trabajo se persigue ofrecer, a modo de manual o guía, al actual o futuro directivo de empresas acuícolas unas ideas y conocimientos para poder optimizar mejor el trabajo realizado por las personas que componen la empresa, presentándole modelos de dirección de recursos humanos, que incluyen varios campos de actividad, desde el estudio de los puestos de trabajo hasta el desarrollo y desvinculación de las personas en la empresa. Se pretende ofrecer, asimismo, al directivo de la empresa acuícola las ideas suficientes para que pueda convertir a los miembros de su empresa en un factor claramente diferenciador y relevante para la buena marcha de la misma.

Como va a poder comprobarse, cada una de las actividades expuestas van a poderse desarrollar de forma muy parecida, por no decir idénticas, en la mayoría de las empresas (en todas las personas necesitan ser motivadas, retribuidas, seleccionadas adecuadamente, etc.), no obstante, el entorno, el sector, las particularidades del trabajo y la cultura de cada empresa obliga a un tratamiento individualizado en función de las necesidades de cada una; de ahí, que tras una exposición genérica de cada intervención, se ofrece un análisis específico de la empresa acuícola tratada, para que el directivo pueda orientarse y aplicar, en su propia empresa, lo que crea conveniente.

Otra de las pretensiones de este trabajo es que pueda servir de utilidad al directivo para poder reflexionar sobre cómo se están haciendo las cosas respecto al personal en su propia empresa, cómo se están desarrollando en las empresas que conoce, y qué actuaciones y cómo se podrían implantar. Quizás pueda encontrar en él una nueva forma de ver las cosas, reorientar las que se están llevando a cabo en su empresa e, incluso, reafirmarse en sus propios procedimientos o formas de ver las

cosas. Tampoco se trata de buscar en estas páginas varitas mágicas que solucionen conflictos en las empresas de acuicultura; los departamentos de recursos humanos son departamentos de servicios que *sirven* al resto en las necesidades que estos tengan de personal, y la diferencia en el trabajo diario en estos departamentos no es tan grande como lo pueden ser en otros, como por ejemplo en los departamentos productivos²; con lo cual no sería aconsejable que cada persona intente encontrar su propia empresa en este documento, pero sí una guía para que, de forma flexible, pueda adaptar lo que le resulte interesante a las especificidades de su empresa.

A la hora de abordar el estudio del personal en las empresas acuícolas es necesario tener en cuenta las diferentes modalidades de explotaciones existentes. Cada una de ellas tendrá unos requerimientos distintos de personal, tanto en cantidad como en cualificación, debido a que lógicamente las formas productivas son distintas. A lo largo de todo el capítulo tendremos que ir distinguiendo, en cada uno de los apartados, las diferentes vertientes empresariales.

Concretamente, podemos hablar de tres producciones distintas:

1. *Producciones de semillas y alevines* (hatchery). Configuran una producción agroindustrial, con gran énfasis en la tecnología, en la cual tienen mucha importancia el desarrollo e investigación tecnológicos.

2. *Engorde de peces*. Se trata de empresas con sistemas productivos de carácter animal en el que la investigación es más técnica que tecnológica.

3. *Engorde de moluscos*. La producción de moluscos (mejillones, almejas y ostras, etc.) se lleva a cabo, prácticamente en su totalidad, en empresas de carácter familiar (en bateas, parques de tierra o jaulas suspendidas en el mar), agrupándose en cooperativas para las labores de comercialización.

En este estudio nos vamos a dedicar a las dos primeras modalidades productivas por cuanto que la tercera, la producción de moluscos, está muy establecida y regida por comunidades familiares y su estructura no se adapta a los cánones estrictamente empresariales; sin embargo, el resto de producciones permiten un examen exhaustivo de su organización y del personal que ayude a establecer estudios de viabilidad y de organización, así como a hacer más eficientes este tipo de explotaciones.

A través de la clasificación anterior abordaremos el estudio de los recursos humanos en las empresas acuícolas partiendo primero de su estructura productiva, diseñando un modelo de organigrama a partir del cual se analizan las características de todos y cada uno de los puestos de trabajo. El estudio de estos nos conducirá al establecimiento de unos perfiles que informarán de las características humanas y profesionales necesarias para ocuparlos. Una vez definidos y valorados los puestos de trabajo, será necesario seguir ejercitando una política de recursos humanos que

² Supongamos una empresa de producción de muebles de cocina y otra acuícola. La diferencia existente entre los departamentos productivos es mucho más grande que la existente entre sus respectivos departamentos de gestión de personal o de recursos humanos (los procedimientos de selección, contratación, jornada, etc., pueden ser muy similares). Así sucede, por ejemplo, cuando una misma persona posee varias empresas en sectores totalmente distintos.

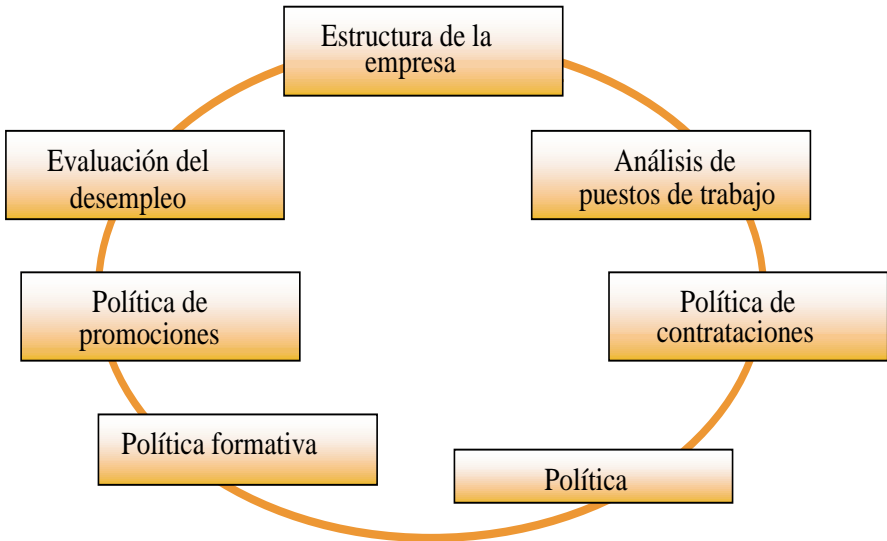
ayude a la optimización del trabajo en la empresa, lo que conducirá al análisis de las posibles intervenciones a llevar a cabo como política de contrataciones, política retributiva, planes de formación, liderazgo, planes de carrera, inventario de competencias, evaluación de desempeño, etc.

Todas las actuaciones a tratar quedan reflejadas en la figura 76. La disposición de cada una de ellas en el gráfico no es casual, dado que son tan numerosos y profundos los vínculos entre ellas que marcan de forma casi automática una disposición circular. Así, aunque existan grandes empresas con un organigrama muy amplio del departamento de Recursos Humanos (por ejemplo un gran banco) que se dediquen particularmente a cada una de las intervenciones en recursos humanos, eso no quiere decir que se configuren como compartimentos estancos: por ejemplo, la actividad formativa se relaciona con la selección de personal, con la contratación, evaluación del desempeño, retribución, etc. al igual que sucede con el resto de intervenciones.

A lo largo del capítulo se expondrán, a modo de ejemplo, unos supuestos prácticos que hagan referencia a las directrices teóricas aportadas, de manera que sean de utilidad al directivo o aspirante a directivo de una empresa acuícola, el cual podrá comprobar hasta qué punto puede adoptarlas y adaptarlas a su empresa.

Figura 76

Actuaciones concretas en materia de Dirección de Recursos Humanos que se van a analizar en este trabajo



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Estructura de puestos en las empresas acuícolas

6.2.1. Organización del personal en una empresa acuícola

Para comenzar el estudio de la política de recursos humanos de esas empresas, analizaremos primero su estructura de puestos y sus necesidades de personal. Al igual que haremos con todas las intervenciones de personal, nos dedicaremos inicialmente a la presentación de la organización en una empresa de producción de alevines y semillas y, posteriormente, nos ocuparemos de las empresas dedicadas al engorde de peces.

Como parece fácil comprender, es prácticamente imposible abarcar con un solo gráfico las diferentes particularidades que presentan las empresas acuícolas; sin embargo, esto no impide que en este trabajo se exponga un modelo genérico de organización que sirva de indicador para que los dirigentes de las empresas puedan diseñar su propio organigrama en función de las características de la empresa que dirigen.

Para comenzar el estudio de la organización de una empresa, y máxime cuando se trata de un estudio relativo al personal de la misma, resulta pertinente empezar el estudio de la estructura de puestos de la misma, su interacción, así como las funciones y tareas más representativas en cada uno de ellos.

6.2.1.1. Estructura de una empresa de semillas y alevines

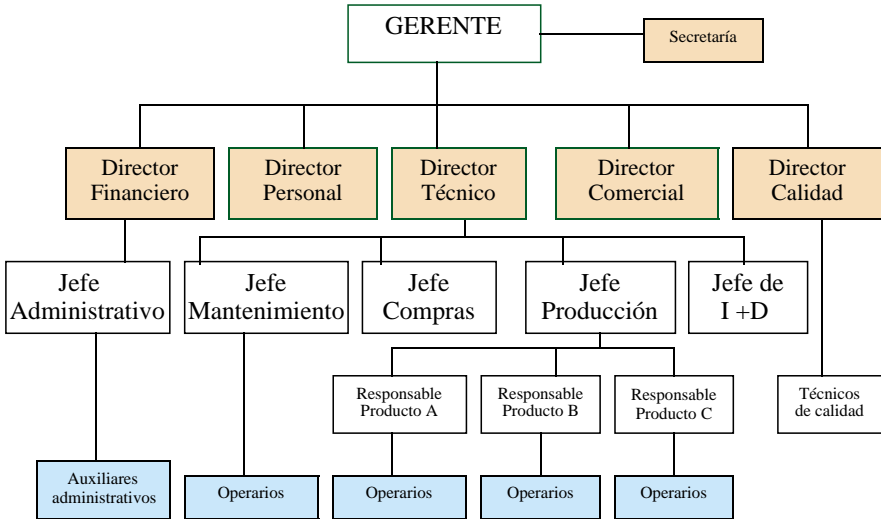
Como modelo de organigrama de una empresa de producción de alevines y semillas, cuyas variantes pueden ser múltiples, proponemos el mostrado en la figura 77.

Como se observa en la figura, una estructura tipo sitúa en la cúspide de la organización a la Gerencia o Dirección de la empresa, la cual tendrá que rendir cuentas al Consejo de Administración o propietarios de la empresa. En una segunda línea jerárquica se encuentran los directores: director financiero, director de personal, director técnico, director comercial y director de calidad; en la tercera línea los jefes: jefes administrativos, de mantenimiento, de compras, de producción, de investigación y desarrollo; y por debajo de estos los responsables del producto, los cuales tendrán a su cargo operarios o auxiliares. Cada puesto de la línea jerárquica puede, a su vez, disponer de los auxiliares necesarios en función de las cargas de trabajo de cada uno. Sería, a nuestro juicio, interesante asignar a algún puesto las funciones de control de calidad y planes de mejora continua, sin descartar la incorporación de un *director de calidad* al modelo de organigrama propuesto, sobremanera con la aconsejable normalización de procesos y aseguramiento de la calidad que toda empresa debiera incorporar.

A continuación se van a especificar las funciones más importantes de los puestos que figuran en este organigrama.

Figura 77

Modelo de organigrama de una empresa acuícola de producción de semillas y alevines



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57

Puestos de trabajo y funciones en una estructura tipo para una empresa de semillas y alevines

Puesto	Funciones y relaciones funcionales
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo responsable del funcionamiento de la empresa. • Coordinador de todas las actividades de la empresa, de los distintos departamentos de la misma. • Propone al Consejo de Administración los presupuestos y programas de inversión y financiación necesarios. • Relación funcional y directa con los directores de departamento.
SECRETARIA DE GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y canaliza tanto la información que se emite desde la Dirección General como la que se recibe, ya sea procedente de otros departamentos o desde el exterior de la empresa por los distintos medios: teléfono, fax, correos, etc. • Organiza viajes, entrevistas y reuniones dentro y fuera de la empresa y algunas veces asiste, toma nota y confecciona un informe de los temas tratados. • Transmite información e instrucciones de la Dirección General a los distintos departamentos, disponiendo normalmente de autonomía para la elaboración formal de textos y mensajes que debe transmitir. • Puesto de staff o apoyo a la persona responsable de gerencia o dirección.

Departamento financiero	
DIRECTOR FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo responsable de la política económica, financiera y administrativa de la empresa. • Supervisa las áreas de finanzas, contabilidad, inversiones, tesorería, créditos y tributación. • Encargado de atender las necesidades financieras de cada departamento, decidiendo sobre las fuentes más convenientes de financiación en cada caso. • Depende jerárquicamente del gerente. • Coordina a su jefe y auxiliares administrativos (si los tuviere).
JEFE ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la administración, contabilidad y/u otras actividades del área. • Supervisa habitualmente las actividades de contabilidad, tesorería, facturación, cobros, pagos, inversiones, créditos y tributación. • Proporciona al departamento financiero la información financiera y económica necesaria para el funcionamiento de la empresa. • Prepara los balances y cuentas de resultados de la sociedad y sus filiales así como la información precisa para las liquidaciones de impuestos. • Depende jerárquicamente del Director Financiero y puede tener a su cargo auxiliares administrativos.
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboran en las tareas de carácter administrativo dependiendo del Jefe Administrativo. • Los elementos que componen sus tareas suelen ser de poca complejidad, pero de gran laboriosidad y monotonía.
Departamento técnico	
DIRECTOR TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo responsable de la vertiente técnica y tecnológica de la actividad industrial de la empresa, de la política de producción y de todas las actividades relacionadas con la fabricación, aprovisionamiento de materias primas, terminación y expedición de productos. • Dirige y coordina las acciones precisas para que los productos se ajusten a las necesidades tecnológicas requeridas por el mercado. • Depende directamente del gerente. • Coordina y dirige a los jefes de compras, de mantenimiento y obras, jefes de producción y jefe de investigación y desarrollo y/o ingeniería de procesos. • Coordina a su jefe y auxiliares administrativos (si los tuviere).
JEFE DE COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Puede tratarse de compras de materia prima y/o de maquinaria y equipos. Dependiendo del tamaño de la empresa se trataría de dos puestos o uno. • En caso de compra de materia prima, será el responsable de la gestión de compras y aprovisionamiento de materias primas y productos auxiliares. Elabora los programas de compras, estudia el mercado de proveedores, informándose y tomando las decisiones de compra oportunas. Solicita oferta de los productos requeridos, negocia y cierra acuerdos de suministro. Supervisa el seguimiento de las órdenes de compra hasta su recepción en las cantidades, calidades y demás condiciones pactadas. • En el caso de compra de maquinaria, será responsable de la compra de los componentes precisos, programando las compras, estudiando las ofertas de los proveedores y estableciendo las opciones pertinentes. A su vez, supervisa las órdenes de compra hasta su recepción en las cantidades, calidades y demás condiciones pactadas. • Depende jerárquicamente del Director Técnico y puede estar auxiliado en su función, si es preciso.

JEFE DE MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del mantenimiento —tanto en su faceta preventiva como en la correctiva— de la infraestructura, instalaciones y equipos productivos. • Establece los programas de mantenimiento preventivo, analiza sus resultados e introduce los ajustes precisos. Supervisa las tareas de reparación, organizando y revisando la labor de los operarios y técnicos de mantenimiento si los tuviere. • Depende jerárquicamente del director técnico y puede tener operarios y técnicos de mantenimiento a su cargo.
JEFE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la investigación de nuevos procesos productivos, así como de las causas de las enfermedades y medios para prevenirlas. • Responsable de la mejora de los procesos productivos. • Ingeniería de procesos.
JEFE DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable directo de todas las actividades de carácter productivo que se desarrollan en la empresa. Supervisa y dirige, con la colaboración de los responsables de cada sección productiva, todos los aspectos relacionados con el control de los diversos productos. • Depende jerárquicamente del Director Técnico y coordina a los responsables de cada sección productiva.
RESPONSABLES DE PRODUCTO A, B, C	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables directos de las actividades productivas que en su sección se lleven a cabo. Estas pueden ser un criadero (reproductores, huevos y larvas), <i>nursery</i> de alevines, criadero y semillero industrial de moluscos, etc. • Estudia las necesidades de su área productiva y propone los cambios y mejoras oportunos para alcanzar rendimiento óptimo de la planta. • Depende del Jefe de Producción y supervisa y controla un equipo de varios operarios. Dependiendo de la dimensión de la sección podrían existir también otro nivel de mandos intermedios, capataces o supervisores. • Organiza y distribuye el trabajo entre los miembros del equipo. • Se ocupa de su formación y entrenamiento en el puesto de trabajo.
OPERARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas de cuidado de las instalaciones. • Captura de reproductores, cuidados y transporte, inducción de la puesta, fecundación, incubación, funcionamiento de aparatos, controles, distribución de la comida, etc.
Departamento de Recursos Humanos	
DIRECTOR DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable máximo de la política de personal de la empresa. • Recluta, selecciona y contrata las personas necesarias para la empresa. • Encargado de establecer los planes de formación, promoción, retribución relaciones laborales, y, en definitiva, de todo lo concerniente a la administración del personal. • Depende jerárquicamente del director de la empresa, se encuentra en línea junto con el resto de directores, y de este puesto dependen sus jefes administrativos y auxiliares respectivos si los tuviere.
Departamento comercial	
DIRECTOR COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo responsable de la política de promoción, venta y distribución de los productos de la compañía. • Encargado de definir las políticas comerciales y controlar su aplicación, dirigiendo su actividad comercial. • Depende funcional y directamente del director general, al mismo nivel jerárquico que el resto de directores, y de él dependen los jefes comerciales y comerciales si los tuviere.

Departamento de calidad	
DIRECTOR CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo responsable de la gestión de calidad de la empresa, tanto en lo referente a los productos como a los procesos y procedimientos. • La existencia de este puesto va asociada a la existencia de una filosofía de calidad integral, siendo la misión principal del puesto su impulsión, desarrollo y control. • Supervisa el desarrollo y la aplicación de las normas de calidad en cuanto a los productos, impulsa y coordina todas las actividades destinadas a mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos en las diferentes áreas: compras, producción, distribución, venta, servicio a clientes, etc. • Responsable de inculcar la filosofía de calidad a todas las personas y puestos de la empresa, así como del establecimiento de las bases para el cálculo de los costes de calidad. • Depende directamente del Director Gerente, y puede tener a su cargo técnicos en calidad.

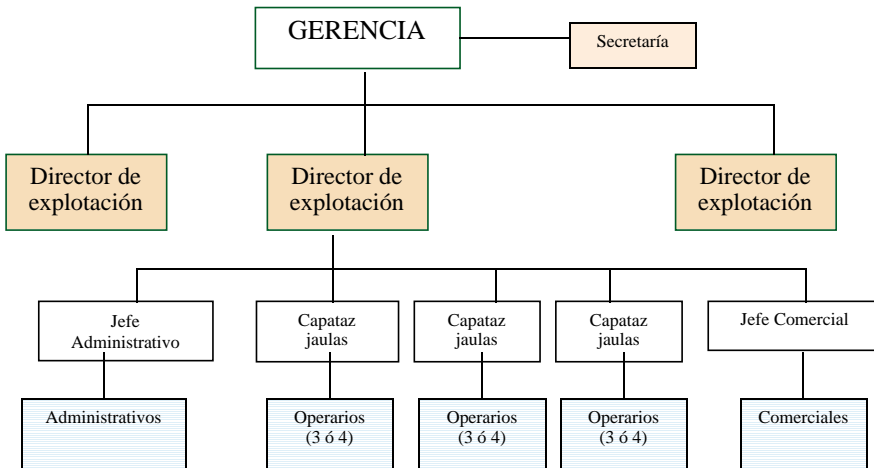
Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.2. Estructura de una empresa de engorde de peces

Un ejemplo de organigrama de una empresa acuícola de engorde de peces podría ser el que se muestra en la figura 78.

Figura 78

Modelo de organigrama de una empresa acuícola de engorde de peces



Fuente: Elaboración propia.

La estructura de una empresa de engorde de peces es, como ha podido apreciarse, relativamente más sencilla que la de una dedicada a semillas y alevines. La organización de este tipo de empresas suele ser similar a la de cualquier empresa de reproducción animal, estructurada en explotaciones que se dividen en grupos de operarios a cargo de un capataz. El tamaño de la empresa viene configurado por el número de explotaciones, que, generalmente, suelen estar separadas geográficamente por una distancia mínimamente prudencial y, asimismo, deben respetar un tamaño óptimo en ambos casos, y entre otras razones, para evitar propagaciones de enfermedades o epidemias.

El director de explotación abarcaría, asimismo, las funciones de dirección de personal, dirección financiera y dirección técnica, estando apoyado en su tarea por los jefes comercial y administrativo. Las funciones de mantenimiento, compras y dirección productiva estarían también a cargo del director de explotación; labores éstas que suelen ser menos complejas que sus afines en las empresas de semillas y alevines.

Las funciones más importantes de estos puestos son:

Tabla 58

Puestos de trabajo y funciones en una estructura tipo para una empresa de engorde

Puesto	Funciones y relaciones funcionales
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo responsable del funcionamiento de la empresa. En este puesto ha delegado el Consejo de Administración o propietarios de la empresa para su buen funcionamiento. • Máximo responsable de la política económica, financiera y administrativa de la empresa. • Propone al Consejo o Propiedad de la empresa los presupuestos y programas de inversión y financiación necesarios. • Coordinador de todas las actividades de la empresa y de las distintas explotaciones de la misma. • Supervisa las áreas de finanzas, contabilidad, inversiones, tesorería, créditos y tributación. Encargado de atender las necesidades financieras de cada explotación, decidiendo sobre las fuentes más convenientes de financiación en cada caso. • Relación funcional y directa con los directores de explotación. • Coordina a su jefe y auxiliares administrativos (si los tuviere). • Responsable máximo de la política de personal de la empresa. • Recluta, selecciona y contrata las personas necesarias para la empresa. • Responsable del mantenimiento —tanto en su faceta preventiva como en la correctiva— de la infraestructura, instalaciones y equipos productivos. • Encargado de establecer los planes de formación, promoción, retribución, relaciones laborales, y, en definitiva, de todo lo concerniente a la administración del personal. • Máximo responsable de la gestión de calidad de la empresa, tanto en lo referente a los productos como a los procesos y procedimientos. • Máximo responsable de la política de promoción, venta y distribución de los productos de la compañía.

Economía y gestión de la acuicultura

<p>DIRECTOR DE EXPLOTACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable directo de todas las actividades de carácter productivo que se desarrollan en la empresa. Supervisa y dirige, con la colaboración de los responsables de cada sección productiva, todos los aspectos relacionados con el control de las diversas especies. • Máximo responsable de la vertiente técnica y tecnológica de la actividad industrial en cada explotación. • Puede encargarse de las compras de materia prima y/o de la maquinaria y de los equipos necesarios. • Ayuda en las labores de reclutamiento, selección y contratación de las personas necesarias para la explotación. • Depende directamente del gerente. Coordina a los capataces y sus equipos de operarios-buceadores. • Coordina a su jefe y auxiliares administrativos (si los tuviere).
<p>SECRETARIA DE GERENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y canaliza tanto la información que se emite desde la Dirección General como la que se recibe, ya sea procedente de otros departamentos o desde el exterior de la empresa por los distintos medios: teléfono, fax, correos, etc. • Organiza viajes, entrevistas y reuniones dentro y fuera de la empresa y algunas veces asiste, toma nota y confecciona un informe de los temas tratados. • Transmite información e instrucciones de la Dirección General a las distintas explotaciones, disponiendo normalmente de autonomía para la elaboración formal de textos y mensajes que debe transmitir. • Puesto que podemos considerar de staff o apoyo a la persona responsable de gerencia o dirección.
<p>JEFE ADMINISTRATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la administración, contabilidad y/u otras actividades del área. • Supervisa habitualmente las actividades de contabilidad, tesorería, facturación, cobros, pagos, inversiones, créditos y tributación. • Proporciona al gerente y a su director de explotación la información financiera y económica necesaria para el funcionamiento de la empresa. • Prepara los balances y cuentas de resultados de la sociedad y sus filiales y la información precisa para las liquidaciones de impuestos. • Depende jerárquicamente del Director de Explotación y puede tener a su cargo auxiliares administrativos.
<p>AUXILIARES ADMINISTRATIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboran en las tareas de carácter administrativo dependiendo del Jefe Administrativo. • Los elementos que componen sus tareas suelen ser de poca complejidad, pero de gran laboriosidad y monotonía.
<p>CAPATAZ DE JAULAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Depende jerárquicamente del Director Técnico y coordina a los responsables de cada sección productiva. Responsable directo de las actividades productivas que en su sección se lleven a cabo. Estas pueden ser un criadero (reproductores, huevos y larvas), <i>nursery</i> de alevines, criadero y semillero industrial de moluscos, etc. • Depende del Jefe de Explotación y supervisa y controla un equipo de varios operarios. • Organiza y distribuye el trabajo entre los operarios con los que trabaja directamente. • Se ocupa de la formación y entrenamiento de su equipo de operarios.
<p>OPERARIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas de cuidado de las instalaciones. • Revisado y reparación de las jaulas o estanques. En caso de jaulas se precisa buceo. • Distribución de la comida. • Recogida de las especies.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Análisis de Puestos de Trabajo

La evaluación de puestos o Análisis de Puestos de Trabajo (en adelante, APT) es una técnica que consiste en determinar sistemáticamente la posición de los puestos de trabajo en la estructura de salarios basándose en el análisis de la importancia relativa de las tareas de que se trata, esto es, es un medio técnico que trata de estimar el valor relativo de los trabajos de una empresa (Claver, Gasco y Llopis, 1995; Fernández Caveda, 1995; Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 1996), sin tener en cuenta el titular del puesto³.

El APT es una herramienta muy útil, entre otras cosas, porque ayuda a establecer una jerarquía de puestos con el objetivo de implantar una política salarial en una empresa, y viene a responder a la pregunta ¿Cuánto más importante es un puesto que otro? A nuestro juicio, en muchas ocasiones no desmotiva la existencia de un salario considerado por el empleado como bajo, sino que le resulta mucho más frustrante el hecho de observar otra persona que, con un puesto similar al suyo, tenga una retribución claramente superior. Este conflicto se resuelve, en parte, con el APT, el cual, aunque sin ausencia de inconvenientes (ver tabla adjunta), prácticamente perfila por sí sólo la parte fija del salario de una persona. La parte variable del salario vendrá dada por otros factores como son la consecución de objetivos, competencia profesional y actitudes humanas, valores estos que podrán descubrirse mediante la evaluación del desempeño.

Dentro de los diferentes métodos existentes para evaluar los puestos de trabajo descartamos los métodos globales, que jerarquizan los puestos sin detenerse en factores concretos, analizándolos de una forma global. Estos métodos globales pueden ser útiles en empresas con una plantilla muy pequeña y un abanico de puestos muy reducido (menor a 10 puestos). Sin embargo, las empresas acuícolas tienen una dimensión lo suficientemente grande como para necesitar métodos de valoración de puestos más objetivos y analíticos; concretamente se aconseja utilizar *el método de asignación por puntos*.

El método propuesto, de asignación por puntos, permite asociar una puntuación a cada puesto de trabajo; gracias a esta puntuación se podrá comparar la importancia que tiene cada uno de los puestos en la empresa.

Para la puesta en marcha de todas las fases del proceso se nombrará un *comité de valoración de puestos*⁴, el cual plasmará todo el proceso en un documento, denominado *manual de valoración de puestos de trabajo*, en el que quedan recogidos los factores utilizados, su definición, la definición de los grados y su medida, así como el cuestionario para la observación de cada uno de los puestos de trabajo.

³ El titular del puesto será evaluado por medio de la intervención en materia de recursos humanos denominada evaluación del desempeño, que se estudiará más adelante.

⁴ Suele estar compuesto por representantes de la dirección de la empresa, representantes de los trabajadores y una consultora en recursos humanos externa. De no ser así, los acuerdos a que se llegasen podrían ser boicoteados por las partes no intervinientes.

Tabla 59

Ventajas e inconvenientes del análisis de puestos de trabajo

Ventajas del APT	Inconvenientes del APT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor objetividad en el sistema retributivo. 2. Mejor gestión de los Recursos Humanos. 3. Mayor y más exacto conocimiento de las misiones, responsabilidades y rendimientos de cada uno de los puestos de trabajo. 4. Establecimiento de estructuras y medidas organizativas más racionales. 5. Mejora el clima laboral y supone un mayor estímulo. 6. Ayuda a descubrir necesidades de formación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia a los cambios, suspicacias. 2. Aumento del coste. 3. Falta de colaboración de los mandos. 4. Reclamaciones de los puestos infravalorados. 5. El tradicional estatus social de ciertos oficios y profesiones y la ley de la oferta y de la demanda. 6. Puede crear algún conflicto por discrepancias salariales después del APT.

Fuente: Elaboración propia.

De forma más precisa, las etapas que comprende este método son las siguientes:

1. *Selección y definición de factores.* Los factores pueden ser: Adopción de decisiones, autonomía de trabajo, condiciones de trabajo, conocimientos, creatividad, experiencia, formación, responsabilidades en materia de seguridad, esfuerzo, responsabilidad por el trabajo de otros, condiciones de trabajo, etc.

2. *Repartición de los criterios en grados.* Seleccionados los factores, es preciso dividirlos en grados a fin de poder aplicarlos a los puestos. Cada factor va a tener «n» grados, de menor a mayor importancia o cualidades. Por ejemplo, el factor Supervisión y Mando puede desglosarse en cinco grados: Grado 1: hasta 3 personas; grado 2: de 4 a 8 personas; grado 3: entre 8 y 15; grado 4: entre 15 y 30 y grado 5: mando sobre más de 30 personas.

3. *Ponderación de factores.* En general, se efectúa en forma pragmática la ponderación y dependerá del conocimiento en la labor de la empresa. La importancia de los factores dependerá del tipo de empresa, así en una empresa de servicios tendrá mucha importancia el factor relación con personas, en cambio en una de carácter industrial, las condiciones de trabajo pueden ser consideradas muy relevantes. Los factores hay que jerarquizarlos de forma que uno tenga, pongamos por caso, el doble de importancia que otro, igual que otros, o quizás la mitad que otro factor.

4. *Asignación de puntos a cada grado.* El comité de valoración de puestos deberá otorgar a cada uno de los respectivos grados en los que se gradúa cada factor una puntuación. La puntuación de cada puesto resultará de la suma de los productos entre los puntos de cada factor y la ponderación de éste.

5. *Validación del plan.* Se coge una muestra de puestos a fin de comprobar si se establece una distancia adecuada entre los puntos y una jerarquía aceptable. Se

pueden modificar la ponderación de factores si se detectara alguna anomalía hasta que llegue a la ponderación definitiva.

Concretamente, y para las empresas de acuicultura, y a modo de sugerencia o ejemplo para el comité de valoración de cada empresa en particular, podríamos elegir los siguientes factores:

Tabla 60

Tipología de factores a considerar en el APT de una empresa acuícola

<ul style="list-style-type: none">• Factores que miden la CAPACIDAD necesaria para ocupar el puesto:<ol style="list-style-type: none">1. Formación o educación.2. Experiencia.3. Iniciativa.
<ul style="list-style-type: none">• Factores que miden el nivel de ESFUERZO necesario para el titular del puesto:<ol style="list-style-type: none">4. Esfuerzo físico.5. Diversidad de tareas.
<ul style="list-style-type: none">• Factores que miden el grado de RESPONSABILIDAD del titular:<ol style="list-style-type: none">6. Responsabilidad por el trabajo de otros.7. Responsabilidad por la tarea.8. Relaciones con otros.
<ul style="list-style-type: none">• Factores que miden las CONDICIONES DE TRABAJO a las que está sometido el titular del puesto:<ol style="list-style-type: none">9. Condiciones de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Los puestos de trabajo de nuestra hipotética empresa acuícola van a ser sometidos a valoración de los factores citados, atendiendo a los grados y puntuación que figuran en el Anexo E.

El comité de valoración y análisis de puestos de cada empresa tiene libertad para elegir los factores que consideren más relevantes para diferenciar unos puestos de otros, así como para que, una vez elegidos, otorgar a cada uno de ellos una importancia o peso específico. Por ejemplo, no puede tener la misma importancia el factor *condiciones de trabajo* en una empresa minera (en la cual la variabilidad entre las condiciones de trabajo de unos y otros puestos puede ser muy grande) que en una academia formativa (en la cual no se diferencian apenas las condiciones de trabajo y de unos y otros).

En las empresas de acuicultura se podría suponer que, a pesar de seleccionar los mismos factores, la importancia de éstos puede variar, según se trate de una empresa de semillas y alevinos o de una empresa de engorde de peces, detalles estos que estudiaremos en los subapartados siguientes.

Resulta de gran interés resaltar nuevamente la importancia del papel desempeñado por el comité de valoración. Los debates en el seno de la comisión son

trascendentales: desde la elección del método (que depende del sector y tamaño de la empresa), análisis de la situación y problemática de la empresa en esos momentos, hasta la ponderación de los factores son decisiones que pueden afectar posteriormente a la política retributiva de la empresa, política de formación, política de promoción, etc. Así, por ejemplo, un comité que considere con la máxima puntuación el nivel de experiencia en la empresa transmite la idea de que la estrategia de recursos humanos en la empresa estima oportuno contar con personal experto; si potencia la iniciativa, este factor estaría, según este razonamiento, altamente valorado.

6.2.2.1. Análisis y valoración de puestos en una empresa de semillas y alevines

Partiendo de los factores elegidos en la exposición genérica anterior sobre métodos utilizados en el APT, se pueden proponer las siguientes ponderaciones:

- 3 puntos: factores *experiencia, iniciativa, y responsabilidad por la tarea.*
- 2 puntos: factores *formación, diversidad de tareas, responsabilidad por el trabajo de otros y relaciones con otras personas.*
- 1 punto: factores *esfuerzo físico, y condiciones de trabajo.*

Con todo ello resulta que la valoración e importancia relativa de cada puesto está constituida por la suma de los productos de la ponderación de cada factor y los puntos obtenidos por el puesto en este factor. La tabla 61 refleja el resultado del análisis de puestos de trabajo con el ejemplo propuesto.

La tabla refleja una jerarquía de puntuaciones que, a simple vista, parecen lógicas. El puesto de gerente ha resultado ser el más valorado, y el de auxiliar administrativo el que menos puntuación ha obtenido. Tanto con éstos como en el resto de puestos de trabajo se observa la importancia relativa entre unos y otros; un observador interesado, conocidas las funciones de cada puesto, podría haberse imaginado que unos puestos son más importantes que otros, pero necesitaría un instrumento para poder determinar «en cuánto es más importante un puesto que otro»; así, por ejemplo, dos puestos que aparentemente tienen importancia parecida como son el Jefe de I + D (740 puntos) y el Jefe de Producción (760 puntos) resulta que el segundo es algo más importante que el primero. Esta diferencia cuantitativa nos va ser de gran utilidad para el establecimiento de políticas remunerativas.

En el Anexo F hemos adjuntado los perfiles profesiográficos de cada puesto, o perfil de exigencias para que una persona aspirante al puesto pueda ocuparle de forma adecuada. Los perfiles profesiográficos se obtienen del propio APT y son muy útiles para las políticas de reclutamiento y selección de personal, planes formativos, evaluación del desempeño y planes de carrera o promoción; dado que es muy difícil que exista una convergencia total entre el perfil profesiográfico del puesto y el perfil humano y profesional de la persona que en esas fechas lo está ocupando.

Tabla 61
Un ejemplo de análisis de puestos de trabajo (1)

Pesos de los factores	2	3	1	2	2	2	3	2	1	Total
	Formación	Experiencia	Iniciativa	Esfuerzo físico	Diversidad de tareas	Responsabilidad por el trabajo de otros	Responsabilidad por la tarea	Relaciones con otros	Condiciones de trabajo	
Gerente	60	60	80	10	80	50	30	80	20	1.080
Secretaria Gerente	40	4	30	10	40	10	20	40	10	550
Director Financiero	50	50	70	10	70	20	20	70	10	860
Jefe Administrativo	40	40	50	10	40	20	20	70	10	690
Auxiliar Administrativo	30	10	20	10	20	10	20	10	10	310
Director Técnico	50	50	70	20	70	50	40	70	20	1.000
Jefe de Compras	40	40	40	20	50	30	30	60	20	730
Jefe de Mantenimiento	40	40	40	30	50	30	20	60	20	710
Jefe de I + D	40	40	40	30	50	30	30	60	20	740
Jefe de Producción	40	40	40	30	50	40	30	60	20	760
Responsable Producto	30	40	40	30	60	30	30	60	20	740
Operario producción	30	10	30	50	20	10	30	10	30	430
Director Personal	50	50	70	10	70	30	20	70	10	880
Director Comercial	50	50	70	20	70	20	40	70	10	930
Director Calidad	50	50	70	20	70	20	40	70	10	930

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.2. Análisis y valoración de puestos en una empresa de engorde de peces

Al igual que hemos desarrollado el análisis de puestos en las empresas de alevines y semillas, en las empresas dedicadas a engorde de peces, al tratarse de puestos y condiciones de trabajo diferentes a los de aquéllas, es necesario un replanteamiento del nivel de importancia de los factores elegidos. Así que se propone la siguiente tabla ponderativa de factores:

- 3 puntos: factores *diversidad de tareas, condiciones de trabajo y esfuerzo físico*.
- 2 puntos: factores *experiencia, iniciativa, responsabilidad por la tarea y responsabilidad por el trabajo de otros*.
- 1 punto: factores *formación y relaciones con otras personas*.

Tras las deliberaciones del comité de valoración de puestos de trabajo, y una vez confeccionado y aplicado su correspondiente manual de valoración⁵ (que lo ideal es que fuera expresamente confeccionado y «personalizado» para cada empresa), supongamos que el resultado es el que figura en la tabla 62. En él se observa, como es lógico, que el puesto más valorado ha sido el de gerente (790 puntos), el cual es el máximo responsable de todas las explotaciones existentes. En cada explotación, el gerente dispone de una persona encargada de dirigirla, el Director de explotación; por eso este puesto le sigue en importancia (770) pero no muy alejado, debido al trabajo que desempeña, mucho más cercano de la operatoria de trabajo que el propio gerente, en contacto directo con los capataces y operarios.

En el ejemplo expuesto, la importancia de los operarios de jaulas o tanques es grande, equivalente a la del jefe administrativo, a pesar de necesitar éste de mayor titulación académica para ejercer sus funciones, y superior al de auxiliar administrativo. El puesto de capataz constituye el centro de gravedad de todo el trabajo en jaulas; suele trabajar con dos o tres operarios, con los que desciende (bucea) a las jaulas, organizando el ritmo de trabajo y los turnos de descenso.

6.3. Incorporación de personal

6.3.1. Política de incorporación del personal: modelos de contratación

Toda empresa, y por supuesto la acuícola, cuenta con sus formas y filosofía propias de incorporación de personas, que pueden deducirse, por ejemplo, por medio de una entrevista con el director o el empresario, el cual nos puede transcribir las variables que para él suelen ser más relevantes para el ingreso de nuevos trabajadores. Pero no

⁵ Para simplificar tenemos en cuenta el mismo manual de valoración que habíamos utilizado para la empresa de alevines y semillas (Anexo E), a pesar de que es fácil deducir que podrían modificarse algún factor o ponderación de los mismos. En este sentido llama poderosamente la atención el factor condiciones de trabajo, el cual podría en una empresa de engorde de peces definirse de otra forma y podría contener mayor número de grados.

Tabla 62
Un ejemplo de análisis de puestos de trabajo (2)

Pesos de los factores	Factores										Total
	1	2	2	2	3	3	2	2	1	3	
Puestos	Formación	Experiencia	Iniciativa	Esfuerzo físico	Diversidad de tareas	Responsabilidad por el trabajo de otros	Responsabilidad por la tarea	Relaciones con otros	Condiciones de trabajo		
Gerente	50	60	80	10	60	40	30	80	10	790	
Secretaría Gerente	30	30	20	20	40	10	30	70	10	490	
Director de explotación	50	50	70	20	60	30	30	60	20	760	
Jefe Administrativo	50	40	50	20	30	20	20	50	10	540	
Auxiliar Administrativo	30	30	30	20	30	10	20	20	10	370	
Capataces	20	40	50	40	30	20	30	40	30	600	
Operarios	20	20	20	50	30	10	30	20	30	530	

Fuente: Elaboración propia.

en todos los casos estos planteamientos, que denominamos *política de incorporación* del personal, están suficientemente estructurados y sistematizados, tal y como proponemos y sugeriremos en este apartado.

La política de incorporación de personas consiste, por tanto, en el diseño de las líneas de actuación básicas de la empresa ante la necesidad de cubrir una vacante para un puesto determinado, bien se trate de un puesto de nueva creación o nos encontremos ante un puesto en el que ha causado baja su titular. Así, por ejemplo, la empresa podría optar, ante la posibilidad de una promoción, a que el puesto superior se cubra por medio de la contratación interna o acudir a la contratación externa; igualmente en la política de incorporación cabe reflexionar (Fig. 79) sobre la política de contrataciones, subcontrataciones, utilización de las empresas de trabajo temporal, planes de acogida e integración de nuevas personas, etc.

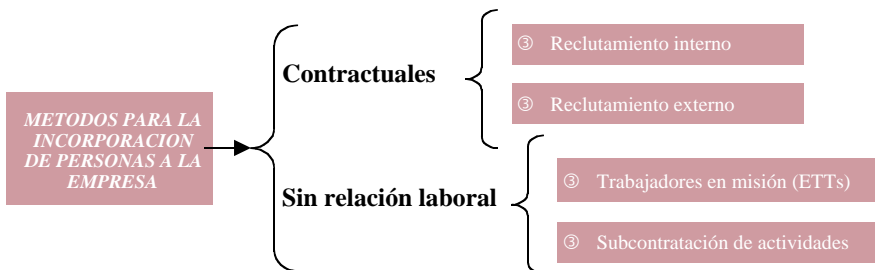
Como se ha visto, no todas las posibilidades de incorporación de personas conllevan una relación contractual con la persona incorporada; puede haber personas contratadas, otras que procedan de empresas de trabajo temporal y otras que, laboralmente dependientes de otras, trabajen en subcontratas. Quedan descritas, de esta manera, las distintas posibilidades de abordar una política flexibilizadora de personal dedicado a la empresa y que pueda hacer frente a las oscilaciones en las necesidades productivas que pueda llegar a tener la organización a lo largo del tiempo.

El proceso de contratación interna (reclutamiento interno) puede llevarse a cabo de dos maneras diferentes. La primera va unida a los procesos de promoción de las personas en la empresa de tal manera que, conocidas las competencias de las mismas y su línea de puestos promocional, la organización pretenda motivar por este procedimiento a personas cuya evaluación del desempeño y competencia en puestos de menor relevancia ha sido notable. Queda demostrada así la gran importancia que tiene la relación tan estrecha entre contratación interna y planes promocionales en la empresa.

Otro procedimiento para acudir a la contratación interna consiste en la existencia de una plaza en un puesto determinado y que la política de personal de la

Figura 79

Opciones de incorporación de personas a la empresa



empresa decida que, preferentemente, pueda ser ocupada por personas de la propia empresa de menor rango jerárquico. En este caso la organización funciona como un mercado, ofertando el puesto, siendo necesario comunicarlo a los diversos departamentos o secciones.

Esta forma de cubrir vacantes por medio del reclutamiento interno tiene sus ventajas en costes y rapidez para la empresa siempre y cuando en ella estén incorporadas intervenciones en materia de personal como planes de promoción, evaluación de competencias, planes formativos, análisis de clima laboral, etc.

Los procesos de selección basados en reclutamiento interno son más rápidos y baratos, sobre todo cuando se conocen los perfiles profesiográficos de los puestos y los perfiles profesionales y competenciales de las personas: tan sólo es necesario combinarlos correctamente. A su vez, los planes promocionales son motivadores para el personal, mucho más que la incorporación a un puesto de personas del exterior cuando se tiene conocimiento de la existencia de una persona en la empresa con perfil adecuado. Se aconseja también a las empresas la realización y puesta en marcha de inventario de habilidades y competencias para que, conociendo mejor la cualificación del personal, se pueda evitar en determinados casos acudir al reclutamiento externo sin que exista realmente tal necesidad, ya que el puesto podría ser ocupado a través de la promoción interna.

Por su parte, la contratación externa consiste en recurrir a candidatos externos para cubrir las vacantes en la organización. Puede resultar realmente interesante como remedio a la imposibilidad de la contratación interna, convirtiéndose en una obligación cuando no existe en la organización ningún candidato que se adapte suficientemente a las necesidades de la empresa. También es una manera de renovar parte de los recursos humanos, tanto en lo referente a conductas como a alternativas culturales y tecnológicas.

Las fuentes de reclutamiento externo son muy variadas: desde bases de datos de centros de formación, anuncios en periódicos y revistas especializadas, INEM, agencias privadas de colocación (en España legales únicamente las que están sin ánimo de lucro), la propia base de datos del departamento de personal de la empresa, etc.

Ante cualquier tipología de reclutamiento, la empresa tendrá que estudiar los planes formativos que pueden llevar incorporadas las nuevas personas para que su nivel de acoplamiento al puesto sea lo más efectivo posible.

Una vez seleccionados los candidatos potenciales al puesto, estos serán sometidos a los procesos de selección pertinentes, puestos en marcha por la propia empresa si cuenta con los medios y profesionales adecuados o por gabinetes o consultorías especializadas, a los cuales se les podrá encargar parte o todo el proceso de selección.

Otro procedimiento de selección de personal (con ánimo de contratar) consiste en la búsqueda, en primera instancia, de una persona en misión a través de las empresas de trabajo temporal. El proceso es tan sencillo como contratar con la ETT

la puesta a disposición de una persona y, pasado un período y contrastada su competencia, facilitarle la contratación directa por parte de la empresa, evitándose, de esta forma, el proceso de selección.

En cuanto a política de contrataciones, nos parece más interesante exponer un modelo de contratación para las empresas de acuicultura que detenernos en las características de cada una de las modalidades contractuales que, obviamente, serán citadas (en vigor en julio 1998).

Este modelo trata de ayudar a la necesidad flexibilizadora que tiene el empresario de hoy día. Para ello, utilizaremos el modelo de «empresa flexible» elaborado por el Institute of Manpower Studies (Fig. 80)⁶, de gran utilidad porque sitúa dentro de un marco sencillo los nuevos elementos que figuran en las prácticas de los empresarios en materia de mano de obra, manifestando las relaciones existentes entre ellas y su posibilidad de aplicación a diferentes sociedades y grupos de trabajadores» (Atkinson J.S, 1975)⁷.

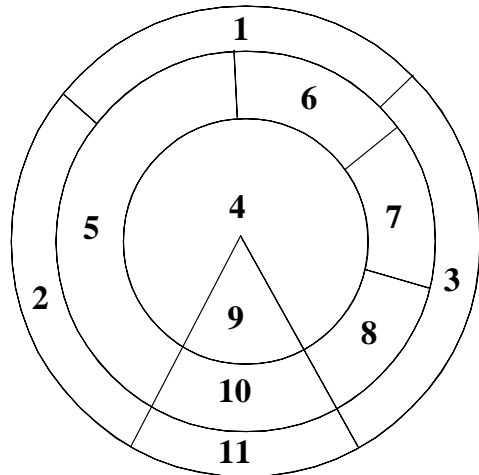
El modelo contempla tres tipos de trabajadores:

1. Trabajadores del núcleo. Son trabajadores que ocupan puestos de trabajo considerados fundamentales en la empresa, que inciden sobremanera en la calidad ofrecida al cliente y en la imagen de la organización. Se trata de puestos que constituyen los pilares básicos de las actividades desarrolladas en la empresa. Es aconsejable que las personas que ocupen estos puestos tengan buenas aptitudes y su actitud y motivación en el trabajo sean igualmente elevadas.

Figura 80

La empresa flexible

1. Empleo autónomo
2. Agencias de empleo temporales
3. Subcontratos
4. Grupo núcleo (flexibilidad funcional)
5. Grupo periférico (flexibilidad numérica)
6. Grupo periférico 2. Contratos a c/p.
7. Trabajadores a tiempo parcial (flexibilidad numérica)
8. Empleo a tiempo compartido



Fuente: IMS (Atkinson, 1987, 107) y elaboración propia.

⁶ Seguiremos la explicación aportada por Atkinson, 1987, del modelo del IMS.

⁷ Este modelo ha sido citado también en Martín A., 1994, y para esta ocasión es también de gran utilidad.

2. Trabajadores periféricos. Estos empleados realizan tareas consideradas ordinarias y muy mecánicas, que vienen a ser auxiliares a las propias de núcleo. Estas personas conviene que tengan un nivel de cualificación bueno, aunque sus aptitudes son fáciles de encontrar en el mercado de trabajo exterior.

3. Trabajadores exteriores. Son personas que no son empleados de la empresa, y que proceden de subcontrataciones, por lo que dependen de otras empresas que ofrecen sus servicios especializados por medio de una relación mercantil.

Se sugiere, de acuerdo con el modelo planteado, que los trabajadores de núcleo sean contratados de forma permanente, con predominio de contratos por tiempo indefinido. Por su parte, los trabajadores periféricos pueden ser utilizados en flexibilizar la plantilla en épocas de gran actividad, pudiéndose contratar de forma temporal. Los exteriores, por su parte, pueden ser incorporados a la organización mediante subcontratas o bien como trabajadores en misión, procedentes de ETTs.

Siguiendo esta línea metodológica confeccionamos la siguiente tabla que relaciona tipo de puesto con posibilidades contractuales.

Tabla 63

Relación entre el tipo de puesto de trabajo y tipo de contrato

Tipo de puesto	Tipo de contrato
NUCLEO	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato indefinido. • Transformación de contratos temporales y de duración determinada, en indefinidos. • Trabajadores mayores de 45 años. • Mujeres en oficios o profesiones en los que se encuentren subrepresentadas. • Trabajadores minusválidos. • Trabajadores afectados por síndrome tóxico. • Contrato a tiempo parcial. • Contrato de trabajo a domicilio. • Contrato de trabajo de grupo.
PERIFERICO	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de relevo. • Contrato en prácticas. • Contrato para la formación. • Contrato de obra o servicio determinado. • Contrato eventual por circunstancias de la producción. • Contrato de interinidad. • Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación. • Contrato a tiempo parcial. • Contrato de trabajo a domicilio. • Contrato de trabajo de grupo.
EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratar actividad. • Trabajador en emisión.

Fuente: Elaboración propia.

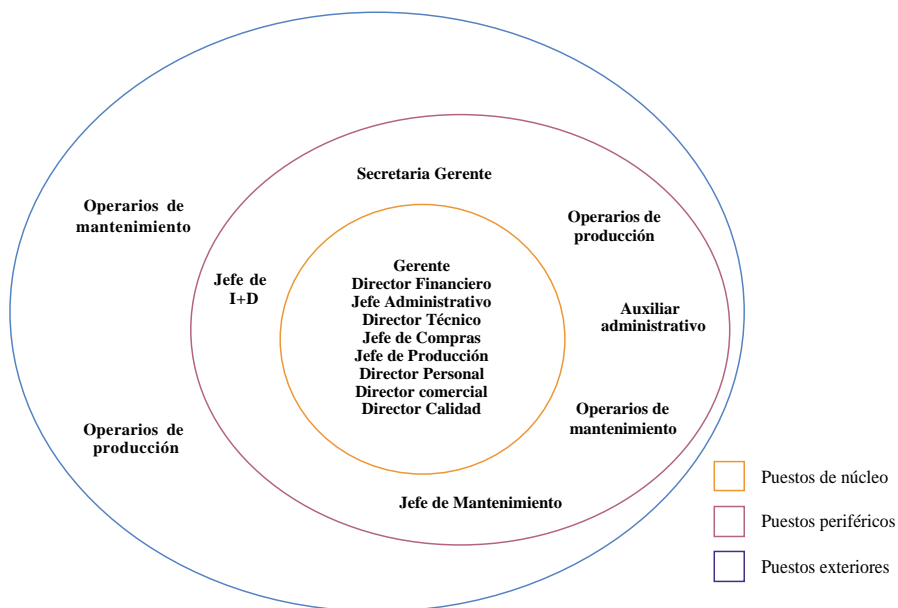
Las posibilidades de flexibilización dependen, según lo anteriormente expuesto, de la consideración de este criterio clasificador de la plantilla. Los trabajadores de núcleo pueden estar expuestos a flexibilidad cuantitativa interna (variación en la jornada, número de horas, etc.), flexibilidad salarial, flexibilidad funcional o flexibilidad geográfica. Los trabajadores periféricos pueden verse afectados por una flexibilidad cuantitativa externa, flexibilidad salarial y flexibilidad cuantitativa interna. Los trabajadores exteriores dependen únicamente de externalidades de la empresa cliente (en este caso, más bien, se flexibiliza la relación entre empresas, considerando en ellas los trabajadores autónomos) o de la decisión de su empresa por convertirlos en periféricos.

6.3.1.1. Modelos de contratación en empresas de alevines y semillas

Una vez expuesto el planteamiento del modelo de contratación, corresponde ahora su aplicación a las empresas de alevines y semillas y, posteriormente, a las de engorde de peces. En las primeras, la distribución por grupos de importancia de los puestos podría ser la que se expone en el siguiente gráfico:

Figura 81

La empresa acuícola flexible de semillas y alevines



Fuente: Elaboración propia.

Esta figura corresponde interpretarla con suficiente flexibilidad para no dar la imagen de una contratación de personal excesivamente rígida. Simplemente es un modelo que, tal y como ya se ha apuntado, ayuda a concretar y a situar a los empleados de acuerdo con la importancia que el puesto que ocupan tiene para la empresa, partiendo de que todos los puestos son necesarios. Ahora bien, el empresario necesita un control de los costes de personal que permita la supervivencia de la empresa, máxime cuando se trata de empresas cuyo grado de intervencionismo en los precios es mínimo, dado que los establece el mercado. El reto de estas empresas consiste en producir con costes los más bajos posibles dado que de ello depende la viabilidad de la empresa, viabilidad que en muchas de ellas se empieza a divisar, cuando hay éxito, pasados unos años. Se aconseja, por tanto, calcular la dimensión mínima (en personas) de funcionamiento de la empresa, es decir, el número mínimo de personas con el cual la empresa puede desarrollar sus actividades, y atendiendo a las circunstancias, poder reclamar más efectivos humanos, pero sin «hipotecas» laborales futuras.

Partiendo de esta base, los puestos directivos (Gerente, Directores y Jefes Administrativo y de Producción) pueden considerarse claves en toda empresa acuícola de semillas y alevines. Dependiendo del tamaño de la empresa podrá la dirección agrupar en una persona varios puestos de los aludidos, pero este detalle no resta para que puedan ser calificados del núcleo fundamental de la empresa. Los puestos periféricos son necesarios en el caso de que la actividad de la empresa creciera y, por lo tanto, de esta forma podría flexibilizarse (creciendo y en momentos necesarios, decreciendo efectivos humanos) cuantitativamente.

Asimismo, como se observa, las labores de mantenimiento y algunos puestos de operarios de producción podrían ser considerados como trabajadores externos e incluso acudir a alguna subcontrata. El régimen de subcontrataciones se podría ampliar, en el caso de empresas de pequeño tamaño a las tareas burocrático-contables y/o laborales a través de asesorías.

Atendiendo al modelo de contratación que estamos aplicando, en los puestos de núcleo en las empresas de alevines y semillas se aconseja la contratación mediante modalidades de contrato de duración no determinada. Consideramos oportuna la política de contratación consistente en contratar, al principio mediante modalidad temporal y, una vez contrastada la competencia de la persona, contratarle indefinidamente, aprovechándose así de las ayudas gubernamentales existentes en la transformación de contratos temporales y de duración determinada en indefinidos.

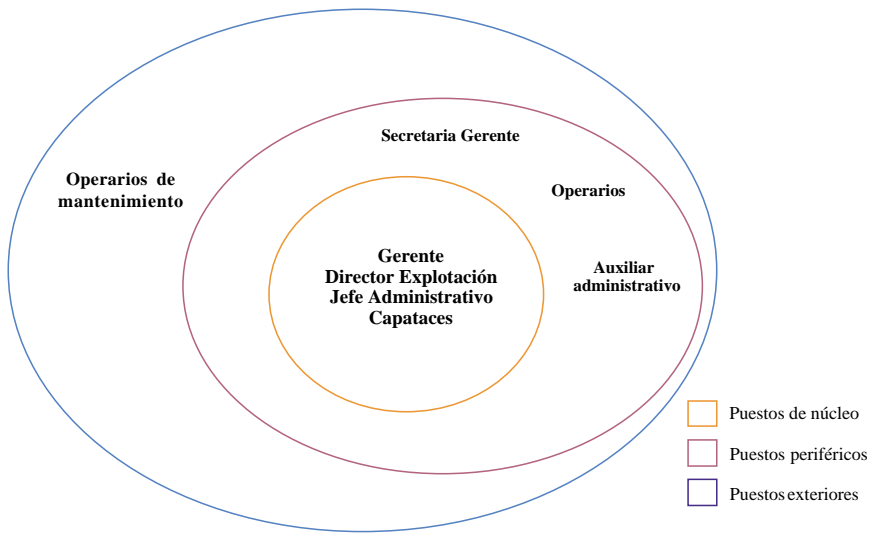
Por su parte, los puestos periféricos, de por sí, más volátiles y dependientes de la marcha de la empresa o de la temporada anual de que se trate pueden ser contratados mediante las modalidades de contrato por obra o servicio, contrato eventual por circunstancias de la producción, contrato de interinidad, etc. Dentro de este bloque la empresa podría incluir el Jefe de I + D, Jefe de Mantenimiento, algunos operarios de producción y de mantenimiento, la secretaría del gerente y auxiliares administrativos. El modelo permitiría la utilización de un contrato de puesta a disposición con una Empresa de Trabajo Temporal para la cesión de un trabajador en misión en un

puesto periférico, que en estas empresas podrían ser los operarios de mantenimiento y de producción.

6.3.1.2. Modelos de contratación en empresas de engorde de peces

El modelo de contratación para empresas de engorde de peces, tal y como se desprende del gráfico, es el mismo que el aplicado en la tipología de empresas acuícolas anterior, aunque el número de puestos y su contenido den la apariencia de mayor sencillez expositiva.

Figura 82
La empresa acuícola flexible de engorde de peces



Fuente: Elaboración propia.

Se pueden diferenciar, por lo tanto, puestos claves o de núcleo, periféricos y exteriores. En este tipo de empresas, que no se caracterizan por tener plantillas muy amplias, se puede decir que la mayoría de los puestos son de núcleo. La estacionalidad de la producción no suele ser muy alta, al estar ubicadas en aguas donde su temperatura no es muy oscilante, por lo que no es previsible la necesidad de una gran flexibilización de plantilla; por esta razón, hemos considerado que podrían incorporarse al grupo de periféricos la secretaria del Gerente, algunos operarios y auxiliares administrativos, así como algunas labores de mantenimiento podrían ser subcontratadas; el resto de puestos podrían ser considerados de núcleo.

6.4. Desarrollo del personal en las empresas acuícolas

6.4.1. Política retributiva en las empresas acuícolas

6.4.1.1. Planteamientos generales de la política retributiva

Uno de los pilares fundamentales de toda empresa en lo referente a la optimización del trabajo de las personas que la integran, y referente a la gestión del personal, está constituido por su política retributiva, entendida como la filosofía con que una empresa recompensa y distribuye su masa salarial entre sus empleados.

El objetivo de toda política retributiva consiste en llevar a cabo prácticas competitivas de remuneración que contribuyan al fomento de un clima favorable entre los empleados que posibiliten la retención de profesionales competentes, sin perjudicar la salud financiera de la empresa. Por esta razón, se aconseja a la empresa que fije una política retributiva con sistemas de remuneración justos y equitativos que recompensen a cada empleado según las tareas y funciones que desarrolla, el rendimiento o resultados que obtiene y su dedicación e integración en la empresa.

La relación entre la política retributiva y la estrategia de la empresa es muy estrecha. La mejor política retributiva será aquella que mejor se adapte al planteamiento estratégico de la empresa y, dentro del mismo, las filosofía de gestión de recursos humanos. En un entorno económico, tal y como en el que se desarrollan las empresas acuícolas, en que son mínimas las posibilidades de influencia en el precio de venta, con un gran estrechamiento de los márgenes comerciales, cobra gran importancia el apartado retributivo, máxime cuando éste representa un alto porcentaje del coste total de la empresa. Esto no quiere decir, en absoluto, que a menor masa salarial se corresponda directamente un menor nivel de costes; puede resultar que, obsesionados por la reducción de salarios, surjan otros conceptos de costes inherentes a la falta de motivación y/o profesionalización de las personas, que incrementen el coste de producción total y que se manifiestan en costes de demoras, fallos, retrasos, reclamaciones, etc., denominados costes de «no calidad»; a los que podríamos agregar lo costes de accidentes, enfermedades profesionales, estrés, etc.⁸

Por otro lado, la política retributiva de las empresas acuícolas necesariamente tendrá que ser distinta cuando se esté refiriendo a los primeros años de la vida de la empresa, en los cuales, y a la vista de las estadísticas, no suelen ser rentables estas empresas, que una vez consolidadas y que empiecen a dar beneficios. Los salarios, al principio, no podrán ser elevados y podrán ser superiores en momentos de bonanza empresarial.

⁸ Estos conceptos de costes son ignorados en muchas ocasiones por las empresas. A pesar de ser difíciles de incorporar como partida contable, suponen en muchas empresas grandes cantidades monetarias que no pueden ser desechadas. Justamente, una buena fuente para reducir costes salariales reside en esta vía, en la reducción de accidentes, enfermedades y coste de mala calidad.

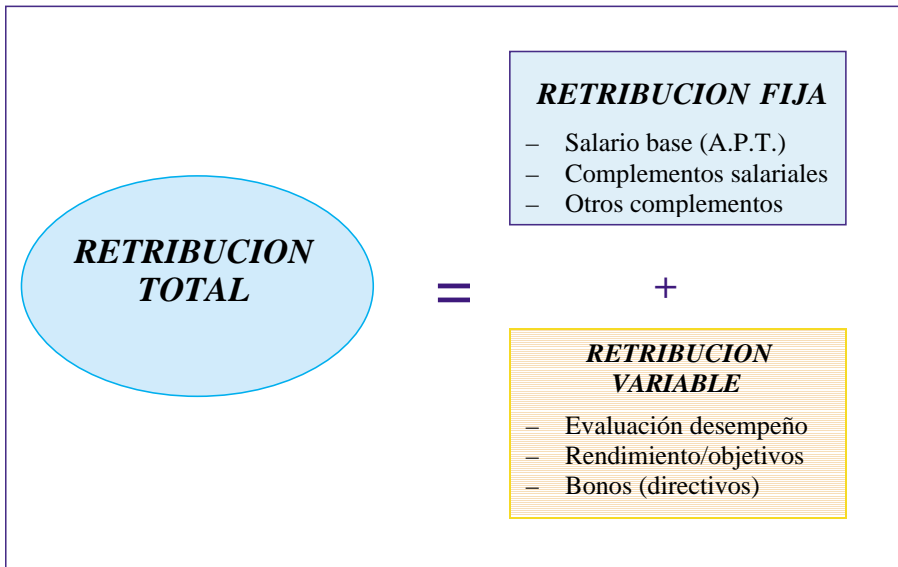
De forma explícita estamos aludiendo al concepto de *costes laborales unitarios*, que expresan el cociente entre el coste laboral por trabajador y la productividad media o aparente del trabajo⁹.

Planteadas estas premisas generales sobre la retribución, se va a exponer a continuación un modelo de política retributiva. Posteriormente y mediante ejemplos prácticos, se aplicará primero a las empresas de alevines y semillas y, después, a las de engorde de peces.

6.4.1.2. Modelo retributivo a aplicar

Una explicación sencilla del modelo teórico de retribución empieza por descomponer la retribución total de cada empleado en dos partes claramente diferenciadas: una fija y otra variable (Fig. 83.). La parte fija salarial remunera a cada individuo una cantidad fija en función del nivel en el que se encuentra su puesto de trabajo (los puntos obtenidos en el APT), el llamado salario-puesto de trabajo. Asimismo, se

Figura 83
Composición del salario total



Fuente: Elaboración propia.

⁹ Con frecuencia, se afirma la conveniencia de que el salario evolucione según la productividad para evitar que el coste laboral unitario crezca y se pierda competitividad. (Salas, 1998).

incorporan a esta parte del salario los complementos salariales en concepto de antigüedad y pluses de productividad, calidad y otros. La parte variable se constituye a partir de los datos recogidos de la evaluación de desempeño que se realice cada año de los empleados, en la cual son evaluados por su actitud, aptitud y cumplimiento de los objetivos marcados. La cantidad monetaria variable a percibir podrá materializarse en la percepción de unos bonos o en una promoción económica determinada dentro de su rango salarial.

La política salarial de la empresa, según nuestra apreciación, debiera garantizar unos niveles mínimos de homogeneidad en el reparto de la masa salarial. Se entiende por homogeneidad salarial o equidad interna la inexistencia de grandes diferencias salariales entre puestos de similar importancia. Este criterio varía según el sector o empresa, así, por ejemplo, en banca suele ser muy corriente que los intervalos salariales no se separen más del 40% sobre la media de un intervalo retributivo dado; en otras empresas perfectamente puede cifrarse en un 25%. Esta cifra necesita ser concretada por la dirección de la empresa como parte del trabajo de diseño de su política salarial.

Salario anual bruto: Salario Base y complementos personales

Continuando con la explicación del modelo, el salario anual bruto está compuesto por el salario base o salario puesto y los complementos personales. A la hora de su determinación deben tenerse en cuenta la homogeneidad salarial, la situación de mercado, el salario mínimo interprofesional (SMI) y el convenio colectivo correspondiente¹⁰.

A partir de los resultados de la evaluación de puestos se pueden definir cada uno de los niveles que conforman la plantilla de las empresas de acuicultura, tal y como queda reflejado en el cuadro adjunto que se utilizará, posteriormente, para confeccionar la tabla salarial que contemple la retribución básica de cada puesto, en cada uno de los dos tipos de empresas acuícolas estudiados.

A cada puesto le suele corresponder un intervalo definido por el mínimo (salario puesto) y el máximo salarial. En el caso de las empresas acuícolas, se han diseñado los intervalos o rangos salariales con un cierto grado de solapamiento. Resulta significativo establecer gráficamente los intervalos salariales, ya que es una herramienta muy útil de cara a una posible reelaboración de las políticas salariales, en caso de ser necesario. En la figura 84 se muestra un ejemplo gráfico de intervalos salariales con solapamientos por niveles.

¹⁰ En las fechas de redacción de este documento no tenemos información de la existencia de un convenio colectivo para empresas de acuicultura en el ámbito nacional. La mayoría de ellas realizan acuerdos con sus trabajadores en materia retributiva. Tan sólo disponemos y podremos utilizar como referencia el Convenio Colectivo de Trabajo de Ámbito Interprovincial de Acuicultura Marina de Andalucía (BOJA, 9-9-1997), en vigor hasta el 32-12-1999.

Tabla 64

Evaluación de la plantilla de una empresa acuícola

Niveles	Puntos	Personal de la empresa acuícola
I	900-1.100	
II	800-900	
III	700-800	
IV	500-700	
V	400-500	
VI	300-400	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 84

Rangos salariales por niveles profesionales



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 65 muestra el salario medio fijado para cada uno de los niveles de los distintos grupos existentes en la empresa acuícola. Se especifica también el mínimo —salario puesto—, el máximo, y la variabilidad correspondiente a cada nivel. La variabilidad puede ser mayor a medida que se ascienda a niveles superiores, debido al elevado grado de responsabilidad que ostentan los mismos, junto con la incidencia que sus decisiones pueden conllevar en la evolución futura de la entidad. La empresa podría optar, incluso, por asignar el mismo porcentaje de variabilidad para cada nivel de puestos, dado que en términos absolutos el rango salarial también se aumenta de esta forma.

Tabla 65
Análisis de retribuciones

Niveles	Puntos	Salario medio	Variabilidad (%)	Mínimo (Salario Base)	Máximo
I	900-1.100				
II	800-900				
III	700-800				
IV	500-700				
V	400-500				
VI	300-400				

Fuente: Elaboración propia.

La suma de la totalidad de complementos salariales al mínimo salarial o salario base fijado para cada puesto no puede exceder del máximo salarial determinado para cada nivel.

El directivo de personal, para confeccionar la política retributiva de la empresa, deberá tener en cuenta que los salarios mínimos no pueden ser inferiores a los pactados en el convenio de referencia en su empresa, y que normalmente incluyen el salario base y una serie de complementos que dependen del convenio (pluses de convenio, antigüedad, plus de vacaciones, etc.). A este mínimo salarial pueden incrementarles unas determinadas cantidades, que para mantener la equidad distributiva, se aconseja que no superen los máximos salariales. De esta forma se observa con facilidad la promoción económica que una persona que está en un puesto de trabajo pueda alcanzar. La retribución exacta de cada persona dependerá de las medidas retributivas de carácter variable que tenga establecidas la empresa a las cuales nos vamos a referir a continuación.

Salario anual bruto: Retribución variable

La faceta incentivadora del salario no debe ser olvidada por toda buena política salarial. El rendimiento sobresaliente de sus empleados debe ser una de las claves para el crecimiento y la obtención de buenos resultados. Para conseguirlo se hace preciso recompensar el esfuerzo de todos los trabajadores en cantidades considerables, de manera que estén estrechamente relacionadas con el rendimiento de los mismos y para evitar que personas que ocupen puestos de igual categoría se vean recompensadas de igual forma con independencia de la dedicación y rendimiento.

Como ya se ha dicho, el APT evalúa el puesto de trabajo con independencia de la persona que lo ocupa, es precisamente por ello que con el objetivo de retribuir mejor a los empleados más eficaces se lleva a cabo una evaluación del desempeño que permita distinguir de una manera objetiva el trabajo y dedicación de cada uno.

Así, la evaluación del desempeño va a diferenciar el trabajo realizado por los integrantes de la empresa, sobremanera los que ocupan puestos de similar importancia.

A la hora de determinar la retribución variable se pueden utilizar distintos métodos que dependerán de las funciones y entorno de cada puesto de trabajo. Así, los comerciales pueden ser evaluados de acuerdo con unos objetivos de venta marcados y mediante una entrevista de desempeño realizada por su superior jerárquico; los operarios de producción por gestión del desempeño (cantidad, calidad, aptitud y actitud) y los directivos por una serie de objetivos genéricos de la empresa (cuota de mercado, cuota de beneficios, imagen de empresa, etc.) y por una evaluación del desempeño llevada a cabo por el resto de directivos.

El salario base y los complementos personales se verán incrementados por la cuantía correspondiente a la evaluación del desempeño. Así, en función de la puntuación obtenida en la evaluación de cada empleado por su inmediato superior, se determinará la cuantía a cobrar por aquél. Es necesario señalar una cuantía máxima a percibir por este concepto (que dependerá del porcentaje sobre la remuneración total que la empresa considere oportuno), que será cobrada íntegramente en el caso en el que la evaluación del empleado haya resultado con la puntuación máxima. En el resto de los casos se ponderará la cuantía a cobrar en función de unos porcentajes preestablecidos que serán definidos próximamente. Se pretende diseñar una política retributiva que premie a aquellos que lleven a cabo su cometido tanto eficaz como eficientemente, de este modo los empleados que reciban una puntuación más elevada en su evaluación serán gratificados con un mayor salario.

Una modalidad de asignación de la parte variable a cada empleado puede ser la que se realiza en función de unos porcentajes a aplicar sobre una cantidad (V). Estas cantidades denominadas bonos son determinadas por la dirección de la empresa, de tal manera que es fácilmente detectable si un empleado está bien, sobre o infrarremunerado dependiendo de la puntuación obtenida en su evaluación.

Tabla 66

Asignación de la parte variable del salario

Niveles	Puntos	Salario medio	Mínimo (Salario base)	Cantidad a distribuir (retribución variable) V	Máximo
I	900-1.100				
II	800-900				
III	700-800				
IV	500-700				
V	400-500				
VI	300-400				

Fuente: Elaboración propia.

En caso de recibir una puntuación que suponga una evaluación del desempeño inferior al nivel considerado como bueno —inferior a dos— no se percibirá cantidad alguna por este concepto con el único fin de no premiar actitudes pasivas. Así, para puntuaciones iguales o superiores a tres, las cantidades establecidas son las siguientes:

- Si el empleado obtiene una valoración del desempeño comprendida entre 2 y 3, siendo bueno el nivel de desempeño, percibirá hasta un 65% de la cantidad V.
- Si el empleado obtiene una valoración del desempeño comprendida entre 3 y 4, resultado de un nivel destacado de desempeño, percibirá hasta un 90% de V.
- Si el empleado obtiene una valoración del desempeño comprendida entre 4 y 5, resultado de un nivel de desempeño excepcional, percibirá hasta un 100% de V.

Tabla 67

Asignación de incentivos salariales según rendimientos

Puntuación	Rendimiento	% sobre V
1	Inferior	0
> 1 y <= 2	Próximo a lo esperado	0
> 2 y <= 3	Bueno	65
> 3 y <= 4	Destacado	90
> 4 y <= 5	Excepcional	100

Fuente: Elaboración propia.

Pero con el objeto de que la dirección de la empresa pueda planificar el presupuesto necesario para afrontar las necesidades de personal, no es aconsejable que los directivos responsables se detengan únicamente en los costes de carácter salarial. Es preciso tener en cuenta que, además de los costes salariales, la incorporación de una persona a la plantilla conlleva otra serie de gastos que conviene cuantificar y precisar, tales como:

- *Gastos de incorporación de la persona:* reclutamiento, selección y adscripción al puesto.
- *Gastos de funcionamiento:* ayudas financieras, préstamos, becas, percepciones extrasalariales, etc.
- *Gastos de formación y desarrollo.* Formación (retribución de formadores y formados, desplazamientos y estancias), servicios sociales, mantenimiento administrativo, etc.
- *Gastos de separación.* Indemnizaciones legales, jubilaciones anticipadas, etcétera.

Estos conceptos de coste existen, pero no suelen tenerse en cuenta desde un punto de vista de costes de personal

6.4.1.3. Costes de los empleados en empresas de alevines y semillas

A continuación se va a aplicar a cada tipo de empresa acuícola, a modo de ejemplo práctico, el modelo retributivo anteriormente explicado. Comienza con la clasificación de los niveles retributivos que, como puede observarse, es bastante similar a la distribución que podría llevarse a cabo por categorías profesionales.

Tabla 68

Valoración de puestos de trabajo en una empresa de alevines y semillas

Niveles	Puntos	Personal de la empresa de alevines y semillas
I	900-1.100	Gerente, Director Técnico, Director Comercial, Director Calidad
II	800-900	Director Personal, Director Financiero
III	700-800	Jefe de Producción, Jefe de I + D, Responsable Producto, Jefe de Compras, Jefe Mantenimiento
IV	500-700	Jefe Administrativo, Secretaría del Gerente
V	400-500	Operario producción
VI	300-400	Auxiliar Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

Una vez distribuidos los puestos entre los niveles retributivos correspondientes, siempre teniendo cuidado de que no queden fuera de los intervalos algún puesto de trabajo, corresponde a la dirección de la empresa cifrar el salario medio en cada nivel. Este salario se suele calcular teniendo en cuenta los niveles salariales medios del sector (basándose en encuestas, publicaciones, y conocimiento del mismo), la situación económica de la empresa, el presupuesto para mano de obra existente, etc.

Posteriormente, la dirección, que podría consultar con el comité de valoración de puestos, podría indicar el índice de variabilidad en cada intervalo, que puede ser el mismo para cada intervalo o creciente a medida que se baja de nivel (es decir, cuando el puesto tiene más puntos). En nuestro ejemplo, y para las empresas acuícolas, hemos considerado un índice de variabilidad creciente, tal y como se presenta en el cuadro correspondiente.

De estas dos columnas se pueden obtener las otras dos, que indicarían el mínimo salarial y el máximo a percibir en los puestos que contiene dicho intervalo de puntos. Siempre teniendo en cuenta que el salario que perciba cada trabajador, de acuerdo con su categoría, no sea inferior a lo marcado en el convenio colectivo correspondiente que, como ya se indicó anteriormente, en estas empresas no existe, con lo cual la única referencia restante es el salario mínimo interprofesional (en nuestro país en 1999 es de 69.270 ptas.)

La tabla salarial básica, en definitiva, quedaría como sigue:

Tabla 69

Modelo retributivo para una empresa de alevines y semillas

Niveles	Puntos	Salario medio	Variabilidad (%)	Mínimo (Salario Base)	Máximo
I	900-1.100	4.500.000	25	3.375.000	5.625.000
II	800-900	3.500.000	25	2.625.000	4.375.000
III	700-800	3.000.000	25	2.250.000	3.750.000
IV	500-700	2.000.000	20	1.600.000	2.400.000
V	400-500	1.700.000	20	1.360.000	2.040.000
VI	300-400	1.500.000	10	1.350.000	1.650.000

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro representa la parte fija del salario, a la que se puede añadir la parte variable. Para ello, y tal y como se explicó, se determina una cantidad V, que le podríamos denominar bono, y se percibirá un determinado porcentaje del mismo atendiendo a la evaluación del desempeño llevada a cabo de la persona, como se muestra en la tabla 70.

Tabla 70

Modelo de retribución variable para una empresa de alevines y semillas

Niveles	Puntos	Salario medio	Mínimo (Salario Base)	Cantidad a distribuir (retribución variable) V	Máximo
I	900-1.100	4.500.000	3.375.000	1.000.000	5.625.000
II	800-900	3.500.000	2.625.000	800.000	4.375.000
III	700-800	3.000.000	2.250.000	700.000	3.750.000
IV	500-700	2.000.000	1.600.000	600.000	2.400.000
V	400-500	1.700.000	1.360.000	500.000	2.040.000
VI	300-400	1.500.000	1.350.000	300.000	1.650.000

Fuente: Elaboración propia.

Como ejemplo de práctica retributiva, una vez expuestas estas tablas salariales, vamos a calcular el coste salarial anual en un puesto de trabajo concreto. Supongamos que elegimos el puesto de Jefe de Producción, con un nivel salarial III. Partimos de la base de que se trata de una persona con experiencia y seis años de antigüedad en la empresa y que, por tanto, supera la media correspondiente a su nivel salarial.

Salario base = 3.500.000 ptas./año.

Llevada a cabo la evaluación de desempeño en el año 1999, resultó alcanzar una puntuación media de 3,5 (destacado), lo que significa que le corresponde un 90% del bono correspondiente a su nivel salarial, que es de 700.000 ptas., es decir, 630.000 ptas. Por lo tanto, el sueldo total que le corresponde en el año 1999 sería de 4.130.000 ptas./año.

Como es sabido, el coste salarial de todo trabajador por cuenta ajena lleva aparejado unas cargas sociales necesarias para afrontar las posibles contingencias que a toda persona, como trabajador, le pueden suceder. Así se reflejan en la siguiente tabla¹¹:

Tabla 71
Coste salarial para una empresa de alevines y semillas

Concepto	% sobre la Base Reguladora
Contingencias Comunes	23,6
Fondo de Garantía Salarial	0,4
Desempleo	6,2
Formación Profesional	0,6
TOTAL CARGAS	30,8

A este porcentaje hay que sumar las cargas por contingencias profesionales que, como dependen del puesto que desempeñe el personal, en función del riesgo de accidente o enfermedad profesional que en dicho puesto tenga el titular, nos podemos encontrar con los siguientes tipos de cotización (R. D. 9/1991):

¹¹ Los porcentajes que se presentan son los correspondientes al año 1999 y aplicables a contratos indefinidos y temporales excepto para los de formación. El Instituto Nacional de la Seguridad Social puede variarlos cada año.

Tabla 72

Coste salarial más cotizaciones salariales por contingencias comunes para una empresa de alevines y semillas

Puesto de trabajo	% sobre la Base Reguladora ILT + IMS
Personal de mantenimiento (epígrafe 76)	3,15
Vigilancia marítima (epígrafe 116)	4,5
Personal de planta (epígrafe 54)	1,26
Personal de oficina (epígrafe 113)	0,99
Técnico transporte (epígrafe 109 ó 54)	4,05
Resto del personal y en caso de Incapacidad temporal del trabajador (epígrafe 126)	0,81

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el ejemplo, y salvando las precisiones numéricas que un caso real conlleva, y únicamente con el afán de orientar acerca de los costes salariales en las empresas de acuicultura, supongamos que el salario bruto anual se distribuye en catorce pagas mensuales y que a efectos de cotización suponen doce, debido a que la base reguladora de cotización a la Seguridad Social por todos los tipos de contingencia se prorratea, lo que significa que la base de cotización mensual quedaría en:

$$\text{Base de cotización} = 344.166 \text{ ptas./mes}$$

Esta cifra, al estar comprendida entre la base mínima y máxima de cotización para el grupo 2, es necesario normalizarla, al múltiplo de 3.000 más próximo, que es 345.000 ptas., que constituirá la base de cotización de este trabajador. Esto supone unas cargas sociales (epígrafe 54) $345.000 \cdot 32,06\% = 110.607$ ptas.; cifra ésta que multiplicada por doce meses hace un total de 1.327.284 ptas., lo cual significa un coste total de este trabajador de:

$$\text{Coste salarial total} = 4.130.000 + 1.327.284 = 5.457.284 \text{ ptas./año}$$

Este mismo ejemplo puede aplicarse al total del colectivo de personal de la empresa acuícola, con lo que el gerente de la empresa puede tener una idea aproximada del coste salarial de toda su plantilla.

6.4.14. Costes de los empleados en empresas de engorde de peces

De la misma forma que se ha expuesto un ejemplo en las empresas de alevines y semillas, vamos a proceder en una empresa de engorde de peces. La distribución del personal por niveles retributivos quedaría de la siguiente forma:

Tabla 73

Valoración de puestos de trabajo en una empresa de engorde

Niveles	Puntos	Personal de la empresa engorde de peces
I	750-800	Gerente, Director de Explotación
II	550-750	Capataces
III	500-550	Jefe Administrativo, Operario
IV	400-500	Secretaría del Gerente
V	300-400	Auxiliar Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que se llevó a cabo en el otro tipo de empresas acuícolas, y suponiendo un índice de variabilidad ligeramente creciente en las empresas de engorde de peces, la tabla de retribuciones fijas quedaría así:

Tabla 74

Modelo retributivo para una empresa de engorde

Niveles	Puntos	Salario medio	Variabilidad (%)	Mínimo (Salario Base)	Máximo
I	750-800	4.500.000	30	3.150.000	5.850.000
II	550-750	3.000.000	20	2.400.000	3.600.000
III	500-550	3.000.000	20	2.050.000	3.000.000
IV	400-500	2.000.000	10	1.800.000	2.200.000
V	300-400	1.700.000	10	1.530.000	1.870.000

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la prima variable, podemos poner como ejemplo práctico las siguientes cantidades:

Tabla 75

Modelo de retribución variable para una empresa de engorde

Niveles	Puntos	Salario medio	Mínimo (Salario Base)	Cantidad a distribuir (retribución variable) V	Máximo
I	750-800	4.500.000	3.150.000	800.000	5.850.000
II	550-750	3.000.000	2.400.000	700.000	3.600.000
III	500-550	3.000.000	2.050.000	600.000	3.000.000
IV	400-500	2.000.000	1.800.000	500.000	2.200.000
V	300-400	1.700.000	1.530.000	300.000	1.870.000

Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo: Una vez expuestas estas tablas salariales, vamos a calcular el coste salarial anual de un puesto de trabajo concreto en una empresa de engorde de peces. Supongamos que elegimos el puesto de Capataz, nivel salarial II. Se trata de una persona que no tiene mucha experiencia, pero que es competente con lo que le situamos en un salario fijo ligeramente superior al mínimo de su nivel salarial.

Salario base = 3.300.000 ptas./año

Llevada a cabo la evaluación de desempeño en el año 1998, resultó alcanzar una puntuación media de 4,5 (destacado), que le corresponderá un 100% del bono correspondiente a su nivel salarial, que es de 700.000 ptas. Por lo tanto, el sueldo total que se le asignaría en el año 1998 sería de 4.000.000 ptas./año.

Aunque ya quedaron reflejadas las tablas de cotización a la Seguridad Social, cuando nos referimos a las empresas de alevines, creemos necesario reproducirlas de nuevo, para su mejor comprensión.

Tabla 76

Coste salarial para una empresa de engorde

Concepto	% sobre la Base Reguladora
Contingencias Comunes	23,6
Fondo de Garantía Salarial	0,4
Desempleo	6,2
Formación Profesional	0,6
TOTAL CARGAS	30,8

Fuente: Elaboración propia.

Repetimos, asimismo, las cargas por contingencias profesionales:

Tabla 77

Coste salarial más cotizaciones salariales por contingencias comunes para una empresa de engorde

Puesto de trabajo	% sobre la Base Reguladora ILT + IMS
Personal de mantenimiento (epígrafe 76)	3,15
Vigilancia marítima (epígrafe 116)	4,5
Personal de planta (epígrafe 54)	1,26
Personal de oficina (epígrafe 113)	0,99
Técnico transporte (epígrafe 109 ó 54)	4,05
Resto del personal y en caso de Incapacidad temporal del trabajador (epígrafe 126)	0,81

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el ejemplo, y salvando las precisiones numéricas que un caso real conlleva, y únicamente con el afán de orientar acerca de los costes salariales en las empresas de acuicultura, supongamos que el salario bruto anual se distribuye en catorce pagas mensuales y que, a efectos de cotización suponen doce, debido a que la base reguladora de cotización a la Seguridad Social por todos los tipos de contingencia se prorratea, lo que significa que la base de cotización mensual quedaría en:

$$\text{Base de cotización} = 285.714 \text{ ptas/mes}$$

Esta cifra, al estar comprendida entre la base mínima y máxima de cotización para el grupo 3, es necesario normalizarla, al múltiplo de 3.000 más próximo, que es 285.000 ptas., que constituirá la base de cotización de este trabajador. Esto supone unas cargas sociales (epígrafe 76) $285.000 \cdot 35,3\% = 100.605$ ptas. cifra ésta que multiplicada por doce meses hace un total de 1.207.260 ptas., lo cual significa un coste total de este trabajador de:

$$\text{Coste salarial total} = 4.000.000 + 1.207.260 = 5.207.260 \text{ ptas./año}$$

Este mismo ejemplo puede aplicarse al total del colectivo de personal de la empresa acuícola de engorde de peces, de tal forma que podrían hacerse, con estos cálculos, previsiones sobre el coste salarial de la empresa.

6.4.2. Evaluación del desempeño en empresas acuícolas

La evaluación del desempeño debiera ser, por sí misma, motivadora. La existencia de una intervención en materia de dirección de recursos humanos que instaure un procedimiento en el que se revise la cantidad y calidad del trabajo realizados por las personas debe incentivar para trabajar mejor. Lo que, a nuestro juicio, claramente no motiva es la inhibición por parte de algunos gerentes de empresas ante actitudes hacia el trabajo poco correctas y que son vistas por personas que, pretendiendo trabajar bien, no encuentran en ello recompensa alguna, observando que las personas que no trabajan adecuadamente no son advertidas ni corregidas; de ahí que se plantee de gran utilidad una técnica como la que aquí proponemos y que trata de evaluar objetivamente el trabajo y dedicación de las personas.

La evaluación del desempeño es, por tanto, un procedimiento que permite apreciar, de la forma más objetiva posible, el rendimiento de los empleados en una organización. Esta evaluación se realiza basándose en el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de actividades futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, grupo y organización (Harper & Lynch, 1992). Esta evaluación es de gran utilidad porque, entre otras finalidades, sirve de base para recompensar económicamente al empleado en función de sus resultados u objetivos,

actuación profesional y las actitudes personales, las cuales implican juicios y apreciaciones subjetivas que es preciso reducir al mínimo posible por medio de técnicas objetivas de observación y evaluación para que ésta sea lo más acorde posible a la realidad.

En cuanto a la logística en esta intervención, el encargado de realizar la evaluación del empleado es su propio jefe o superior, ya que nadie mejor que él puede conocer el desempeño que ha venido realizando. Esto implica la existencia de un alto grado de coordinación y colaboración entre los distintos departamentos y directivos responsables.

Para la evaluación del desempeño vamos a tener en cuenta tres elementos:

1. Los objetivos alcanzados.
2. La actuación profesional.
3. Las actitudes desarrolladas.

La ponderación de cada uno de estos tres elementos se asignará a criterio de la empresa (por ejemplo, al personal comercial podría ponderarse 50% los objetivos, 35% la actuación profesional y 15% la actitud personal).

Las etapas para la evaluación de objetivos son las siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos que van a ser evaluados. Estos objetivos tienen que ser medibles, cuantificables, claros, específicos, realistas, alcanzables, enunciados en términos positivos, ponderados, coherentes, aceptados por empleado y superior y supervisados de forma continuada.

2. Ponderar cada objetivo.

3. Valoración del resultado en términos de porcentaje sobre el objetivo fijado (se sugiere una escala entre 1 y 5 puntos).

4. Obtención de la puntuación de acuerdo con el grado de cumplimiento del objetivo que se trate y multiplicarlo por su peso o ponderación correspondiente, obteniéndose un resultado en puntos.

5. Adición de todos los resultados parciales. Esta cifra es la Consecución Global de Objetivos del empleado evaluado.

Para evaluar las aptitudes y actitudes personales del trabajador podemos utilizar el método de escalas gráficas, consistente en evaluar dentro de una escala de 1 a 5 una serie de factores previamente determinados. La técnica más común es la entrevista de desempeño llevada a cabo entre el empleado y su supervisor directo¹². Previo a la realización de la entrevista, el evaluador deberá estudiar, por su parte, cuáles fueron los objetivos asignados al empleado para ese año así como el grado de cumplimiento de los mismos para poder discutir las causas de las posibles desviaciones a lo largo de la entrevista. Se debaten las dificultades que el evaluado ha encontrado en el desarrollo de su labor profesional y se toman decisiones conjuntas para mejorar y lograr los objetivos marcados para el año próximo. Un modelo de entrevista figura en el anexo F.

¹² En el Anexo F se muestran ejemplos de cuestionarios para entrevista de desempeño.

El proceso sería el siguiente:

1. Determinación de los factores o rasgos a evaluar. Como ejemplo de factores podemos considerar: disposición hacia el trabajo, esfuerzo realizado, interés mostrado, grado de implicación en los objetivos y proyectos, grado de responsabilidad ante compromisos, constancia, nivel de integración en el grupo, valores comparados con la empresa, etc.

2. Establecimiento de la escala de valores, que podría ser: 1, inferior a lo esperado; 2 próximo a lo esperado; 3, bueno; 4, destacado y 5, excepcional.

3. Cálculo de la media aritmética (o ponderada) de las puntuaciones.

La evaluación global de desempeño de la persona se consigue con la media ponderada de la puntuación obtenida por objetivos, por aptitudes profesionales y actitudes personales, con lo que se obtiene una puntuación, que da una imagen cualitativa del nivel de desempeño del empleado:

1. *Bajo*, su desempeño ha sido claramente inferior a lo esperado en la mayoría de las exigencias del puesto.

2. *Necesita mejorar*, no ha cumplido completamente las exigencias del puesto en las principales áreas de responsabilidad, no compensándose los puntos débiles con los fuertes.

3. *Bueno*, su desempeño durante el año ha cubierto claramente las exigencias del puesto que ocupa, tanto en cantidad como en calidad.

4. *Destacado*, su desempeño ha sido superior al esperado en términos de cantidad y calidad.

5. *Excepcional*, ha demostrado logros extraordinarios en las principales áreas de responsabilidad.

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, tal y como se señaló, son de gran utilidad. En el apartado anterior se pudo comprobar su trascendencia para el establecimiento de la retribución variable de las personas. La evaluación del desempeño también va descubriendo las carencias formativas de las personas y el grado de adecuación que tienen con el puesto que ocupan, de tal forma que no se trata de «examinar» a las personas, sino de utilizar la evaluación como medio para que se desarrollen y se adapten mejor al puesto y a la empresa. Por lo tanto, gran parte de las necesidades formativas de la empresa se descubren gracias a esta intervención.

Las disfunciones organizativas de la empresa también suelen salir a flote cuando se lleva a cabo la evaluación del desempeño. Las personas tienen un escenario idóneo para comentar cuáles han sido sus dificultades para alcanzar los objetivos y trabajar con más calidad, etc.

La dirección puede observar el desarrollo de las personas a lo largo del tiempo gracias a las evaluaciones realizadas en cada uno de los años. Puede detectarse que la persona puede ir mejorando hacia un desarrollo profesional «de carrera» adecuado, que la línea profesional de la persona no es adecuada, que ha llegado a la meseta profesional y que pocas motivaciones además de las económicas pueden incentivarle, o que, en el peor de los casos, la persona no se adapta ni a la empresa,

ni al puesto y que quizás habría que encontrarle una salida a su situación desvinculándole de la empresa.

6.4.3. Plan de carreras profesionales en empresas acuícolas

El desarrollo de carrera consiste en la dirección y planificación de carrera o proceso mediante el cual los empresarios individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera.

Otra definición podría ser: proceso mediante el cual las organizaciones seleccionan, estiman, asignan y desarrollan a los empleados con el fin de proporcionar un grupo de personas calificadas que satisfagan las necesidades futuras.

Con un plan de carrera es mucho más probable que se alcance la satisfacción a medida que se progresa en esa trayectoria. Para ello se colocan unos «hitos», a lo largo del camino, de ahí que el plan de carrera se manifieste en la estimación de posibles rutas promocionales, que se presupone es capaz de seguir una determinada persona dentro de una organización, en función de su potencial, de sus preferencias previamente identificadas y de las perspectivas de futuro que ofrece la empresa. Debe incluir, asimismo, acciones de desarrollo y formación que han de ayudar a recorrer las expresadas rutas.

Se entiende por potencial la determinación o pronóstico de las posibilidades de una persona, en orden a estimar qué tipo de puestos puede llegar a alcanzar dentro de una organización. Se suele llevar a cabo mediante la evaluación de expertos, comisiones de altos ejecutivos, opiniones del jefe directo y autoevaluaciones. En cuanto a las acciones de desarrollo y formación se refieren a la determinación de las actividades formativas reveladas como las más pertinentes para una determinada persona.

Desde el punto de vista de la organización, la planificación de la carrera puede reducir los costes derivados de la rotación de personal, se ayuda a los empleados a desarrollar planes de carrera, que aparezcan más ligados a la organización con lo que es menos probable que abandonen la empresa; se mejora la moral, se aumenta la productividad y se potencia la eficiencia, por eso es conveniente que las empresas de acuicultura puedan incorporarla a sus procesos de dirección de personal.

La planificación de la carrera tiene, genéricamente, tres objetivos principales:

1. Satisfacer oportunamente las necesidades inmediatas y futuras de recursos humanos de la organización.
2. Informar mejor a la organización y al individuo acerca de las trayectorias potenciales que ofrece aquélla.
3. Aprovechar al máximo los programas actuales de recursos humanos integrando en los planes de la organización actividades que permitan seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir las carreras individuales.

Un plan de carreras consta de cuatro etapas:

1. Inventario de los directivos actuales. Un inventario de recursos humanos es una base de datos del personal de la empresa, en la que constan los datos objetivos que refieren a cada directivo, empleado u obrero.

2. Evaluación del potencial. Consiste en la emisión de un juicio valorativo y subjetivo sobre la capacidad del trabajador.

3. Elaboración del plan individual de formación: Cuando una persona está interesada en la promoción, se le debe dar a conocer simultáneamente cuáles son sus posibilidades de promoción en un futuro.

4. Establecimiento de los planes de sucesión. Lo normal es que los interesados conozcan solamente la parte que les afecta a ellos, no la totalidad de los planes de sucesión que afecta a otras personas en la organización.

Refiriéndonos en términos generales, los responsables del establecimiento de un plan de carreras profesionales son tres: el propio empleado, los directivos y la organización acuícola.

El propio empleado. El propio trabajador tiene y debiera ser el primer interesado. Es una tarea nada sencilla que necesita de un gran trabajo de reflexión. La organización puede ayudarle ofreciéndole especialistas que le animen y le guíen. Lo que no parece normal es que una persona no tenga ninguna aspiración más allá de la del puesto y cargo que ostenta, con independencia de que sea consciente de la imposibilidad de promoverse a un puesto superior en la empresa en la que trabaja.

Los directivos también son responsables, deben actuar como caja de resonancia o catalizadores de los planes de carrera. No suele ser normal que los directivos añadan a sus funciones la de planificar la carrera de las personas. Los papeles potenciales de los directivos en la planificación de carreras pueden servir de: comunicadores, orientadores, evaluadores, entrenadores, mentores, asesores, intermediarios, defensores y agentes de remisión.

La propia organización debe preparar y comunicar al empleado las opciones de carrera que ofrece. Generalmente es el departamento de recursos humanos el que se ocupa de mantener al día esta información según van creándose y suprimiéndose empleos. La organización acuícola puede explicar a los empleados en distintas etapas de la vida laboral de la persona su plan promocional: en la entrevista de selección, en el plan de acogida en los primeros días que se incorpora a la empresa, en el día a día con su mando intermedio, cuando se lleva a cabo las evaluaciones de desempeño, etc.

El desarrollo de un plan de carrera consta de las siguientes etapas, claramente interconectadas con la evaluación del desempeño:

1. Exploración o valoración individual de sus capacidades, intereses y objetivos de carrera; lo que se denomina competencias.

2. Valoración por parte de la organización de las capacidades y potencial del individuo.

3. Comunicación de las opciones y oportunidades de carrera existentes dentro de la organización.

4. Orientación sobre la carrera con el fin de establecer objetivos y planes realistas para su logro.

6.4.3.1. Planes de carrera en las empresas de alevines y semillas

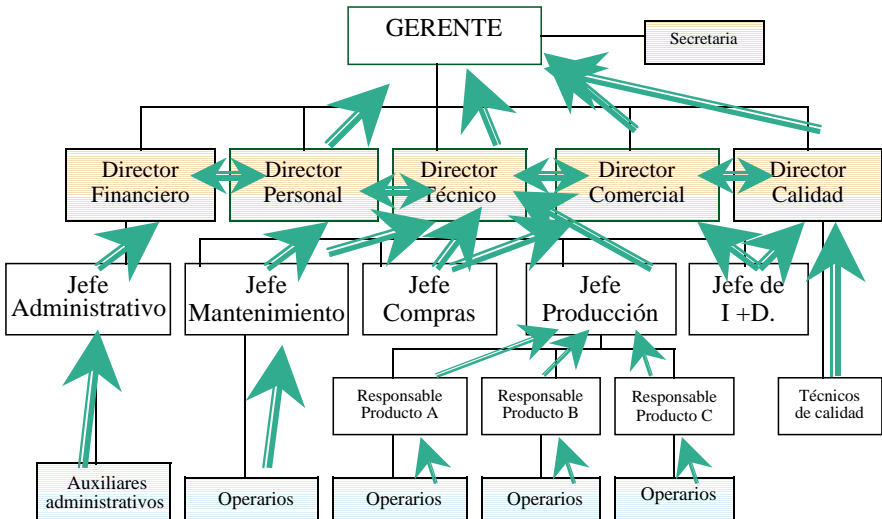
Una vez expuesto de forma teórica el significado de esta intervención tan importante podemos proponer diversos planes de carrera en las empresas acuícolas. Vamos a acompañarlos de gráficos orientativos para el directivo de las empresas de alevines y de engorde de peces, con su respectiva explicación, para que sirva de ejemplo a aplicar en su propia empresa. Partiremos en los gráficos de los organigramas respectivos de los dos tipos de empresas acuícolas que estamos analizando.

La figura 85 presenta varias líneas promocionales: la de auxiliar administrativo, las de operarios de mantenimiento, operarios de plantas, técnicos de calidad y comerciales.

Así, si nos situamos como operario de producto, se puede promocionar a Responsable de producto y, posteriormente, a Jefe de Producción. Los Jefes pueden ser promocionados, de acuerdo con sus competencias, a directores; el que desee seguir la carrera comercial lo hará a Director Comercial; el que desee hacerlo en la línea más administrativa podrá ascender a Director Financiero o a Director de Personal. En caso de quedar vacante, cualquier director con capacidad y competencias suficientes podría ocupar el puesto de Gerente. Asimismo, el gráfico incorpora la posibilidad de rotación en los puestos de directores.

Figura 85

Las flechas indican posibles alternativas de crecimiento profesional en las empresas de alevines y semillas



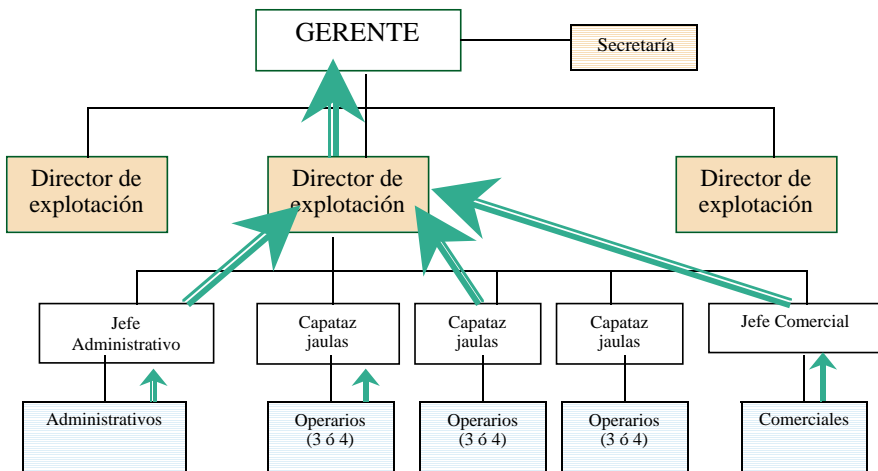
Fuente: Elaboración propia.

6.4.3.2. Planes de carrera en las empresas de engorde de peces

Al igual que en el caso anterior, la secuencia de flechas presenta varias líneas promocionales en el organigrama referido a las empresas de engorde de peces: la de auxiliar administrativo, las de operarios de jaulas, y comerciales. Al tratarse de empresas con una estructura más sencilla que las anteriores, las empresas de engorde de peces tienen un abanico de posibilidades promocionales muy limitado. Un operario de jaula, con determinada antigüedad en el puesto y con perfil de mando, podría aspirar a ser capataz de jaula; a su vez, un buen capataz con visión de negocio amplia encontraría una vía promocional como director de explotación. A los directores de explotación les quedaría la posibilidad, quizás muy remota, de encargarse de la gerencia de una serie de explotaciones.

Figura 86

Las flechas indican posibles alternativas de crecimiento profesional en las empresas de engorde de peces



Fuente: Elaboración propia.

En las dos tipologías que estamos aquí estudiando de empresas acuícolas, a la hora de diseñar los planes de carrera conviene concretar por niveles algunos requerimientos básicos que en cada puesto deben tenerse en cuenta para poder acceder a promoción:

1. *Misión*: Definir las misiones específicas de cada puesto.
2. *Dependencia*: Es necesario señalar la dependencia que se tiene en cada puesto de trabajo.

3. *Permanencia en el puesto*: También conviene definir el tiempo mínimo de permanencia necesario en un puesto para poder ser promovido a otro superior.

4. *Formación*: En este apartado se indicarán las actividades formativas mínimas en las que una persona que desea aspirar a un puesto debe participar; las cuales deberá superar adecuadamente.

5. *Seguimiento*: Se concretarán, asimismo, el grado de seguimiento y evaluaciones de desempeño a las que estará sometida la persona para comprobar si es apta para el puesto que desea promocionar.

6. *Progresión profesional*: Una vez completadas las actividades formativas y tras un desempeño de sus funciones adecuado durante el período mínimo de permanencia, llega el momento de explicar al candidato a ser promovido el siguiente escalón dentro de su carrera profesional, así como las alternativas a las que tuviere oportunidad.

Estos seis factores precisan ser definidos en cada nivel promocional y por puesto de trabajo, para que la empresa acuícola pueda transmitir con claridad y suficiente transparencia las posibilidades promocionales de las personas que en ella trabajan.

6.4.4. Política formativa en las empresas acuícolas

Si todas las actividades analizadas hasta el momento, desde la perspectiva de la dirección de personal en empresas de acuicultura, son importantes, no lo es menos el diseño, ejecución y control de un adecuado programa de formación para todas las personas que componen la empresa.

Uno de los objetivos de los directivos de personal en las empresas debiera consistir en la mejora de las capacidades, conocimientos y aptitudes de los hombres y mujeres que trabajan en la empresa, con lo que a corto plazo el rendimiento de las personas en las funciones que desempeñan puede mejorar y a largo plazo se origina un incremento de sus posibilidades, al incrementarse sus competencias. En un sentido más amplio, la formación constituye un incremento del potencial de la organización, conseguido a partir del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos, algo considerado de suma relevancia teniendo en cuenta no sólo los factores internos sino también los externos que rodean a la entidad.

Consecuencia de esta inversión en formación, se consiguen efectos positivos sobre distintos aspectos. En lo referente al proceso de trabajo, se incrementa la calidad del producto o servicio; en lo referente al personal se aumenta el nivel de satisfacción, la motivación e integración del empleado en la empresa. Si se observa el impacto sobre los costes, éste es positivo porque al garantizar la cualificación del capital humano disponible, dicho capital puede asumir nuevos retos y responsabilidades, pasando a puestos jerárquicos superiores y minimizando los costes, ya que con la formación que se relaciona con los planes de carrera, se reduce el coste de reposición de las bajas que se produzcan en la empresa. Ahora bien, es difícil calcu-

lar la rentabilidad económica de la inversión en formación¹³, precisamente porque sus efectos son difíciles de valorar, pues afecta a numerosos factores a lo largo del tiempo.

Son muchos los efectos positivos de la formación, entre los que podemos destacar:

- Sobre el proceso de trabajo:
 - Incremento de la cantidad de trabajo.
 - Aumento de la calidad de lo producido.
 - Disminución de las piezas defectuosas.
 - Reducción de los desechos de materias primas.
 - Mejor aprovechamiento de la hora/máquina.
 - Disminución de las averías.
 - Disminución, por tanto, del coste de la «no-calidad».
- Sobre el personal:
 - Reducción del absentismo.
 - Aumento de la puntualidad.
 - Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
 - Incremento del clima y satisfacción laborales.
 - Mejora de la motivación y de la integración del trabajador en la empresa.
- Sobre la actividad directiva:
 - Fácil introducción de nueva tecnología.
 - Promoción de un mejor clima de trabajo.
 - Mejora de la comunicación vertical y horizontal.
 - Identificación de las personas más aptas para la promoción.

Los inconvenientes de las políticas formativas, pueden derivarse de la no-adequación de las actividades formativas programadas con las necesidades reales de la empresa, o que los participantes entiendan mal el sentido de la formación y se crean con el derecho a que se les proporcione o mejore su retribución por el hecho de haber realizado una serie de cursos¹⁴.

Otras disfunciones que pueden plantearse pueden ser la salida de la empresa de personal altamente formado, para lo cual sería necesario acompañar unos planes retributivos y promocionales lo suficientemente atractivos para ser capaces de mantener a la plantilla motivada.

La elaboración del plan de formación en la empresa pasa, según Puchol (1986), por cinco etapas:

¹³ Esta es una cuestión que utilizan algunos empresarios para argumentar la escasa creencia que tienen en las actividades formativas, sobre todo las que se refieren a formación gerencial, en integración del personal en los objetivos de la empresa, etc. Este tipo de empresarios sólo apuestan por la formación sobre el terreno a nivel técnico y aquélla que venga impuesta (como por ejemplo cuando les obligan a normalizarse a una norma ISO).

¹⁴ En otras ocasiones, los empresarios rehuyen de llevar a cabo actividades formativas porque son utilizadas para aflorar las deficiencias organizativas y técnicas de la empresa (los «trapos sucios»), detalle que, lejos de ser inútil, no les agrada.

1. Objetivos de la política de formación.
2. Recogida de datos.
3. Confección del plan de formación.
4. Seguimiento de la formación.
5. Evaluación de la formación.

Objetivos de la política de formación

La formación debe ser planificada dentro de una estrategia global de la empresa a corto, medio y largo plazo. El criterio formación por formación debe ser cambiado por el de formación necesaria para el futuro¹⁵. Podría plantearse, como objetivo en sí mismo, el extender la cultura de la formación en toda la empresa; así, existen empresas que tienen previsto un número «x» de horas al año de formación por persona.

La formación debe ser planificada convenientemente y para ello es necesario primero realizar una recogida de datos para evaluar las necesidades formativas reales, tal y como se describe en el punto siguiente.

Recogida de datos

La primera actividad a emprender será iniciar una campaña de información al personal para ir creando una actitud positiva hacia la formación. Una vez creado un ambiente favorable, se está en condiciones de realizar el prediagnóstico de necesidades. Las necesidades podrán ser de cuatro tipos:

- Necesidades del sistema ideológico.
- Necesidades del sistema social.
- Necesidades del sistema tecnológico.
- Necesidades derivadas del entorno exterior.

Para recoger los datos existen varias técnicas:

- a) Cuestionarios, a los jefes de departamento.
- b) Entrevistas, permiten un contacto directo con cada interesado.
- c) Análisis de puestos, diferencian entre lo que un hombre hace y debería hacer.
- d) Solicitudes individuales, de los propios interesados o de sus jefes.
- e) La observación, por los responsables de formación.
- f) Estudio de algunos indicadores, control de calidad, rotación, absentismo.
- g) Reuniones de grupo.
- h) Resultados de la evaluación del desempeño.
- i) Resultados de la valoración y programación de carreras.

¹⁵ Si se realiza algún curso que, posteriormente, no vaya a ser de utilidad directa a la empresa, se convierte en un gasto más que en una inversión.

j) Necesidades futuras de la empresa (nuevos productos o servicios, estrategia de empresa, etc.)

Una tarea muy laboriosa consiste en detectar las necesidades y carencias que presenta la plantilla, para ello podemos utilizar varios sistemas:

- Estudiar el número y contenido de las quejas y reclamaciones que presentan los clientes en nuestra entidad.
- Realizar encuestas sobre atención al cliente, tanto interno como externo y calidad de producto y servicio ofertados.
- Realizar cuestionarios que deben ser rellenados por los componentes de la plantilla de la empresa.
- Realizar entrevistas, tanto a empleados como a superiores, para que entre todos puedan manifestar directamente sus carencias de formación, incluyendo también las de los directivos.
- Acudir a los análisis de puestos de trabajo para conocer las diferentes funciones y actividades de cada puesto, y así descubrir las necesidades formativas específicas de los mismos.
- Analizar la evaluación del desempeño de la plantilla, ya que muestra las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos.
- Conocimiento de los indicadores de absentismo laboral, productividad, etcétera.

Una vez detectadas, las necesidades deben ser analizadas y seleccionadas, estableciendo prioridades de urgencia en orden a su incidencia sobre los objetivos generales de la empresa se estará en disposición de redactar un plan de formación adecuado a las necesidades de la empresa.

Confección del plan

El contenido del Plan de Formación debe plasmarse por escrito, y además debe ser fácilmente entendible por todas las partes. El contenido básico debe abarcar:

1. Breve exposición de la Política de Formación.
2. Objetivos del Plan.
3. Proceso seguido para su elaboración.
4. Resumen y valoración del planes anteriores.
5. Revisiones.
6. Objetivos pedagógicos.
7. Presupuestos de las actividades formativas, así como subvenciones y ayudas existentes.

El plan de formación debe ser consensuado entre los trabajadores y dirección de la empresa, entre el comité y el empresario; de lo contrario puede ser boicoteado, no contando con la colaboración de los implicados y constituyendo, por tanto, un esfuerzo inútil. Es importante resaltar que la asistencia a las actividades formativas por parte de la plantilla de una empresa debiera plantearse, a nuestro juicio, de carácter voluntario (a nadie se le puede forzar a que aprenda algo), inclusive esta predis-

posición de las personas constituye una variable a tener en cuenta en su evaluación de desempeño.

Otro detalle que conviene tener presente es el lugar de impartición de la formación. Conviene que el sitio en que se imparta la formación sea el propio lugar de trabajo cuando lo que se trata de conseguir es el adiestramiento de operarios y supervisores; sin embargo, para la formación de ejecutivos, directivos, personal de ventas, etc., se aconseja la utilización de hoteles y centros de formación (de todas formas, fuera de la empresa).

Concretando más en empresas de acuicultura, el trabajo consiste en decidir qué personas o empleados de la empresa van a ser los destinatarios de una determinada actividad formativa, con qué objetivo y qué utilidad práctica van a representar dichas actividades. Esto dependerá de los puestos y de las necesidades formativas de cada persona y en cada puesto de trabajo.

Un debate que suele estar abierto de forma permanente es el relativo a la logística a llevar a cabo en las actividades formativas. Mientras, por un lado, los empresarios tienden a que la formación se realice fuera de la jornada laboral, los trabajadores están más dispuestos a formarse dentro de la misma. En muchas ocasiones, el horario lo impone la propia actividad formativa, de tal forma que si se trata de transmitir conocimientos de operaciones y tareas concretas en el puesto de trabajo, la formación podrá impartirla el jefe de equipo o mando intermedio y tendrá que llevarse a cabo en el lugar de trabajo y dentro de la jornada laboral. Sin embargo, de tratarse de formación de carácter gerencial tendría que impartirse fuera de la jornada laboral y por instituciones especializadas en este tipo de formación.

Encontrar el lugar y horarios adecuados para llevar a cabo las actividades formativas se convierten siempre en un escollo difícil de salvar. Al esfuerzo que supone la organización de la actividad formativa los empresarios suelen argumentar que la mayoría de las actividades formativas de carácter general se llevan a cabo en las capitales de provincia, y son muchas las empresas que están alejadas de ellas, lo que supone un coste de tiempo y dinero en desplazamientos. Por otro lado, la formación «ad hoc» para la propia empresa requiere de consultores especializados que, o bien deben acercarse al establecimiento empresarial o a hoteles cercanos al mismo. Este último tipo de formadores suelen suponer un alto coste para la empresa que, tal y como ya se ha señalado, al empresario le cuesta descubrir su grado de rentabilidad.

A modo de ejemplo, enumeramos algunos planes básicos de formación:

Tabla 78

Ejemplos de planes básicos de formación

Tipo de formación	Cursos
Plan de Integración y Socialización	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de empresa. • Formación de formadores. • Conocimiento del sector y de la problemática de la empresa. • ...
Formación Técnico-Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos biológicos. • Acuicultura en general. • Técnicas de criaderos marinos. • Entrenamiento práctico en sistemas de cultivo particulares: moluscos, crustáceos o peces, preparación de piensos, cuidado de los estanques, etc. • Genética y selección de reproductores. • Control de maduración y reproducción. • Nutrición larvaria. • Estrategias de alimentación durante el engorde. • Ingredientes alternativos en piensos para peces. • Engorde durante el invierno. • Vacunación y profilaxis. • ...
Formación comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas del mercado. • Técnicas de venta. • Calidad del producto. • Control de calidad. • Seguimiento de clientela. • Problemática de la comercialización de productos de pesca. • ...
Formación Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Mando y liderazgo. • Dirección de equipos. • Gestión de grupos de trabajo. • Gestión empresarial. • Gestión de la calidad. • Formación laboral. • Programas de mejora continuada. • Técnicas de negociación. • Determinación de impacto ambiental. • ...
Otras actividades formativas	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de riesgos laborales. • Idiomas. • Informática. • ...

Fuente: Elaboración propia.

El plan de integración y socialización pretende informar acerca del gran valor añadido que las actividades formativas representan para las empresas. Dentro de este plan los empleados pueden ser partícipes de los planes de formación al transmitir sus ideas acerca de posibles cursos o prácticas que ellos estiman convenientes. También aquí se suelen incluir sesiones de carácter informativo sobre la problemática actual de la empresa, sus planes futuros, cambios en procesos fundamentales que deban ser conocidos, informados y formados para la plantilla, etc.

La formación técnico operativa se refiere a la formación de carácter operativo de utilidad directa en los puestos de trabajo de carácter productivo. Dentro de este apartado podríamos considerar los puestos de carácter comercial que necesitarían una formación en materia comercial específica.

La formación gerencial está constituida por las actividades formativas tendientes a mejorar la organización de la empresa y la organización de personas.

En otro orden de cosas, y dentro de ámbito formativo, son numerosas las instituciones y/o entidades que pueden colaborar en las actividades formativas en las empresas de acuicultura; podemos citar:

- Las Universidades: Las universidades no son tenidas en cuenta lo suficiente para el desarrollo de actividades formativas en el mundo de la empresa. Son, a nuestro juicio, idóneas para la impartición de formación de carácter gerencial, aunque hay centros universitarios como los de Biología, Química, Física que pueden aportar formación en el campo técnico. Asimismo, se exhorta a la empresa a que colabore con las universidades en el campo de investigación científica.

- Consultoras de formación: Aquí se incluyen consultoras en organización y gestión de empresas, de recursos humanos, en marketing, etc.

- Asistencia a congresos: La información de los congresos que se celebran suelen remitirse a través de asociaciones de este tipo de empresas acuícolas. Concretamente, la Asociación Empresarial de Cultivos Marinos de España (APROMAR) y las publicaciones periódicas del sector, como por ejemplo *Fish Farming International*, que edita la asociación *Aquaculture Europe* suelen informar al respecto. Así, los congresos más destacables que tienen lugar en el sector acuícola son, entre otros: *Aquaculture Europe* (bianual); *Aquavisión*, organizado por el grupo Nutreco; *Nor-Fishing*, feria bianual en Noruega; *Aquaculture International*, Glasgow, Escocia; *Aquacoltura*, feria bianual que se celebra en Verona (Italia); *World Aquaculture*, organizado por la *World Aquaculture Society*.

- Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza (IAMZ), en su Centro Internacional de Altos Estudios Agronómicos Mediterráneos (CIHEAM). En el programa de los últimos cursos figuran: Master en Acuicultura, Acuicultura Mediterránea: cultivo en mar abierto, Nuevas técnicas para criaderos marinos, Nuevas especies para la acuicultura mediterránea, *Genetics and breeding of mediterranean aquaculture species*.

Ahora bien, los cursos que en este apartado sugerimos pueden servir de idea para empresas de acuicultura que ya estén funcionando así como a empresas de reciente creación

Seguimiento de las actividades formativas

La empresa necesita realizar un seguimiento de los programas de formación que se estén llevando a cabo para confirmar que se imparten de acuerdo con lo previsto y teniendo en cuenta lo solicitado por la dirección de la empresa. Gracias al seguimiento de las actividades formativas pueden corregirse algunos errores que se detecten por deficiente orientación de la actividad, o cualquier otra razón, de forma que sirva de experiencia para la organización de futuros planes o actividades formativas.

Evaluación del plan formativo

Toda formación debe ser evaluada en todos sus términos: profesorado, horario, material, comunicación, utilidad práctica, etc. Esta evaluación debe servir para medir el grado de utilidad de la misma y para la mejora en la planificación de la formación en períodos venideros. Ahora bien, debe tenerse en cuenta que la evaluación de la formación puede llevarse a cabo en tres períodos diferentes: en el momento inmediato tras su finalización, transcurridos unos meses de su finalización y al cabo de unos años. Este trabajo se desarrolla en su mayoría por medio de observaciones directas en los puestos de trabajo y a través de encuestas.