

TEMA 1

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos.
- 2.- Condiciones externas e internas a la gestión de los recursos humanos.
- 3.- Objetivos y variables relevantes en la gestión de los recursos humanos.
- 4.- Organización del departamento de recursos humanos y características del personal.

1.- FUNCIONES.

- **PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**, de las necesidades.

Consiste en determinar:

- .- Determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal (cuántos trabajadores nos harán falta y las características y conocimientos que deben tener).
- .- Disponibilidad de recursos humanos: qué necesito y si puedo disponer de ello (tema 4).

- **ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.**

Consiste en determinar:

- .- Contenido de los puestos de trabajo: qué se hace, cómo se hace y por qué se hace en ese puesto de trabajo.
- .- Requisitos a cumplir por el trabajador, perfil que tiene que cumplir (tema 3).

- **COBERTURA DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS.**

- .- Reclutar candidatos.
- .- Seleccionar a los candidatos más adecuados.
- .- Orientación y asignación de los puestos de trabajo (tema 5).

- **AUMENTO DEL POTENCIAL Y DESARROLLO DEL INDIVIDUO.**

(Tema 6)

- .- Formación y perfeccionamiento del trabajo: Una vez que ha entrado el trabajador, ir actualizándole (depende del puesto de trabajo).
- .- Planificación de carreras profesionales: Ir subiendo escalafones; determinar los requisitos para ello.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**, de la actuación de los empleados.

(Tema 7)

.- Seguimiento de las contribuciones de los trabajadores a sus puestos de trabajo: cómo está haciendo el trabajo.

.- Permite decidir si se asciende, si se traslada, si hace falta más formación, la retribución...

Está estrechamente relacionado con la siguiente función.

- RETRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS.

(Tema 8)

.- Valor del puesto, contribuciones personales y rendimiento.

.- Capacidad de atracción y de retención de personas.

Es importante para atraer buenos trabajadores y/o se mantengan.

1.7. GESTIÓN ESTRATÉGICA EN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

(Temas 9, 10, 11)

.- Componente humano dentro del proceso de análisis estratégico.

.- Congruencia y apoyo entre las estrategias y los recursos humanos.

Análisis interno

Objetivos Congruencia externa Implantación

Análisis externo

Análisis estratégico Planificación estratégica

Todas las funciones están relacionadas entre sí.

2.- CONDICIONANTES INTERNOS Y EXTERNOS A LA GESTIÓN DE R.R.H.H.

2.1. INFLUENCIAS EXTERNAS:

.- Apoyo de la alta gerencia, alta dirección: La alta dirección determinará la importancia de los recursos humanos en la organización.

.- Estrategia: El factor humano tiene que contribuir a los objetivos y a la consecución de ellos.

.- Cultura: Personalidad de la empresa, normas y valores a los que están sujetos los individuos de la organización por el mero hecho de pertenecer a ella. Condiciona el comportamiento de los trabajadores.

.- Tecnología y estructura: Tecnología y conocimientos que deben tener los trabajadores para manejar esa tecnología. Puede ser una estructura simple, burocracia, etc...

.– Tamaño: Muy relacionado con la estructura, la estrategia... Cuanto más grande sea la empresa menos dependiente será esta del mercado de trabajo externo y más del mercado de trabajo interno (por ello está muy relacionado con las carreras profesionales).

2.2. INFLUENCIAS INTERNAS:

.– Economía: Cuanto más fuerte sea la economía en la que actúa la empresa, menos desempleo habrá; influirá en los salarios, mayores necesidades de formación.

.– Competidores nacionales e internacionales: La presión de la competencia influirá sobretudo en los sistemas de formación y retributivo.

.– Demografía de la población activa (aquellos que pueden trabajar); relaciones natalidad–mortalidad, por lo que tendremos más o menos trabajadores.

.– Sociedad o valores sociales: La evolución social (por ejemplo la introducción de la mujer en el mercado de trabajo) influye.

.– Legislación: En materia de retribución (salario mínimo interprofesional), cuotas de la Seguridad Social, etc... condiciones del puesto de trabajo, etc...

3.– OBJETIVOS Y VARIABLES RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE LOS R.R.H.H.

3.1. OBJETIVOS A CORTO Y MEDIO PLAZO.

.– OBJETIVOS EXPLÍCITOS o más relacionados con el área de recursos humanos; objetivos indirectos:

.– Atraer candidatos: Buscará a los mejores trabajadores.

.– Retener a los empleados.

.– Motivar a los trabajadores: Animarles para que sigan en la empresa.

.– Ayudarles a desarrollarse.

.– OBJETIVOS IMPLÍCITOS o indirectos:

.– Mejora de la productividad: Llamamos productividad a si somos capaces de obtener el mismo resultado usando menos recursos. Si logramos a los mejores trabajadores, que además estén motivados, aumentará la productividad.

.– Mejorar la calidad en el trabajo.

.– Cumplimiento de la normativa.

3.2. OBJETIVOS A LARGO PLAZO.

Como objetivos a largo plazo están la rentabilidad, la competitividad y la supervivencia.

3.3. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, FUNCIONES Y FACTORES.

Hay que plantearse los objetivos y conseguir los objetivos implícitos y explícitos, que son a corto y medio

plazo, así como aquellos objetivos a largo plazo.

Para poder obtener esos objetivos tenemos que desarrollar unas funciones: análisis de puestos de trabajo, etc... El desarrollo de esas funciones se verán afectadas por unos condicionantes o factores internos y externos.

4.- ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE R.R.H.H. Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL.

Si la empresa es pequeña el departamento de recursos humanos no existe como tal; el director general es el encargado de desarrollar todas o casi todas estas funciones, quedando a cargo del departamento de administración aquellas funciones que no desempeñe el director (tales como el pago de las nóminas, etc...).

Cuando la empresa aumenta estas funciones el director las delega a otras personas contratadas exclusivamente para el desarrollo de estas funciones, lo delega en terceras personas porque el volumen es grande. Surge entonces el departamento de recursos humanos.

Las COMPETENCIAS del departamento de recursos humanos serán las siguientes:

.- Ámbito de aplicación: Las competencias han ido aumentando; se dedicará a la gestión de los recursos humanos, de los factores humanos de la empresa. Se va a encargar de la gestión de todos los trabajadores de la empresa (directores, trabajadores, etc...).

.- Horizonte temporal: El desarrollo de estas funciones no sólo se aplican en el corto plazo, sino también en el medio y largo plazo.

Los PAPELES del departamento de recursos humanos son los siguientes:

- Colaborador estratégico: Es un papel estratégico en cuanto a colaborador y consultor de la alta dirección (Intenta aumentar la productividad de la empresa y como asesor de la alta dirección respectivamente).
- Vendedor de la gestión de los recursos humanos: Debe hacer ver a la empresa la importancia del análisis de los puestos de trabajo y de la importancia que tiene el departamento de recursos humanos en la organización.
- Líder en la función de recursos humanos: Establece la dirección del factor humano dentro de la organización.
- Consultor estratégico.
- Agente de cambio: Promover, fomentar toda una serie de acciones innovadoras, novedosas.
- Gestor de la cultura organizativa: Debe conocer esa cultura organizativa y debe intentar difundirla en la organización mediante sus funciones.

El RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS será el director de recursos humanos. Este director debería cumplir las siguientes características:

CUALIDADES del director de recursos humanos:

- Mayor conocimiento de la gestión de la empresa: Conocimiento interno de la empresa, no sólo de los recursos humanos. Tiene que saber qué cantidad de trabajadores hacen falta, los cursos de formación, la legislación vigente, el diseño de los puestos de trabajo... para lo cual necesita conocer en qué consiste el trabajo.

- Comprensión profunda de los fenómenos económicos: Saber lo que pasa fuera de la empresa.
- Mayor capacidad analítica: Tiene que tener conocimientos y saberlos aplicar a su función.
- Liderazgo competente: Tiene que saber influir en los demás sin ejercer la autoridad.
- Mayor inclinación hacia la acción: Enfoque proactivo. Saber anticiparse a los problemas.

TEMA 2

PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- Teoría de sistemas y contingentes.
- 2.- Teoría del comportamiento.
- 3.- Teoría institucional.
- 4.- Teoría de la dependencia de recursos.
- 5.- Teoría del capital humano.
- 6.- Teoría de los costes de transacción y teoría de la agencia.
- 7.- Teoría estratégica.

1.- TEORÍA DE SISTEMAS Y CONTINGENTE.

• TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

La organización es un conjunto de partes interdependientes y relacionadas con el entorno.

Define la empresa como un sistema abierto y complejo, es decir, relacionado con el medio exterior y formado por numerosos componentes llamados subsistemas que van a estar relacionados entre sí.

Los componentes del subsistema de recursos humanos son los siguientes:

- Inputs: Conocimientos, habilidades..., los trabajadores, el personal.
- Procesos: Comportamientos de los trabajadores, actitudes...
- Outputs: Rendimiento, satisfacción, productividad... de los trabajadores.

Las prácticas o funciones de recursos humanos condicionan a los componentes.

• TEORÍA CONTINGENTE.

Se deriva de la teoría general de los sistemas.

Lo que pretende estudiar es cuando existe ajuste entre los parámetros de la organización (estructura organizativa) con los factores de contexto o se incrementa la eficiencia organizativa.

Afecta al área de recursos humanos:

- .- Tiene que haber congruencia interna de las prácticas de recursos humanos.
- .- Congruencia con los factores organizativos y del entorno.

2.- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.

Quiere analizar el comportamiento de los individuos en las organizaciones; que los individuos se comporten de tal forma que se consigan los objetivos de la organización y los objetivos individuales de cada trabajador.

Y además pretende que los objetivos individuales vayan relacionados con el objetivo de la organización para lograr ambos.

Pretende condicionar comportamientos de los individuos para lograr el objetivo de la empresa.

Las prácticas de recursos humanos afectan a dichos comportamientos.

3.- TEORÍA INSTITUCIONAL.

Supuesto básico: El comportamiento de las organizaciones no viene condicionado sólo por el mercado, sino también por unas instituciones.

Las instituciones marcan unos límites, tanto formales como informales, a las diferentes acciones que pueden elegir y desarrollar las organizaciones poniendo de manifiesto que el mercado no es el único determinante del comportamiento organizativo.

Permite explicar los procesos de desarrollo en la gestión de recursos humanos, por qué se producen cambios en los sistemas retributivos, etc... Permite explicar la evolución en el tiempo de las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos.

4.- TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS.

Esta teoría analiza las características del intercambio de las transacciones de recursos entre la organización y el entorno desde el punto de vista del poder (las organizaciones gana poder cuando controlan recursos valiosos). Aquellas organizaciones que puedan controlar los recursos más valiosos son las que más poder tendrán.

El desarrollo de los procesos de gestión de recursos humanos pueden ser estudiados como un reflejo de la distribución de poder en la organización (control que se ejerce mediante la selección de personal).

5.- TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO.

El componente humano es uno de los principales activos de la organización, ya que estos poseen un valor económico referido a sus capacidades, habilidades, conocimientos, etc... (capacidades productivas, habilidades, experiencias y conocimientos).

Las prácticas de recursos humanos inciden directamente sobre este factor humano.

6.- TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.

Analiza los mecanismos de coordinación de las transacciones (mercado y organización). Explica por qué surgen las organizaciones.

El concepto clave son los costes de transacción (información, negociación y garantía). El sistema de precios no recoge información suficiente, de manera que a la hora de llevar a cabo el intercambio se incurren en unos costes llamados costes de transacción, que se dividen en:

- Información: Costes de búsqueda de la mejor organización. La que mejor producto o servicio ofrece.
- Negociación: Costes de formular el contrato.
- Garantía: Costes de asegurarnos que la transacción llegue en correctas condiciones, cumple los requisitos establecidos.

Los costes de transacción surgen por las características del entorno de la transacción y del comportamiento del individuo:

Entorno de transacción Comportamiento del individuo

.- Incertidumbre .- Racionalidad limitada

.- Grupos reducidos .- Oportunismo

Las prácticas de recursos humanos contribuyen a una mejor gestión de los mecanismos de coordinación.

La **TEORÍA DE LA AGENCIA** parte de que el mecanismo elegido es la organización, no el mercado. Consideramos que el mecanismo de coordinación es la organización, parte de la teoría de los costes de transacción.

Pretende regular las relaciones que se establecen entre el principal y el agente, caracterizados por:

- 1.- Conflicto de intereses.
- 2.- Dificultad, por parte del principal, para establecer mecanismos de control.

Esta teoría se centra, afecta, en el sistema de remuneración de los directivos.

7.- TEORÍA ESTRATÉGICA.

Hay muchas teorías, como en la teoría del comportamiento, pero nos centramos en la teoría de los recursos y capacidades, que considera los recursos humanos como determinantes de la competitividad para proporcionar a la organización una ventaja competitiva sostenida.

Entendemos como ventaja competitiva ponerme por encima de los competidores, ser más fuerte y más sostenible, es decir, que se mantenga en el tiempo.

Relación entre las estrategias genéricas planteadas por las empresas y las orientaciones dadas a las prácticas de recursos humanos.

La ventaja competitiva reside sobretodo en las capacidades, más que en los recursos.

Los recursos son tangibles e intangibles (marcas, etc...).

TEMA 3

EL ORIGEN DE LA GESTIÓN: PROCESOS DE INTERRELACIÓN INDIVIDUAL

- 1.- Introducción.
- 2.- Análisis de puestos de trabajo:

- Concepto.
- Proceso.

3.- Valoración o evaluación de puestos de trabajo.

1.- INTRODUCCIÓN.

1.1. Los puestos de trabajo pueden ser considerados como el enlace entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización.

Las empresas se plantean unos objetivos que hay que cumplir para llegar a unos resultados, a los que se llega mediante puestos de trabajo.

- Los resultados son la razón de ser del puesto de trabajo dentro de la organización.
- El puesto de trabajo es un elemento dinámico, cambian a lo largo del año porque los objetivos también cambian.
- Punto de partida en la gestión de recursos humanos: El análisis de los puestos de trabajo no sirve para nada, ayuda a planificar.
- La planificación de las necesidades de recursos humanos: Qué tipo de trabajadores se precisan.
- Reclutamiento y selección de personal: A quién vamos a reclutar.
- Formación: Detectar las necesidades de formación al conocer las exigencias que requiere el puesto.
- Desarrollo de carreras profesionales: Sirve de guía a los trabajadores respecto a sus aspiraciones en la organización.

1.10. Evaluación del desempeño o rendimiento del trabajador: Cómo lo está haciendo el trabajador actual, ya que se conocen y pueden determinarse los diferentes objetivos y los resultados asignados.

1.11. Remuneración: El valor del puesto de trabajo se determina en función del análisis del puesto de trabajo.

2.- ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

El análisis de puestos de trabajo es un proceso que consiste en describir y registrar la finalidad del puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias.

APT= descripción del PT + especificación de los requisitos del PT.

ETAPAS:

A).- ETAPA PRELIMINAR o inicial.

En esta se establecen las bases para el análisis de puestos de trabajo.

- .- Qué puestos analizar.
- .- Cuántos puestos a analizar.
- .- Calendario del proceso de análisis.
- .- Personas que intervendrán en el proceso.
- .- Por qué analizar: Finalidad del análisis, la función que pretendo desarrollar mediante el análisis de puestos

de trabajo.

B).– RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

Es una recogida de información relativa a los puestos de trabajo que se vayan a analizar (tipo y técnicas).

- .– Identificación del puesto de trabajo: Denominación del puesto, a qué departamento pertenece, nombre y apellidos del titular del puesto, unidad organizativa donde se encuentra el puesto, fecha de realización...
- .– Organigrama: Localizar el puesto dentro de la organización (superior y subordinados del puesto a analizar).
- .– Síntesis: Resumen de la definición del puesto.
- .– Analizar, detallar las diferentes responsabilidades: Funciones, actividades y tareas relacionadas con el puesto de trabajo (ordenadas por importancia).
- .– Perfil: Perfil idóneo al que debe responder el ocupante del puesto (formación y experiencia).

Hasta este punto estamos ante la información elemental o básica; la información complementaria serían los siguientes puntos:

- .– Recursos a cargo del puesto (recursos humanos, económicos y materiales). Es una información complementaria, adicional.
- .– Relaciones de los puestos de trabajo: Relaciones que debe mantener el puesto para lograra sus objetivos.
- .– Condiciones de trabajo: Realización en exteriores, zonas remotas, bajas temperaturas, exposición a humos, ruidos... Cuál es el entorno en el que se desarrolla el trabajo.

Hay varias TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:

Cronómetros, fotografías, ventajas... Consiste en que el analista va a observar al trabajador.

Ventajas:

- .– El observador es más objetivo y creíble que el titular del puesto de trabajo.

Inconvenientes:

- .– La observación puede influir en el comportamiento del trabajador.
- .– Considerar a varios titulares, porque puede ocurrir que el trabajador al que se observa sea el más rápido o el más lento.
- .– Dificultad para analizar trabajos que requieran actividades mentales.

PERSONAL: Es una entrevista entre el titular del puesto de trabajo y un experto.

Ventajas:

- .– Obtención de información rica que suele superar la estrictamente necesaria.

- .- Creación de un vínculo entre entrevistador y entrevistado.
- .- Mayor control del tiempo de ejecución del proceso por parte de sus responsables.

Inconvenientes:

- .- Se requiere un entrevistador con experiencia (evitar interferencias entre la información relativa al puesto y relativa a la persona).
- .- Debe existir sintonía entre el entrevistador y el entrevistado.
- .- Requiere dedicar muchas horas de trabajo.

CON GRUPOS DE TRABAJO: Son reuniones mantenidas entre un experto (interno o externo) y varios titulares de puestos (máximo 10).

En primer lugar se explica la información que es necesaria cumplimentar. En segundo lugar se rellena un documento (el experto ayuda a los trabajadores en las dudas que puedan surgir).

Ventajas:

- .- Las documentaciones se pueden obtener una vez terminada la sesión.
- .- En poco tiempo se consigue mucha información.
- .- La calidad de la información recogida puede considerarse como buena.

Inconvenientes:

- .- El experto tiene que tener experiencia en el manejo de grupos de trabajo.
- .- No siempre es posible que los grupos sean homogéneos en la relación entre trabajadores y puestos de trabajo, por lo que puede faltar alguna información necesaria para la documentación.

CON LOS SUPERIORES: Entrevista entre experto y superior de un determinado conjunto de puestos de trabajo.

Ventajas:

- .- Se obtiene una visión global de las unidades de la empresa (departamento, sección, área...) con sus diferentes interrelaciones.
- .- Se crea un vínculo de confianza entre entrevistador y entrevistado.

Inconvenientes:

- .- Se requiere un entrevistador con experiencia (evitar interferencias entre la información relativa a los puestos y relativa a las personas).
- .- Debe existir sintonía entre entrevistador y entrevistado.
- .- Requiere dedicar muchas horas de trabajo.

El titular del puesto de trabajo registra en un diario (una o dos páginas) sus actividades a intervalos regulares.

Ventajas:

.– Es útil cuando se analizan trabajos que abarcan largos periodos de tiempo.

Inconveniente:

.– Hay que recoger información de la actividad y no de los resultados.

.– Es muy subjetivo, por lo que pueden perderse detalles importantes.

Elaboración de un cuestionario que recoja las necesidades de información y sobre el puesto, el cual se envía a los diferentes titulares de los puestos de trabajo para que lo cumplimenten.

Ventajas:

.– Bajo coste del proceso.

.– Reducción de los tiempos de obtención de la información.

Inconvenientes:

.– La información obtenida no puede ser contrastada después.

.– Calidad inferior de la información.

.– Índice de respuesta (no contestan, no remiten todos la respuesta, sólo llegan algunos como información).

C).– ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PUESTOS.

Recoge la siguiente información:

- Cargo.
- Resumen del trabajo.
- Obligaciones y responsabilidades del cargo.
- Requisitos del trabajo.
- Cualificación mínima.

(Figuras 2.6 y 2.7).

D).– VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.

! Debe ser comprobada y ratificada por diferentes personas de la organización para que la dirección de recursos humanos tenga la certeza de trabajar con información correcta y fiable de los puestos de trabajo.

! Pueden aprobar la documentación: Titular del puesto, superior jerárquico inmediato, analista o entrevistador y departamento de recursos humanos.

3.– VALORACIÓN O EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Cuantificar el contenido organizativo de los diferentes puestos de trabajo que conforman una organización en

un momento determinado.

Métodos de valoración (modelos básicos).

! VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE ORDENACIÓN.

.- Consiste en ordenar cada puesto en relación con los demás puestos de la organización, generalmente en función de un factor (responsabilidad, requisitos necesarios para su desempeño, condiciones ambientales...) o respecto al puesto como un todo.

.- Orden asignado por cada evaluador.

E E E E E Suma Promedio Orden PT

Pto. A 2 1 5 4 5 17 3,4 4

Pto. B 3 4 2 3 4 16 3,2 3

Pto. C 1 2 3 1 2 9 1,8 1

Pto. D 5 3 1 2 1 12 2,4 2

Pto. E 4 5 4 5 3 21 4,2 5

!VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE CLASIFICACIÓN.

Se establecen unos niveles a partir de varios parámetros (grado de responsabilidad exigida, formación requerida...) los cuales permiten una definición genérica de cada puesto, siendo los diferentes puestos clasificado en diferentes niveles.

Aplicación: Escalas de funcionarios o en convenios colectivos de carácter sectorial.

Ejemplo: Nivel 1, nivel 2, nivel 3....

!VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE COMPARACIÓN DE FACTORES.

.- Se identifican con factores de variación y se elige un determinado número de puestos clave (en los que se presentan todos los factores).

.- Se comparan los puestos de trabajo uno a uno, factor por factor, y se clasifican por orden de importancia. Se determina el valor de cada factor y así se determina el valor total de cada uno de los puestos de trabajo.

! VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR PUNTOS.

Es el más utilizado.

.- Selección de los factores a emplear en la valoración (habilidad, esfuerzo, responsabilidad) los cuales:

- Tienen que ser comunes casi todos los puestos de trabajo.
- Tienen que ser lo suficientemente importantes para que la discriminación entre los puestos de trabajo quede bien marcada.

.- Determina el peso de los factores.

> Especificar los subfactores de los diferentes factores (habilidad, educación, experiencia, iniciativa).

> Determinar la puntuación de los diferentes grados de los subfactores (progresión aritmética, geométrica, porcentual).

> La suma total de los puestos asignados a cada factor determina el valor del puesto de trabajo.

Ejemplo:

Factores Peso G G G

Subfactores

Habilidad 45 %

Educación 20 % 20 40 60

Experiencia 15 % 15 30 45

Iniciativa 10 % 10 20 30

Responsabilidad 30 %

Equipo 8 % 8 16 24

Seguridad de otros 7 % 7 14 21

Materiales 7 % 7 14 21

Trabajo de otros 8 % 8 16 24

Esfuerzo 20 %

Físico 14 %

Mental 6 %

Condiciones de trabajo 5 %

Ambiente 3 %

Riesgos inevitables 2 %

(accidentes)

100 %

(Ejemplo de la fotocopia página 271)

MODELOS NO CUANTITATIVOS.

*** VENTAJAS:**

- .– Sencillas.
- .– Fácil aplicación.
- .– Poco coste en su desarrollo.
- .– Apropriados para empresas pequeñas (diferenciamos ambos métodos por su ordenación: 30– 50 puestos; 150– 200 puestos).

*** INCONVENIENTES:**

- .– Influencia de factores subjetivos, son demasiado subjetivos.
- .– Dificultad para conseguir unanimidad de criterios de los evaluadores.

MODELOS CUANTITATIVOS.

*** VENTAJAS:**

- .– Del estudio se obtienen valoraciones concretas para cada uno de los puestos.
- .– Las diferencias de valor entre diferentes puestos son fáciles de establecer, expresar y concretar unánimemente.
- .– Apropriados para grandes empresas (más de 200 puestos de trabajo).

*** INCONVENIENTES:**

- .– Aplicación muy costosa en tiempo y dinero.
- .– La aplicación de métodos de tal envergadura, si no se llegan a implantar por cuestiones ajenas al método, significa un importante fracaso para la organización y para quienes lo han avalado.

TEMA 4

PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

- 1.– Concepto.
- 2.– Proceso de planificación:
 - 2.1. Previsión de la demanda y la oferta de recursos humanos.
 - 2.2. Diseñar e implantar planes y programas de actuación.
 - 2.3. Controlar el desarrollo de los planes y programas.

1.– CONCEPTO.

Planificar es elaborar planes.

La planificación de recursos humanos es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el que se pretende garantizar, en tiempo y lugar (es decir, para un tiempo y un puesto de trabajo concreto), la disponibilidad en número y tipo de personas.

La relación de la planificación con la gestión de recursos humanos es la siguiente:

- a)– Análisis de puestos de trabajo: Qué requisitos tiene que tener el trabajador para ese puesto de trabajo.
- b)– Reclutamiento y selección: Si llegamos a la conclusión (punto a) de que necesitamos personal tenemos que elegirlo.
- c)– Formación y perfeccionamiento: Si de la planificación deducimos que los trabajadores necesarios están en la empresa tendríamos que formarlos.
- d)– Desarrollo de la carrera profesional: Si de la planificación deducimos que vamos a necesitar trabajadores tendremos que desarrollar carreras profesionales de trabajadores de la empresa para no tener que buscar (jubilación, etc...).

2.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

Etapas:

- 1.– Previsión de la demanda y la oferta de recursos humanos.
- 2.– Diseñar e implantar planes y programas de actuación.
- 3.– Controlar el desarrollo de los planes y programas.

2.1.– PREVISIÓN DE LA DEMANDA Y LA OFERTA DE R.R.H.H.

Por demanda de trabajo entendemos las necesidades de la empresa de trabajadores para cubrir ese puesto; número de trabajadores que la organización necesitará en el futuro.

La oferta se relaciona con la disponibilidad; si existe una demanda habrá una oferta.

La disponibilidad de trabajadores con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa.

A)– PREVISIÓN DE LA DEMANDA DE R.R.H.H.

Hay varias técnicas de previsión:

- .– A corto plazo están los coeficientes de trabajo.
- .– A medio y largo plazo:
 - a.– Cualitativos: Delphi y Técnica del grupo nominal.
 - b.– Cuantitativos: Extrapolación de tendencias y Regresión lineal.

(Fotocopias páginas 174– 175).

En el MÉTODO DELPHI un grupo de expertos intercambia varias rondas de estimaciones de la demanda u oferta de recursos humanos, normalmente sin verse cara a cara. La información proveniente de los demás expertos es utilizada por cada uno de ellos para "precisar" su propia estimación.

Este proceso de entrega de informes se repite cuantas veces sea necesario hasta llegar a un consenso.

La TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL se diferencia con Delphi en que, en este caso, sí se reúnen. Un pequeño grupo de expertos se reúne cara a cara. Tras un proceso que incluye una discusión abierta y valoraciones particulares, el grupo alcanza una estimación sobre la demanda futura de recursos humanos.

Dentro de las técnicas cuantitativas está, en primer lugar, la EXTRAPOLACIÓN DE TENDENCIAS.

En un eje de coordenadas se muestran el número de personas contratadas o necesarias y el tiempo.

Este método consiste en determinar la previsión futura en base a los datos que ya tenemos.

Se hace una regresión lineal entre los puntos históricos y los futuros para predecir la demanda de recursos humanos.

Hay dos casos:

.- Tendencia lineal: Tenemos que calcular la recta que nos permita explicar la tendencia futura de demanda de recursos humanos.

$$Y = a + bx \quad y = a_n + b x$$

$$xy = a x + b x$$

.- Tendencia parabólica o exponencial: Calcular la curva que permita obtener la demanda futura de recursos humanos.

$$Y = a + bx + cx \quad y = a_n + b x + c x$$

$$xy = a x + b + c x$$

$$x y = a x + b x + c x$$

Hay que hacer la representación gráfica para saber si es lineal o parabólica; en el caso de que el problema no indique cuál de las dos es, usaremos la lineal.

EJERCICIO: PROBLEMA 3.

EJERCICIO: PROBLEMA 4.

La otra técnica cuantitativa es la REGRESIÓN.

La regresión es una fórmula matemática utilizada para relacionar el personal con diversas variables (producción, ventas, cifra de negocio, inversiones, combinación de productos, productividad...).
procedimiento a seguir:

1º)- Identificar las variables.

2º)- Calcular la corrección entre las variables (r).

3º)- Calcular la ecuación de ajuste o recta de regresión.

4º)- Realizar la previsión.

Coeficiente de correlación:

Ecuación:

Coeficiente de determinación:

La r varía entre (-1) y 1 ; r oscilará entre 0 y 1 .

El coeficiente de determinación mide el grado en el que la recta de regresión explica la variable dependiente; cuanto más próximo a cero, peor será la recta de regresión, y cuanto más próximo a uno, mejor explicará la recta de regresión.

El coeficiente de correlación mide la relación entre las variables.

EJERCICIO: PROBLEMA 5.

B).- PREVISIÓN DE LA OFERTA DE R.R.H.H.

Conocer las características del mercado de trabajo interno y externo.

.- Mercado externo:

- Composición cualitativa del mercado de trabajo.
- Movimientos migratorios.
- Demandas efectuadas por los competidores (qué tipo de trabajadores demandan los competidores).

.- Mercado interno:

- Composición actual del personal.
- Leyes demográficas de los efectivos de la empresa: cuáles son las salidas que existen en la empresa (jubilaciones, defunciones, porque se van a la competencia, etc...).

2.2.- DISEÑAR E IMPLANTAR PLANES Y PROGRAMAS DE ACTUACIÓN.

Diseñar e implantar planes y programas de actuación. Hay dos casos:

A)- La demanda excede a la oferta:

Dentro de la empresa:

- .- Formación y reciclaje.
- .- Planificación de sucesiones.

.– Promoción desde dentro (promociones internamente).

Fuera de la empresa:

.– Reclutamiento fuera de la empresa.

.– Subcontratación (con otra empresa determinan el trabajo).

.– Utilización de trabajadores temporales y a tiempo parcial.

B)– La oferta de trabajo excede a la demanda:

.– Reducciones salariales.

.– Menos horas.

.– Trabajo compartido.

.– Jubilaciones anticipadas y voluntarias.

.– Salidas con ofertas de incentivos (por ejemplo, con una indemnización por cese; es una especie de despido pactado por ambas partes).

.– Despidos.

2.3.– CONTROLAR EL DESARROLLO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.

(Este punto no se desarrolla).

EJERCICIO: "MC, S.A."

TEMA 5

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL

1.– El proceso de contratación: Exigencias.

2.– Fuentes y métodos para el reclutamiento de personal cualificado.

3.– Factores que afectan a la selección.

4.– El proceso de selección: Fuentes de información, instrumentos y decisiones.

5.– Orientación y socialización de empleados nuevos.

6.– Gestión de la ruptura laboral y la recolocación de los empleados.

1.– PROCESO DE CONTRATACIÓN.

Proceso por el que las empresas seleccionan los diferentes trabajadores y los socializan.

ETAPAS:

- Reclutamiento: Proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación. Es la búsqueda de los trabajadores.
- Selección: Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar o no a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación.
- Socialización: Integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que se va a trabajar; el tercer paso del proceso de contratación.

REQUISITOS, CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN:

A largo plazo, la contratación de los candidatos mejor cualificados es lo que hace que una empresa mejore su eficacia y sus resultados mínimos aceptables.

Características o exigencias del proceso de contratación:

a). Establecimiento de las cualidades diferenciales que son más relevantes para el resultado.

! Las cualidades no tienen por qué ser obvias. Para determinarlas debemos tener en cuenta los factores siguientes.

! Factores que convierten en una exigencia al establecimiento de las cualidades necesarias:

- El propio puesto.
- La cultura de la empresa.
- Diferentes personas en la empresa.

b). Medición de esas cualidades, evaluarlas.

Utilización de diferentes pruebas o sistemas.

Algunos sistemas de medida son mejores que otros y pueden variar mucho en sus costes.

c). Evaluación de los niveles de motivación de los candidatos.

Rendimiento = Habilidades * Motivación.

" La motivación resulta difícil de medir.

" La motivación parece depender del contexto mucho más que las habilidades.

d). Decidir quién debe seleccionar al candidato.

La decisión debería tomarla el departamento de recursos humanos:

! Razones:

.- Para que las prácticas se adecuen a la legislación vigente.

.- Realiza los primeros contactos con los aspirantes y suele ser depositario de la información.

! Problema:

.– Deja fuera al personal de línea (personal con el que se tendrá que trabajar).

Por ello tendrían que involucrarse los trabajadores de la línea con el mando de la línea, y no sólo el departamento de recursos humanos; ambos conjuntamente.

2.– FUENTES Y MÉTODOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CUALIFICADO.

! FUENTES INTERNAS

– La empresa acude a la promoción interna (movimientos verticales) o traslados de éstos (movimientos horizontales).

– Técnicos: Los empleados que trabajan en la empresa.

– Si unen la vertical con la horizontal sería un movimiento diagonal (promoción con traslado o viceversa).

! FUENTES EXTERNAS

– La empresa busca candidatos en el mercado laboral.

– Fuentes:

1.– Presentación espontánea.

2.– Recomendación de los empleados.

3.– Antiguos empleados.

4.– Publicidad.

5.– Agencias de empleo.

6.– Reclutamiento en las universidades y otras instituciones.

7.– Asociaciones y colegios profesionales.

8.– Clientes.

9.– Radio, televisión, internet.

! FUENTES INTERNAS

– VENTAJAS:

.– Nivel de conocimiento que el candidato tiene sobre la organización y la organización sobre el candidato.

.– Empleados más seguros e interesados en el largo plazo en la organización.

.– La posibilidad de promoción interna aumenta la motivación.

.– Se aprovechan las inversiones en formación realizadas.

.– Menores costes que la contratación externa.

– INCONVENIENTES:

.– Dificultad para encontrar, en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida.

.– Luchas internas, conflictos internos dentro de la organización.

.– Falta de nuevos puntos de vista.

– TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO: Consiste en informar a los trabajadores sobre la vacante. Los empleados que ya trabajan en la empresa.

~ Identificar candidatos: "Boca a boca", archivos de personal, lista de ascensos e inventario de habilidades.

~ Publicidad: "Aviso en el tablón de anuncios", boletines de empresa, circulares o reuniones.

! FUENTES EXTERNAS

" VENTAJAS:

.– Gente con ideas nuevas.

.– Se aprovechan las inversiones en formación realizadas en otras empresas; siempre y cuando haya trabajado con anterioridad.

.– Evitaría luchas internas.

" INCONVENIENTES:

.– La duración del proceso de reclutamiento externo suele ser alta.

.– Coste elevado.

.– Puede ser menos seguro que el interno, ya que en principio desconocemos a la persona que vamos a contratar.

.– Puede originar frustración entre el personal e la organización.

" FUENTES EXTERNAS PARA RECLUTAR:

A~ Presentación espontánea: El sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. Rellena una solicitud y ésta se integra en una base de datos, o lleva el currículum directamente. Es muy económico pero no se suele utilizar para puestos de gerencia.

B~ Recomendaciones de los empleados: Los empleados contratados de este modo tienden a quedarse más tiempo en la empresa y demuestran una mayor fidelidad y satisfacción por el trabajo. Bajo coste. Posibles problemas de cara a la igualdad de oportunidades de empleo.

C~ Antiguos empleados: Son personas que fueron despedidas o que han trabajado de forma estacional. Buen conocimiento del candidato.

D~ Publicidad: El anuncio en los medios de comunicación escritos es una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos. Se puede utilizar tanto para reclutar a nivel local como a nivel regional, nacional o internacional. Es una de las fuentes más caras.

Las características que tiene que tener un anuncio en prensa son las siguientes:

1.- Imagen a transmitir: Es la imagen del puesto afectado más la imagen de la empresa.

.- Formato y tamaño: Tipo de empresa, importancia e interés que tiene el profesional que busca.

.- Encabezamiento: Nombre de la empresa (será abierto si aparece el nombre de la empresa y cerrado si no aparece; Aparece el nombre de la empresa en ocasiones, no es un elemento fundamental), actividad, volumen de negocio... Si no aparece el nombre de la empresa suele aparecer el nombre de la empresa que recluta.

2.- Contenido del anuncio (estilo, redacción y guión):

~ Estilo:

.- Clásico- Informativo: Análisis del puesto ofertado (definición y descripción del puesto, requerimientos del puesto, aspectos valorables del candidato...).

.- Sugerente- Motivador: Además de la descripción del puesto se añade la filosofía de la empresa, los objetivos del puesto y el perfil del candidato que se busca (tipo y descripción de la empresa, objetivos y filosofía de la empresa, tipo de persona que se busca...).

.- Especial- Original: Innovador, impactante, creativo y de diseño poco común (preguntas, dibujos, tiras cómicas...).

~ Redacción: Clara y explícita, descripción completa de la oferta. Puede ser en español o en inglés.

~ Guión: Recoge cierta información como (no tienen por qué aparecer todos ellos):

.- Tipo de empresa.

.- Tipo de puesto y su ubicación o nivel en la empresa.

.- Destacar los requisitos imprescindibles.

.- Describir lo que precisa con claridad y precisión.

.- Orientar y mencionar el nivel retributivo, las ventajas y los beneficios.

.- Posibilidades de desarrollo profesional y promoción del puesto.

.- Otros: Horario, tipo de contacto (teléfono, fax, CV...).

3.- Eficacia del anuncio:

~ Cómo publicarlo: Encuadre, logotipo, fondo...

~ Dónde publicarlo: Selección de máximo interés o atractivo para el lector, sección de empleo...

~ Cuándo publicarlo: Prensa diaria (domingos), semanal, etc... Local, regional, nacional... Lo normal es publicarlo los domingos.

~ Cómo contactar: Carta (CV es lo que más éxito tiene), teléfono, presentación personal...

(Comentario de los anuncios de la fotocopia)

E~ Agencia de empleo: Muchas empresas recurren a contratistas externos para buscar y reclutar aspirantes para un determinado puesto. A la agencia se le suele pagar una comisión sobre el sueldo que se le ofrece al empleado. Son especialmente útiles cuando se busca una habilidad específica y empleados con experiencia previa (Fotocopia de las ETT).

F~ Reclutamiento en las universidades: Una bolsa de empleo ayuda a los estudiantes a que se pongan en contacto con empresas.

G~ Asociaciones y colegios profesionales: En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales y/o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad para difundir ofertas de puestos.

H~ Clientes: Se trata de contratar a los clientes. Es una fuente innovadora de reclutamiento. Están familiarizados con la empresa y puede que tengan ideas valiosas sobre cómo mejorar la empresa.

I~ Radios y televisión: Son muy pocas las organizaciones que recurren a esta fuente. Supone un elevado coste y una escasa retención de la información.

También incluye internet, que son páginas donde las empresas ponen anuncios pero también los demandantes de trabajo pueden enviar sus currículum. Ejemplos: Jobline.es, Finanjobs.com, Cybersearch.es, Todotrabajo.com, Jobpilot.es, Canalwork.com, Monster.es, CanalCV.com, Infojobs.net, Mercadodetrabajo.com, Infoempleo.com, Expansionempleo.com, etc...

3.- FACTORES QUE VAN A CONDICIONAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.

- El contexto organizativo.
- El contexto del puesto de trabajo.
- El candidato al puesto.

3.1.- EL CONTEXTO ORGANIZATIVO.

En este caso se considera la información necesaria sobre el contexto de la organización para realizar eficazmente la selección de los candidatos.

Esta información se refiere a cuáles son los trabajos disponibles, las condiciones en que se van a desempeñar el trabajo y las limitaciones legales.

3.2.- EL CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

Para que los candidatos a un puesto de trabajo puedan elegir de forma realista un puesto deben conocer las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo.

3.3.- EL CANDIDATO AL PUESTO.

El tipo de información que suele obtenerse de un individuo es la relativa a sus conocimientos, habilidades,

aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad, entre otros.

4.- EL PROCESO DE SELECCIÓN: FUENTES DE INFORMACIÓN, INSTRUMENTOS Y DECISIONES.

TÉCNICAS necesitamos para seleccionar a los trabajadores?.

4.1.- Las CARTAS DE RECOMENDACIÓN: No se relaciona mucho con el rendimiento laboral del trabajador, siendo la mayoría muy positivas.

4.2.- Las CARTAS DE PRESENTACIÓN.

4.3.- Los IMPRESOS DE SOLICITUD: Con estos impresos las organizaciones pretenden conseguir información sobre el historial y situación actual del candidato.

4.4.- Las PRUEBAS DE CAPACIDAD: Existe una gran variedad de pruebas que miden un amplio número de capacidades, pudiendo ser éstas matemáticas, físicas, verbales...

4.5.- Los TEST DE PERSONALIDAD: Miden los rasgos de personalidad, es decir, las cualidades del individuo que tienden a ser consistentes y permanentes.

4.6.- TEST PSICOLÓGICOS: Intentan descubrir cuáles son las conductas más probables de los trabajadores.

4.7.- ENTREVISTA DE TRABAJO:

A pesar de que probablemente es la herramienta de selección más utilizada, ha sido criticada por su escasa fiabilidad y validez.

Entrevista estructurada: Entrevista de trabajo que se basa en un minucioso análisis del puesto de trabajo. Aplica una serie de preguntas relacionadas con el puesto de trabajo que tienen respuestas predeterminadas.

4.8.- PROGRAMAS DE EVALUACIÓN: Incluye un conjunto de tareas simuladas o ejercicios que el candidato debe realizar (normalmente para cubrir puestos de gestión, de alta dirección).

4.9.- PRUEBAS TOXICOLÓGICAS: Se le pide al aspirante que se someta a un análisis de orina. Dependerá del puesto de trabajo a desempeñar que estas pruebas se realicen o no.

4.10.- PRUEBAS DE HONESTIDAD: Se trata de ver qué opina el aspirante de la conducta deshonestas. Muy polémicas.

4.11.- COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS: Uno de los mejores métodos para predecir el futuro éxito de los candidatos.

4.12.- GRAFOLOGÍA: Es el estudio de la escritura con el propósito de conocer la personalidad o los rasgos individuales.

&DECISIONES.

Existen dos enfoques:

! ENFOQUE DEL PREDICTOR ÚNICO: Cuando los gerentes de recursos humanos utilizan un único tipo de información o un solo método para seleccionar al candidato. Es el enfoque que menos se usa.

! ENFOQUE DE PREDICTORES MÚLTIPLES: Se da cuando se combinan varias fuentes de información. Existen tres posibilidades:

–. De no compensación:

– El modelo de puntos de corte múltiples: En cada pregunta tiene que tener una puntuación determinada; si no tiene esa puntuación en cada una de las preguntas no vale como candidato al puesto. Se realizan todas las preguntas.

– El modelo del salto de valla: El candidato tiene que tener una puntuación mínima en cada prueba que le realizan. Es como el caso anterior, solamente que en este caso, cuando falla una pregunta, ya no se continúa preguntando.

–. De compensación: Son modelos de regresión múltiple. Las malas puntuaciones se compensan con las buenas.

–. Combinación de los dos anteriores.

Una vez realizado todo ello ya tendríamos al trabajador seleccionado.

5.- ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE EMPLEADOS NUEVOS.

" La **SOCIALIZACIÓN** consiste en integrar a los nuevos trabajadores en la empresa (empresa, unidad, puesto). Es decir, que del mercado laboral interno o externo pasen a un nuevo puesto.

" **FASES o ETAPAS** del proceso de socialización:

a). Fase previa: Imagen previa realista del puesto de trabajo. Dan información sobre la empresa para que el trabajador sepa dónde entra a trabajar.

b). Fase de encuentro: Información sobre la empresa y el puesto. El trabajador ha firmado el contrato y le enseñan a desenvolverse en la organización.

c). Fase de asentamiento: Programa de asesoramiento y guía. Se da cuando el trabajador lleva algún tiempo en la empresa.

" **APOYO DEL INMEDIATO SUPERIOR:** Una persona que le dice al nuevo trabajador cómo va la empresa, etc... en el principio, cuando el trabajador acaba de entrar.

6.- GESTIÓN DE LA RUPTURA LABORAL Y LA RECOLOCACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

" **INCONVENIENTES** o costes de la ruptura:

– Costes de reclutamiento: Son costes como poner anuncios, vueltas a los campus universitarios, tiempo del evaluador, honorarios de la empresa de búsqueda (en caso de que no sea la misma empresa la que lo haga).

– Costes de selección: Entrevistas, pruebas, comprobación de referencias, reasignación de los trabajadores.

– Costes de formación: Orientación, costes de formación directa, tiempo del formador, productividad perdida durante la formación del trabajador. Una vez contratado el trabajador hay que socializarle.

– Costes de ruptura laboral: Finiquito (es una especie de indemnización), prestaciones, costes del seguro de

desempleo, entrevista para la ruptura, colocación en el exterior, puesto vacante. Aunque estos costes varían en función de cada contrato.

" **VENTAJAS** o beneficios de la ruptura:

- Reducción de costes laborales.
- Aumento de la innovación.
- Sustitución del trabajador por bajo rendimiento.
- Oportunidad de incorporar diversidad en la empresa.

" **TIPOS DE RUPTURA LABORAL.**

! La ruptura laboral puede ser VOLUNTARIA, en cuyo caso hablaríamos de abandonos o renunciaciones y de jubilaciones.

~ El empleado decide romper, salir libremente de la empresa; los motivos pueden ser:

- .- Laborales: Poco salario, mala relación con el entorno laboral, etc.
- .- Personales.

~ Tipos:

Abandonos: No se requiere una determinada edad, puede ser en cualquier momento.

Jubilación: Obligatoriamente se abandona la empresa a una edad determinada. Un caso especial sería la jubilación anticipada. Actualmente se puede alargar la edad de jubilación más allá de los 65 años. Las empresas jubilan anticipadamente sobretodo por problemas económicos; para ello existe un incentivo económico.

! La ruptura laboral puede ser también INVOLUNTARIA.

→ La empresa decide terminar la relación con el trabajador por:

- .- Motivos económicos.
- .- Falta adecuación empleado- empresa: El trabajador no rinde lo que la empresa pide.

→ Tipos:

.- Ceses o despidos: Para un trabajador determinado que no se adecua a su trabajo en la empresa.

.- Reducciones de plantilla: Por motivos económicos de la empresa; porque la empresa no obtiene beneficios o da pérdidas. Reducciones o reestructuraciones de plantillas.

! **CÓMO EFECTUAR DESPIDOS** (En este caso hablamos de varios despidos simultáneos, no de un caso aislado de despido).

Estamos refiriéndonos al caso de una reestructuración de plantilla, por ejemplo. Los elementos clave son:

1º).– Notificación: Se lo comunican a todos, aunque no echen a todos los trabajadores de la empresa.

2º).– Elaboración de criterios: Deciden a quién van a despedir; puede ser por criterio de antigüedad, por rendimiento o por ambos criterios.

3º).– Comunicación: Se comunica a los trabajadores que van a ser despedidos la decisión tomada.

4º).– Coordinación de medios: Tener en las relaciones con los medios de comunicación.

5º).– Mantenimiento de la seguridad: Tener en cuenta cómo se lleva a cabo el despido manteniendo la seguridad para que no haya robos de material, material estropeado, etc.

6º).– Tranquilidad. No despidos: La empresa tiene que tranquilizar a aquellos que quedan en la empresa.

! RECOLOCACIÓN.

→ Nuestra empresa realiza la recolocación o acudimos a una empresa consultora.

→ Objetivos de la recolocación:

.– Reducir los problemas de los futuros despedidos.

.– Minimizar acciones legales contra la empresa: Que los empleados despedidos vean que la empresa tiene buenas intenciones, que los despidos se llevan a cabo porque no queda otro remedio.

.– Ayudar a los despedidos a encontrar empleo: Dónde buscar trabajo, dónde tienen que ir, cómo hacer un currículum, etc... en el caso de que no sea la empresa quien les recoloque.

→ Servicios de recolocación: Apoyo emocional y asistencia en la búsqueda de empleo.

(Fotocopia de "Expansióndirecto").

TEMA 6

FORMACIÓN, APRENDIZAJE CONTINUO Y DESARROLLO DE CARRERAS PROFESIONALES

1.– Necesidades y diseño del programa de formación.

2.– Implantación y evaluación del programa de formación.

3.– Necesidades y objetivos en la planificación de la carrera profesional.

4.– Gestión y desarrollo de la carrera profesional.

5.– Problema de la carrera profesional.

1.– NECESIDADES Y DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

FORMACIÓN es la enseñanza de unas determinadas habilidades; es un término relacionado con el perfeccionamiento y desarrollo.

PERFECCIONAMIENTO supone enseñar una serie de habilidades que se necesitarán en el futuro.

	FORMACIÓN	PERFECCIONAMIENTO
Enfoque (orientado a)	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
Campo de aplicación	Empleados individuales	Grupos o empresa en su conjunto
Marco temporal	Inmediato, a corto plazo	A largo plazo
Objetivo	Resolver deficiencias actuales en las habilidades	Preparación para las futuras demandas de trabajo

Preguntas que se plantean :

! ¿La solución al problema está en la formación?.

El objetivo es mejorar o eliminar los problemas de rendimiento. Tenemos que saber si el problema se soluciona o no con la formación.

! ¿Son claros y realistas los objetivos?.

Puede que tengamos planteados objetivos equivocados, motivos equivocados.

Tenemos que saber los objetivos que queremos lograr con la formación.

! ¿Es una buena inversión la formación?.

Tenemos que comparar los gastos que nos supone la formación con los beneficios económicos que nos reportará esa formación. Tenemos que saber si es una inversión o un gasto; si es un gasto no merece la pena seguir formando al personal.

Tendremos que desarrollar una formación en la que nosotros, como empresa, obtengamos beneficio.

! ¿ Tendrá resultados la formación?.

Tendremos que tener en cuenta:

- Tipos de formación y contenidos.
- Aspectos de la situación (por ejemplo, cultura).
- Vinculación con los objetivos estratégicos. Si queremos crecer tendremos que llevar a cabo un proceso de formación para lograr crecer.

2.- IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

2.A.– ETAPAS de un proceso de formación, qué tenemos que hacer para gestionar un proceso de formación:

1º) *Identificar las necesidades de formación*, que pueden ser a dos niveles: tareas y personas.

Con respecto a las necesidades de formación respecto a las tareas tendremos que:

" Análisis de tareas: Identificar qué trabajos requieren formación (mediante el análisis del puesto de trabajo). Además indica el rendimiento del trabajador.

" Análisis de las personas: Determinar qué empleados necesitan formación (en función de cómo realizan sus tareas en su puesto de trabajo).

Son dos niveles a analizar que no se excluyen uno a otro.

2º) Desarrollamos e implantamos el *programa de formación*, para lo que tendremos que tener en cuenta: los tipos de formación, el lugar de formación y los medios de enseñanza (aplicación de la formación).

2º.1.) Tipos de formación; se suele enseñar:

Formación en habilidades: Se centra en necesidades o deficiencias concretas en habilidades.

Formación de reciclaje: Proporcionar a los trabajadores las habilidades que necesitan para mantenerse al día.

Formación interdisciplinaria: Formar a los trabajadores para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a las del puesto de trabajo asignado. También llamada interfuncional.

Formación en trabajo de equipo: Formar a los trabajadores en cómo trabajar en equipo de la mejor manera. Enseñarlos a hacer el trabajo, no individualmente, sino en grupo. Ello porque trabajando en equipo surgen ideas que no surgirían trabajando una persona sola; de este modo la organización se enriquece.

2º.2.) Lugar donde se puede desarrollar:

! En el trabajo, dentro del trabajo; formación dentro del puesto de trabajo. Modalidades:

- Rotación del puesto de trabajo: Sobre todo a nivel de dirección; da una visión generalizada de la empresa.
- Aprendizaje: Trabajo de formación profesional; más encaminado a los puestos de trabajo más prácticos, más manuales.
- Contratos en prácticas: Trabajo más intelectual, más de oficina; más encaminado a los titulados superiores.

! Fuera del trabajo:

~ Cursos.

~ Simulación.

~ Representación de papeles.

! Ventajas e inconvenientes:

→ Formación en el puesto de trabajo:

- .- Fácil aplicación de lo aprendido.
- .- Más barata que la formación externa porque no se contratan academias para impartir esa formación, etc...
- .- Los aprendices dan mal servicio al cliente.
- .- Peligro de daño a los equipos.

→ Formación fuera del lugar de trabajo:

- .- No se interrumpe el estudio.

.– Más difícil la aplicación en el puesto.

.– Se puede ver como unas "vacaciones", por lo que hay que tener en cuenta cuándo se realiza la formación (en horas de trabajo o fuera de ellas).

2º.3.) Medios de enseñanza:

Diapositivas y cintas de vídeo.

Ordenadores: Se ajusta a la disponibilidad del trabajador; puede sustituir al profesor mediante textos, fotos, imágenes...

Simulaciones.

Realidad virtual.

Enseñanza en el aula: Depende mucho del profesor, tiene un horario fijo y un temario que no siempre se da.

3º) Una vez impartida la formación tenemos que *evaluar*, con lo cual pretendemos determinar la eficacia de esa formación, valorarla.

La evaluación se puede realizar desde diferentes puntos de vista:

A.– Valoración que hacen los participantes el curso y del formador. Hay que tenerlo en cuenta.

B.– Aprendizaje adquirido.

Es importante hacer un examen a los participantes del curso:

– Participantes antes del curso.

– Trabajadores que no han participado en el curso.

Esto es para ver los resultados de la formación, cómo han aprendido los trabajadores los contenidos de la formación.

Se puede contrastar el examen hecho a los participantes del curso con un examen que ellos mismos han realizado antes de hacer el curso o con el examen de un trabajador que no haya ido a la formación.

C.– Utilización del CHA (conocimientos, habilidades y aptitudes) en el puesto. Evaluar a los trabajadores del puesto comparándolos con los no participantes.

D.– Beneficios de la empresa: Beneficio que obtiene la empresa de esa formación, comparándolos con los costes que han supuesto.

3.– NECESIDADES Y OBJETIVOS EN LA PLANIFICACIÓN DE CARRERAS PROFESIONALES.

! ¿En qué consiste, qué entendemos como carrera profesional?.

.– Es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo por una persona a lo largo de su vida profesional.

.– Tiene que ser una actividad organizada, en proceso continuo (es decir, que no se pueden producir parones) y estructurada.

.– A través el desarrollo de la carrera profesional se consiguen satisfacer las necesidades de la empresa y del empleado; Es un medio para satisfacerlos.

! ¿Quién es el responsable?.

El máximo responsable debería ser la empresa, sobretodo el director de recursos humanos, pero ese puesto de trabajo está ocupado por una persona. Por ello son responsables tanto la empresa como los empleados.

! ¿Cuánta importancia conviene darle al desarrollo de puestos de trabajo?.

.– Demasiada... en detrimento del rendimiento: Las carreras profesionales son interesantes, son importantes, pero no debe ser lo más importante para los recursos humanos; y ello porque disminuye el rendimiento.

.– Efectos colaterales... insatisfacción: Tiene efectos secundarios como la insatisfacción de los trabajadores porque, si un trabajador tiene que pasar por todas esas etapas, al final se desmoraliza y abandona la empresa, por lo que a la empresa no le es rentable.

4.– GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL.

Hay varias etapas en el desarrollo de la carrera profesional:

1º).– FASE DE EVALUACIÓN.

– Objetivo:

Pretende identificar las debilidades y valías, las fortalezas y las carencias, de los empleados, con el fin de:

.– Elegir la carrera profesional adecuada.

.– Determinar los puntos débiles para alcanzar la carrera profesional.

.– Explotar las fortalezas para alcanzar esa carrera profesional.

– Actividades:

a). Autoevaluación, es decir, el propio trabajador identifica sus fortalezas y debilidades.

b). Evaluación por parte de la empresa, es decir, que es la organización la que identifica las fortalezas y las debilidades del trabajador.

– Herramientas a usar:

En el caso de la autoevaluación:

~ Cuaderno de trabajo: Van a ser unos documentos que contienen la declaración de la política y de los procedimientos de la empresa relativos a las cuestiones de las carreras profesionales, así como las trayectorias profesionales disponibles en la misma.

~ Talleres de trabajo: Cursos donde los empleados obtienen información sobre las posibilidades de desarrollo

de la carrera profesional dentro de la empresa.

En el caso de la evaluación por parte de la empresa:

~ Programas de evaluación: Relación de ejercicios relacionados con el puesto de trabajo (entrevistas, juegos de rol...). Serían muchas de las técnicas de selección vistas en el tema anterior.

~ Test psicológicos o, con carácter general, los test: Es lo mismo que en la selección pero la finalidad es diferente porque en este caso buscamos dentro de la empresa.

~ Evaluación del rendimiento: Ver cómo es de bueno un trabajador en determinadas tareas. Debe estar orientada al futuro porque, además de mirar lo que ha hecho el trabajador, también tenemos que mirar el potencial que tiene para hacer otras tareas.

~ Previsión de ascensos: Decisiones tomadas por los directivos respecto al potencial de promoción de sus subordinados.

~ Planificación de sucesiones: Los directivos identifican y preparan a sus propios sustitutos. El directivo elige a un determinado trabajador para que le sustituya en un futuro.

AUTOEVALUACIÓN EVALUACIÓN POR LA EMPRESA

.– Cuadernos de trabajo. .– Programas de evaluación.

.– Talleres de trabajo. .– Test psicológicos.

.– Evaluación del rendimiento.

.– Previsión de ascensos.

.– Planificación sucesión.

2º).– FASE DE ORIENTACIÓN.

" Consiste en determinar el tipo de carrera que queremos desarrollar en la organización, sabiendo ya nuestras valías y fallos. Para ello es necesario saber los pasos a seguir para conseguir los objetivos.

" Métodos que seguiremos:

Asesoramiento individual sobre la carrera:

.– Supervisiones.

.– Personal de recursos humanos.

Los supervisores, los recursos humanos, de un determinado trabajador le asesoran sobre la carrera profesional que puede desarrollar dentro de la organización y cómo lograrlo.

Servicios de información: El trabajador determina el tipo de carrera profesional y las etapas a seguir.

Puede usar los siguientes servicios de información:

1) Publicación interna de puestos de trabajo: Sistema por el que la organización anuncia vacantes de puestos a todos los trabajadores a través de sistemas de información como el tablón de anuncios, una carta interna...

2) Inventario de habilidades: Registro realizado por la empresa sobre las habilidades, conocimientos y educación de los empleados. Es un registro que realiza la empresa y que está en la base de datos del departamento de recursos humanos.

3) Trayectorias profesionales: Esquema que muestra los pasos a seguir en una posible carrera profesional, así como el tiempo necesario para realizar cada uno. A veces no se concreta tanto el tiempo porque lo importante son los pasos, la trayectoria que lleve al trabajador dentro de la empresa.

4) Centro de recursos para la carrera profesional: Recopilación de materiales para el desarrollo profesional; aparecen libros, vídeos, textos... donde el trabajador puede obtener información para la orientación profesional.

3º).- FASE DE PERFECCIONAMIENTO.

Objetivo: Pretender las acciones para crear y mejorar las cualidades necesarias para prepararse para futuras oportunidades laborales.

Programas de desarrollo:

a) Mecenazgo: Relación de desarrollo entre dos compañeros de trabajo, uno antiguo y uno nuevo, que implica asesorías, modelar papeles, compartir contactos y ofrecer un apoyo genérico. Es una especie de mentor para el nuevo trabajador.

b) Entrenamiento: Reuniones constantes entre los directivos y los empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del trabajador.

c) Rotación laboral: Asignación de los trabajadores a diferentes puestos de trabajo de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades. Es decir, consiste en adquirir conocimientos genéricos de todas las áreas de la empresa para que, en un futuro, ocupe un cargo genérico, pueda trabajar en cualquier puesto, etc...

d) Apoyo en tutorías: Son seminarios, talleres y programas de formación continua que pueden ser pagados por la empresa, total o parcialmente, o en función del rendimiento que se haya tenido en el programa.

5.- PROBLEMA DE LA CARRERA PROFESIONAL.

(No hay teoría de este punto).

TEMA 7

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

7.1.- Valoración del rendimiento.

7.2.- Identificación de las dimensiones del rendimiento.

7.3.- Medición del rendimiento.

7.4.- Gestión del rendimiento.

1.- VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO O EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño se refiere a la...

... del rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones.

2.- IDENTIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL RENDIMIENTO.

Primero tenemos que determinar qué áreas de trabajo queremos analizar; tenemos que seleccionar aquellas más relevantes, por lo que nos centraremos en el rendimiento que afecta al éxito de la empresa, a las dimensiones de la empresa que la hacen competitiva.

Los aspectos que implican la eficiencia del trabajador son:

.- Calidad.

.- Cantidad.

.- Relaciones personales.

El punto de partida para identificar los aspectos relevantes es el análisis del puesto de trabajo (temas anteriores).

Problemas:

~ Se olvidan las dimensiones importantes. Como no se pueden analizar todas las dimensiones de la empresa, en ocasiones se toman en cuenta algunas dimensiones menos importantes, o se omiten las importantes.

~ Se incluyen las dimensiones triviales.

3.- MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.

Consiste en determinar si ese rendimiento es bueno o malo.

Implica la realización de un juicio sobre la "bondad" o la "maldad" del rendimiento del trabajador.

El problema estriba en la dificultad que se encuentra en cuantificar las dimensiones: La calidad es muy difícil de cualificar, etc... Un ejemplo de baremo para cuantificar las dimensiones sería: 1, 2, 3, 4; excelente, bueno, normal, malo.

El aspecto más importante para la medición es la necesidad de mantener unos estándares comparables en toda la organización.

Hay dos tipos de herramientas para llevar a cabo la medición:

A).- Tipo de JUICIO que se requiere (relativo, absoluto).

A.1.- Juicios RELATIVOS:

- Compara el rendimiento de los trabajadores con el de otros empleados que realizan las mismas tareas.
- Crea un orden de clasificación: mejores, peores.

- Ventajas: Obliga a los evaluadores a distinguir entre los diferentes trabajadores.
- Inconvenientes:
 - No informa de las diferencias.
 - No informa lo suficiente para saber lo malos o buenos que son los trabajadores que se sitúan en los extremos de la clasificación.

Es por estos motivos por los que normalmente no se usan estos juicios.

A.2.– Juicios ABSOLUTOS:

- Hace juicios sobre el rendimiento de un trabajador a partir de estándares de rendimiento, pero sin hacer comparaciones.
- Ventajas:
 - Permite la comparación entre departamentos o unidades dentro de la organización.
 - Reducen conflictos entre compañeros al no ser comparados entre sí.
- Inconvenientes:
 - Posibilidad de ser valorados por igual a todos los trabajadores de un grupo.
 - Cada evaluador puntúa al trabajador en cada dimensión establecida, pero cada evaluador puede tener diferentes estándares de evaluación.

B).– INFORMACIÓN objeto de la medición (características o rasgos, comportamiento y resultados; normalmente se miran, se tienen en cuenta los tres, pero los que más inciden son los resultados).

B.1.– Información sobre las características:

Evalúa las características del trabajador que son duraderas y consistentes (capacidad de decisión, flexibilidad, energía, lealtad...).

Inconvenientes:

- .– Se centra más en la persona que en el rendimiento (la clasificación de las características implica que el mal rendimiento se debe a la personalidad del trabajador).
- .– La evaluación puede ser demasiado ambigua.

B.2.– Información sobre los comportamientos:

Evalúa el comportamiento de los trabajadores (si el trabajador llega puntual a una reunión, si trabaja bien con sus compañeros...) a través del registro de la frecuencia con que éstos se producen.

Ventajas:

- ~ Los estándares del rendimiento son concretos.

~ Facilita que el trabajador conozca lo que se le pide.

~ Facilita la tarea de los supervisores.

Inconveniente: Cualquier cambio en la organización puede invalidar las escalas del comportamiento.

B.3.– Información sobre los resultados:

Evalúa los resultados obtenidos por los trabajadores (ventas, unidades producidas...).

Normalmente los directivos y los trabajadores suelen establecer juntos los objetivos para el período de evaluación; Se denomina dirección por objetivos.

Ventajas: Los criterios que se van a usar son claros y objetivos.

Inconvenientes: No valora conductas necesarias. Ejemplo: El comportamiento, los procedimientos usados para lograr los objetivos...

Existen unos problemas en la MEDICIÓN:

1).– ERRORES Y SESGO DEL EVALUADOR.

Errores y sesgos por parte de quien realiza la evaluación (superiores, autoevaluación, iguales, subordinados, clientes; cualquiera que haga la evaluación puede incurrir en estos errores o sesgos).

Existen dos tipos de errores en los que se puede incurrir:

~ Error de halo, que consiste en que una dimensión influye en las demás (el evaluador mira una o dos dimensiones, que influyen en las demás).

Las causas por las que se produce el error de halo son las siguientes:

.– El evaluador hace un juicio general sobre el trabajador y después ajusta las calificaciones de todas las dimensiones a ese juicio.

.– El supervisor puede hacer que todas las calificaciones sean coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que es importante para el supervisor.

~ Error de restricción de la escala: el evaluador restringe todas sus clasificaciones a una pequeña parte de la escala de calificación.

Dependiendo de dónde se localicen las puntuaciones en la escala hay diferentes tipos de errores:

.– Parte superior de la escala: Error de indulgencia.

.– Parte intermedia: Error de tendencia central.

.– Parte inferior de la escala (las puntuaciones son de 1 ó 2 puntos): Error de severidad.

El problema está en garantizar que las calificaciones de los diferentes evaluadores sean compatibles, es decir, que se puedan comparar; hay que tener criterios homogéneos de referencia para todos los evaluadores.

La solución a este problema es la formación de los evaluadores por marcas de referencia; es una formación que se imparte mediante vídeos.

2).- INFLUENCIA DE SIMPATÍAS.

Los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta de un individuo influya en su valoración del rendimiento.

La solución es que el evaluador debe ser consciente de sus reacciones emocionales ante los trabajadores; otra solución es anotar periódicamente el rendimiento de cada trabajador (diarios de rendimiento).

3).- ENFOQUE hacia el individuo o hacia el grupo.

La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones es creciente; el trabajo en equipo en las organizaciones es cada vez más importante.

En la valoración del rendimiento de los equipos de trabajo se debe tener en cuenta:

.- La contribución del individuo al rendimiento del grupo.

.- El rendimiento del equipo como una unidad.

4.- GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.

La gestión del rendimiento es el objetivo general de todo sistema de valoración. Las etapas anteriores a esta (anteriormente estudiadas) lo que pretenden es llegar a la gestión del rendimiento.

La gestión del rendimiento consiste en:

→ Ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento, sobre la medición del rendimiento; Esta se suele hacer mediante una entrevista de valoración.

La entrevista de valoración es la parte fundamental de todo el proceso de valoración, ya que permite percibir a los evaluadores la utilidad del proceso de valoración; la entrevista de valoración es fundamental en la gestión del rendimiento.

→ Ayudar a mejorar a los trabajadores: Analizar las causas de los problemas de rendimiento (habilidad, motivación y contexto; Si es un problema de contexto es competencia de la empresa, ya que nos estaríamos refiriendo a un problema de maquinaria, materias primas, etc...) y emprender las acciones oportunas.

La técnica que se suele usar es la de los 360°.

(Artículo: "Los directivos españoles.... ser evaluados")

(Caso práctico número 8)

TEMA 8

SISTEMA RETRIBUTIVO

1.- Concepto.

2.- Diseño del sistema retributivo.

3.- Herramientas de retribución.

4.- Incentivos salariales.

5.- Prestaciones.

1.- CONCEPTO.

Definimos RETRIBUCIÓN como el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo.

La retribución permite a las organizaciones atraer, retener y motivar a los trabajadores competentes.

La retribución tiene sobre el empleado un triple efecto:

Económico: Determina el poder adquisitivo.

Sociológico: Indicador del poder y el prestigio.

Psicológico: Sentimientos de valía personal.

Elementos de la retribución:

~ Salario base: Cantidad fija que recibe normalmente el trabajador.

~ Incentivos salariales: Programas de recompensas a los trabajadores con ciertos niveles de rendimiento (primas de participaciones en beneficios, etc...).

~ Prestaciones: Programas diversos (vacaciones, subsidio de desempleo, etc...).

La proporción relativa de los diferentes elementos depende de cada empresa.

2.- DISEÑO DEL SISTEMA RETRIBUTIVO.

Las organizaciones deben diseñar un sistema de retribuciones que:

.- Le permita cumplir los objetivos.

.- Se adapte a las necesidades propias de la empresa y del entorno.

Los criterios de diseño del sistema de retribuciones son los siguientes: Equidad, retribución fija vs variable, monetaria vs no monetaria, pública vs secreta, centralización vs descentralización en las decisiones salariales, en función del puesto de trabajo vs individual.

&Equidad.

La equidad salarial es cuando los trabajadores consideran que un salario justo es equitativo.

Hay dos *tipos* de equidad: interna y externa.

La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de una empresa.

La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

El *análisis* de la equidad se lleva a cabo mediante dos modelos: el modelo de justicia distributiva y el modelo de mercado laboral.

→ *Modelo de justicia distributiva*: Los trabajadores aportan a la empresa cualidades, esfuerzo, tiempo... a cambio de unos resultados (= salario).

Los trabajadores comparan:

.– Lo que le dan a la empresa con lo que reciben a cambio.

.– Su relación contribución – resultado con la de otros trabajadores de la empresa.

→ *Modelo del mercado laboral*: El salario de cualquier puesto de trabajo se establece en el punto en el que la oferta de trabajo es igual a la demanda de trabajo en el mercado.

Es un modelo poco realista porque en la elección del puesto de trabajo influyen muchos otros factores como la localización de la empresa, el contenido y la exigencia del puesto, etc...

&Retribución fija frente a variable.

Las empresas pueden elegir pagar una elevada proporción del total en forma de salario base o pagas. Una cantidad variable que fluctúa en función de algún criterio previamente establecido (primas individuales, primas por equipos, participación en beneficios...).

Cuanto mayor sea la retribución variable, mayor será el riesgo compartido entre la empresa y los trabajadores.

&Retribución monetaria frente a no monetaria.

A final de mes nos pagan en unidades monetarias o en otros conceptos, pagos en especie o justos (casa, coche, comida...).

&Retribución pública frente a secreta.

Hay empresas que no pueden decir lo que ganan sus empleados, lo cual conlleva a unas discriminaciones salariales.

&Centralización frente a descentralización en las decisiones salariales.

Depende de la estructura organizativa de la empresa.

&Retribución en función del puesto de trabajo frente a la retribución individual.

Todos los trabajadores de un mismo puesto de trabajo ganan lo mismo o diferente según sus rendimientos. (Estaríamos hablando de incentivos).

Al establecer la remuneración una empresa puede evaluar el valor o la contribución de cada puesto o lo bien

que lo hace el trabajador.

3.- HERRAMIENTAS DE RETRIBUCIÓN.

Las herramientas de retribución son técnicas para determinar el sueldo de los trabajadores.

Hay varios TIPOS (en función de la unidad de análisis):

A.- Herramientas basadas en el puesto de trabajo.

B.- Herramientas basadas en las habilidades.

El criterio usado en ambas técnicas es el de la unidad de análisis. La basada en el puesto de trabajo es la más usada, aunque la otra toma importancia.

A.- HERRAMIENTAS BASADAS EN EL PUESTO DE TRABAJO.

Pretenden determinar la retribución de un trabajador considerando la equidad interna, la externa y la individual.

Se desarrollan a partir de tres objetivos:

~ *Equidad interna: Análisis y valoración del puesto de trabajo.*

Tienen en cuenta el valor o la contribución relativa de los diferentes puestos de trabajo de una organización (no de cada empleado en particular). Se determina el sueldo del puesto de trabajo.

Tema 3, puntos 2 (procesos) y 3 (valoración).

~ *Equidad externa: Estudios de mercado.*

Determinar las bandas salariales para cada nivel profesional. Determina el salario en función de lo que se gana en el mismo puesto en otras empresas.

Son estudios de mercado que hace la empresa o agentes externos. Los hace la empresa, o consultoras... El procedimiento es el siguiente:

1.- Puesto de trabajo clave: Identificar los puestos de trabajo comparables con los de otras empresas y analizar el valor que las otras empresas dan a esos puestos de trabajo. El resto de puestos no comparables se clasifican a partir de los puestos de trabajo para los que sí existe información.

2.- Establecimiento de una política salarial: Determinar el posicionamiento de la empresa con respecto al mercado (por encima o por debajo de lo que pagan otras empresas pagamos nosotros).

~ *Equidad individual: Establecimiento de la retribución dentro de la banda salarial. Asegurar a cada empleado un salario dentro de la banda establecida para su puesto de trabajo. Concretamos el salario de cada empleado. Los criterios de asignación de la banda salarial son la experiencia previa, la antigüedad, los resultados de la evaluación del rendimiento, etc...*

B.- HERRAMIENTAS BASADAS EN LAS HABILIDADES.

Todos los trabajadores empiezan ganando el mismo sueldo y a partir de ahí van subiendo de nivel salarial por

cada nueva habilidad que llegan a dominar, relacionadas con el puesto de trabajo que están desarrollando.

Hay tres tipos de habilidades:

- 1.- En profundidad o especialistas: Consisten en que el trabajador adquiere más conocimientos sobre un área especializada.
- 2.- Horizontales o extensos: Aprender el mayor número de tareas dentro de la empresa.
- 3.- Verticales o autogestión: Aprender a planificar, controlar e incluso dirigir, tomar decisiones, programación, coordinación...

4.- INCENTIVOS SALARIALES.

Permiten recompensar el rendimiento de los trabajadores, para lo cual parten de tres SUPUESTOS:

- Los trabajadores y los equipos de trabajo realizan diferentes aportaciones a la organización; es lo diferente que lo hacen y lo bien que lo hacen.
- El rendimiento de la empresa depende en gran medida del rendimiento de los individuos y los grupos que la forman.
- Las empresas dependen de recompensar el rendimiento de sus trabajadores para atraer, retener y motivar a los mejores y ser justa con ellos.

Los PROBLEMAS de los incentivos salariales son los siguientes:

- A.- Los trabajadores se centran en los indicadores concretos del rendimiento y se olvidan de otros elementos importantes del trabajo ("Haz sólo lo que te pagan por hacer").
- B.- Pueden perjudicar la cooperación y crear conflictos y competencia.
- C.- Pueden generar mayor productividad, pero menos satisfacción laboral.
- D.- Los trabajadores no pueden controlar todos los factores que afectan a su rendimiento (calidad, materiales...).
- E.- El rendimiento no siempre es fácil de medir (errores de medición).
- F.- Los trabajadores no suelen creer que los sistemas de incentivos sean justos (brecha de credibilidad).

Las SOLUCIONES que se pueden dar son:

- a.- Relacionar adecuadamente remuneración y rendimiento (sistema a destajo). Es decir, tanto trabajas, tanto produces y, en consecuencia, tanto ganas.
- b.- Lograr la confianza de los trabajadores:
 - .- Participando en su diseño.
 - .- Creando el ambiente en donde el rendimiento marque la diferencia.
- c.- Utilizar múltiples niveles de recompensa (individuo, grupo, unidad organizativa, etc...).

Hay varios TIPOS DE PLANES DE RECOMPENSA del rendimiento:

1). *A nivel individual*: Se pretende incentivar a los trabajadores uno a uno:

- Por méritos: Calificaciones de los supervisores sobre la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores y, en base al resultado obtenido, remuneramos por méritos, incrementando el salario base de forma permanente. Generalmente se realiza una vez al año.
- Primas: No incrementan el salario base de forma permanente, sino que se realizan de vez en cuando.
- Gratificaciones: No incrementan el salario base de forma permanente, se realiza de vez en cuando, tiene carácter no monetario (vacaciones, televisores...), etc...

Las ventajas son:

- = El rendimiento que se recompensa tiende a repetirse.
- = Ayuda a la empresa a conseguir la equidad individual.
- = Ayuda a que el comportamiento de los individuos sea coherente con los objetivos de la organización.

Los inconvenientes son los siguientes:

- Pueden evitarse tareas importantes (calidad).
- Muchos trabajadores no creen que el salario y el rendimiento estén relacionados.

2). *A nivel de equipo*: Se pretende remunerar a los grupos de trabajo por primas o por gratificaciones.

Las ventajas son:

- ~ Fomentan la cooperación entre los individuos que forman parte del grupo.
- ~ Facilitan la medición del rendimiento (requiere una medición menos precisa que a nivel individual).

Los inconvenientes son:

- Oportunismo.
- Dificultad al identificar los grupos.
- Competencia entre grupos que puede provocar una caída del rendimiento organizativo.

3). *A nivel de unidad organizativa o fábrica*:

- Participación en ganancias: Parte de que los ahorros de los costes de la empresa vuelven a los trabajadores.
- Primas.
- Gratificaciones.

Las ventajas se encuentran en que se incrementa la cooperación y se mejoran los costes, la calidad, la productividad, etc.

El inconveniente es la protección a los peores trabajadores.

4). *A nivel organizativo*: Recompensamos a la organización como un todo.

Participación en beneficios.

Participación en el capital: Acciones de la empresa regaladas o a un precio menor al del mercado.

Las ventajas son dos: La flexibilidad financiera de la empresa (depende del rendimiento obtenido por la empresa) y el mayor compromiso de los trabajadores.

Los inconvenientes a tener en cuenta son los siguientes:

- Los trabajadores asumen mayores riesgos (no pueden controlar los factores de éxito organizativo).
- Dificultades financieras a largo plazo (menor efectivo disponible en el futuro).

5.- PRESTACIONES.

Las PRESTACIONES son premios o recompensas colectivas que ofrecen seguridad (financiera y de salud) a los trabajadores y a los miembros de sus familias.

Los TIPOS de prestaciones, dependiendo del convenio colectivo serían guarderías, gimnasio, seguros (médico, de vida, de hogar, de coche...), planes de pensiones...

La ESTRATEGIA de prestaciones la determinará la empresa y será:

.- Una combinación de prestaciones (tipos).

.- Cuantía de las prestaciones (presupuesto).

.- Flexibilidad de las prestaciones (grado de libertad que tienen los trabajadores de personalizar las prestaciones).

45

45

Métodos no cuantitativos

Métodos cuantitativos

.- De organización o jerarquización.

.- De clasificación o graduación.

.- De comparación de facturas.

.- De valoración por pesetas.

ESCALA

Suma de puntos

Grupo o categoría

Hasta 99

100 – 114

115 – 129

130 – 144

145 – 159

160 – 174

.....

1 °

2 °

3 °

4 °

5 °

6 °

.....

FASE DE EVALUACIÓN

FASE DE ORIENTACIÓN

FASE DE PERFECCIONAMIENTO

Identificación

Medición

Gestión

Qué medir

Cómo medir

Informar a los trabajadores sobre su rendimiento y ayudarles a mejorar ese rendimiento

OFERTA

DEMANDA

Nº DE TRABAJADORES CUALIFICADOS

SALARIO