

## Tema 0: Introducción.

**GESTIÓN DE RR.HH:** aquellas actividades necesarias para coordinar los rr.hh. dentro de la organización. Los rr.hh. suponen el mayor gasto de una organización, de lo cual se deriva su importancia.

Las **FUNCIONES** de los rr. hh. son muy heterogéneas y pueden clasificarse en 6 grandes áreas:

- **Planificación de rr.hh, reclutamiento y selección:** dentro de este campo podríamos incluir todos los análisis necesarios para especificar los requisitos de los trabajos individuales de la organización. También podemos incluir la predicción de r. hh. necesarios en el futuro para alcanzar los objetivos, desarrollar e implementar los planes para alcanzar estos requisitos; reclutar los rr.hh. requeridos por la organización y seleccionar y contratar las personas para llenar los diferentes puestos de trabajo.
- **Desarrollo de los rr.hh.:** orientar y entrenar empleados, diseñar e incrementar sistemas de desarrollo organizativo; construir equipos dentro de la estructura de la organización; diseñar sistemas para aumentar las prestaciones de los empleados individuales y, asistir a los empleados en el desarrollo de sus carreras.
- **Compensación y beneficios:** se diseñan e implementan un sistema de compensación y beneficios para todos los empleados y asegurarse de que el sistema sea claro y consistente.
- **Relaciones laborales:** habrá que servir de intermediario entre la organización y los sindicatos y representantes de los trabajadores; también habrá que diseñar un sistema normativo de imposición de disciplina y resolución de agravios.
- **Seguridad y salud:** desarrollar programas que aseguren la salud y seguridad de los empleados, así como prestar asistencia a los empleados con problemas personales que puedan influir en sus prestaciones de trabajo.
- **Investigación de rr.hh.:** incluimos crear una base de información de rr.hh. y diseñar e incrementar sistemas de comunicación.

Las funciones son muy heterogéneas entre sí y aunque profesionalt haya carreras y una especialización laboral en rr.hh., la procedencia académica y la formación suelen provenir de una cantidad considerable de disciplinas y cursos de formación, p.e: abogados, psicólogos, economistas, médicos, administrativos, etc.

## Tema 1: Diseño de puestos de trabajo.

**DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO:** proceso de estructurar el trabajo y designar las actividades específicas de un individuo o grupos de individuos para alcanzar ciertos objetivos organizativos.

Las cuestiones únicas que debe responder el diseño de puestos de trabajo son cómo realizar el trabajo, quién lo debe desempeñar y dónde debe ser desarrollado.

La **terminología básica** para el diseño de puestos es la siguiente:

- Un microconocimiento supone un movimiento muy elemental, tal como buscar, agarrar, posicionarse o mover un objeto.
- Un elemento será un conjunto de micromovimientos como levantar un objeto, transportarlo y emplazarlo.
- Un conjunto de elementos supone una tarea.
- Cuando combinamos un conjunto de tareas y responsabilidades obtenemos los encargos encomendados a un puesto de trabajo.
- Cuando las características de un puesto de trabajo se comparten en diferentes e<sup>as</sup> o industrias, entonces obtenemos una organización (p.e: una ocupación porque se comparte en varias e<sup>as</sup> sería la de recepcionista).

El **diseño de puestos** consiste en el proceso de estructurar el trabajo y designar qué actividades específicas deben llevar a cabo un individuo o un grupo de individuos. El diseño de puestos se divide en **3 FASES**:

- La especificación de las tareas individuales: ¿Qué diferentes tareas deben ser desarrolladas?.
- Especificar el método en que se prestaría cada tarea: ¿Cómo se desarrolla cada tarea?.
- ¿Cómo se combinan las tareas individuales en puestos de trabajo específicos por ser asignadas a individuos?, ¿cómo se agrupan las tareas para formar puestos?...

La clave para diseñar puestos satisfactoriat. consiste en equilibrar los requisitos de la organización y del trabajador.

Durante mucho tiempo prevaleció el principio de la **simplificación y especialización**. Las ventajas de la especialización son:

- se requieren menos habilidades de la persona lo cual facilita el reclutamiento,
- se mejora las prestaciones a través de la repetición y la práctica,
- se pueden utilizar las mejores actividades de cada empleado al usar éstas primariat.,
- los salarios pueden ser menores porque la mano de obra se reemplaza más fácil.,
- puede haber mayor estandarización y conformidad del producto final,
- diferentes tareas se realizan concurrentet.

Debemos distinguir **alcance y profundidad del diseño del puesto de trabajo**:

- **ALCANCE:** es el nº y variedad de las diferentes tareas desarrolladas por el trabajador. Cuando son muy pocas las tareas y se repiten se puede poner en peligro la calidad del resultado final y puede haber más errores. La excesiva especialización, es decir, el alcance o ámbito escaso hace que los trabajos sean aburridos e insatisfactorios, de tal manera, que aumenta el absentismo y el descontento de los trabajadores.
- **PROFUNDIDAD:** es la autonomía, la libertad del trabajador para organizar y planificar su propio trabajo, moverse y comunicarse como él desee. Una escasa profundidad también puede producir insatisfacción.
- Un puesto de trabajo puede ser bajo en alcance y profundidad o viceversa, pero puede haber trabajos de un escaso alcance pero mucha profundidad o bien, trabajos de un amplio alcance pero escasa profundidad.

Históricat. hubo diferentes etapas en la concepción de puestos de trabajo:

- A principios del s.XX **Frederic Taylor** sentó las bases de **La Dirección Científica del Trabajo**. La aproximación al diseño de puestos estaba basado en 5 grandes principios:
  - La máxima fragmentación del trabajo.
  - El divorcio entre la planificación y el hecho.
  - El divorcio entre el trabajo directo e indirecto.
  - La minimización de las habilidades necesarias y del tiempo de aprendizaje.
  - La reducción del acarreo de materiales al mínimo.

Algunos autores opinan que este **Taylorismo** fue un corto periodo que murió con la gran depresión. Su aplicación típica fue la de las cadenas de montajes de coche, por lo que también se llamó a este movimiento Fovdismo.

Con el tiempo el Taylorismo se vio reducido en su implantación y hoy en día se aplica casi exclusivat. al diseño de vehículos y a la ingeniería eléctrica allí donde hay largos lotes de producción.

Con los experimentos de Hawthorne conducidos por Elton Mayo, se puso de manifiesto que la productividad podría ser mayor en entornos con supervisores de 1ª línea no autoritarios.

- Durante la década de los 60, varios autores sentaron las bases técnicas para **la Escuela de Relaciones Neohumanas**, como podría ser el caso de **Douglas McGregor** (1960) que estableció que había 2 teorías subyacentes a las prestaciones de las personas en el trabajo:

- **La Teoría X:**

- en 1er lugar supone que los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que sea posible;
- en 2º lugar toda organización tiene una serie de objetivos y, para que sean alcanzados, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún, amenazadas con castigos, para que los esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos;
- en 3er lugar, en general, el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir;
- en 4º lugar, el ser humano, en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible;
- en 5º lugar, el ser humano tiene poca ambición;
- en 6º lugar, las personas se preocupan por encima de todo de su propia seguridad.

- **La Teoría Y:**

- en 1er lugar, el trabajo puede ser fuente de satisfacción o sufrimiento dependiendo de ciertas condiciones controlables;
- en 2º lugar, el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse siempre que puedan ser convencidos a comprometerse a hacerlo;
- en 3er lugar, las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y la necesidad de autorrealización puede ser la recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización;
- en 4º lugar, las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades;
- en 5º lugar, la imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliados. Encontrados en la población;
- en 6º lugar, la potencialidad intelectual del ser humano medio está lejos de ser totalmente utilizada y una mayor utilización se puede conseguir.

- La Teoría X y la Teoría Y se encuentran totalmente enfrentadas.

Otra aportación de los años 60 fue la de **Frederic Herzberg**, este autor se preguntó por qué un trabajador debería estar motivado con tareas sin sentido propio o aún cuando le añaden más tareas de este tipo o aún cuando rote entre diferentes tareas sin sentido (si queremos que las personas hagan un buen trabajo hay que darles un buen trabajo para hacer). Su propuesta es que hay 2 factores a tener en cuenta en el diseño de factores:

- **Factores compensadores de higiene o mantenimiento:** como pueden ser las políticas de empresa, las condiciones de trabajo, la Seguridad Social, el salario, las retribuciones laborales (p.e: días de trabajo), las relaciones con directores y supervisores, las relaciones con empleados de la misma categoría y, las

relaciones con subordinados.

- **Factores compensadores que él llamó motivadores:** como son el propio trabajo, los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de ascenso; la receta es sencilla: a mayor nº de factores positivos más calidad del trabajo realizado.

Fruto de estas aplicaciones técnicas de los 60 se comenzó a rediseñar los puestos con las 3 siguientes aproximaciones (tipos de movimientos):

- **la ampliación de los puestos:** añadir tareas a los puestos de trabajo de tal forma que se reduzca la rutina y el aburrimiento,
  - **aumentar el rango o amplitud de los puestos:** la rotación de puestos (mover a los empleados de un trabajo a otro, incrementando el nº de tareas y vislumbrando la interdependencia entre trabajos. Esta aproximación de la rotación es usada también como forma de entrenamiento de trabajadores,
  - **el enriquecimiento de puestos de trabajo:** que significa ampliar el alcance (o nº de tareas horizontalt.) pero también ampliar las responsabilidades y autonomía de realización de tal forma, que se aumente la profundidad y el crecimiento personal con el trabajo.
- Como corriente más reciente, se introdujo el llamado **Enfoque socio-técnico del diseño de puestos** que fue primero introducido como alternativa al diseño de puestos como simplet. un problema de especializarlos lo más posible.

Lo **importante** del enfoque socio-técnico es que se deben tener en cuenta tanto el sistema técnico, como el sistema social que lo acompaña cuando se diseñan los puestos de trabajo. De acuerdo con este concepto, los empleados deben designar los puestos tomando un enfoque del sistema, viendo la entera situación del puesto de trabajo, incluyendo el entorno físico y social. Este enfoque socio-técnico es situacional porque pocos puestos de trabajo implican idénticos requisitos técnicos y requerimientos sociales. Específicat., se deben tener en cuenta el rol de los empleados respecto a la naturaleza de las tareas prestadas y su autonomía del grupo de trabajo.

Idealt., el enfoque socio-técnico mezcla las necesidades técnicas de la realización con las necesidades sociales de los empleados envueltos en el proceso de decisión.

Las siguientes líneas de actuación deben ser usadas en el diseño de puestos de trabajo con el enfoque socio-técnico; las vías para ello son las siguientes:

- Un puesto de trabajo necesita ser racionalt. demandante para el individuos y proveer algo de variedad, no necesariat. novedad.
- Los empleados necesitan estar dispuestos a aprender en el trabajo y continuar aprendiendo.
- Los empleados necesitan una mínima área de toma de decisiones de las que sean responsables ellos mismos.
- Los empleados necesitan un mínimo grado de soporte social y reconocimiento en el puesto trabajo.
- Los empleados necesitan estar dispuestos a relatar qué hacer y que producen para sus vidas sociales.
- Los empleados necesitan creer que el puesto de trabajo les lleva a un futuro deseable.

El enfoque socio-técnico ha sido aplicado en varios países, a veces, bajo la denominación de grupos autónomos de trabajo o bien, proyectos de democracia individual.

Los diseños de puestos modernos se basan en conceptos como grupos de trabajo autodirigidos o productividad de grupo que usualt. tienen sus raíces en el enfoque socio-técnico.

Otros aspectos a tener en cuenta en el diseño de puestos serían el **entorno físico de trabajo**, que incluye factores como la temperatura, la humedad, la ventilación, el ruido, la luz y el color que pueda tener su impacto

en las prestaciones de trabajo. Fundamentalmente, si el entorno está pobremente diseñado, tiene un efecto negativo sobre las prestaciones de trabajo. habrá que utilizar absorbentes del ruido y controladores de la temperatura y humedad, así como adecuada iluminación para que las condiciones de trabajo sean óptimas, de lo contrario, el trabajador puede sufrir daños permanentes físicos o psicológicos.

Más aspectos relacionados con el diseño de puestos de trabajo serán la organización de tiempos de trabajos alternativos: **el tiempo flexible**, que consiste en dar la posibilidad al trabajador a elegir el horario de inicio y fin de la jornada laboral dejando unas horas centrales de asistencia obligatoria.

En algunos casos, esta flexibilidad de elegir el horario se toma en periodos no diarios sino semanales (p.e: a través de una tarjeta magnética permitiendo que el trabajador acumule sus horas, basta cumplir un mínimo semanal de p.e: 40 horas)

Las **ventajas de tiempo flexible** son que permite a los empleados acomodarse a diferentes estilos de vida, evitar las horas punta, el absentismo y la tardanza. Desde el punto de vista del empleado el empleo flexible permite retener empleados cualificados y adquirir nuevos empleados cualificados. Se han observado en algunos casos incrementos del 5% en la productividad. Como **desventaja**, puede crear problemas de comunicación y coordinación con los supervisores o directivos.

Otra posibilidad es el **teletrabajo** (tele-conmuting); es la práctica de trabajar en casa o viajando o en algún sitio con interacción con la oficina (p.e: centros de teletrabajo diseminados) que implican nuevos tiempos de desplazamiento, evitar las horas punta, evitar las directrices de la oficina y es posible, trabajar con horario flexible. Entre las desventajas, los problemas de cobertura de seguro y las restricciones legales que impiden qué tipo de trabajo se puede realizar en casa.

Otra posibilidad, la **compartición del trabajo** es un concepto nuevo, que consiste en que 2 o más individuos contratados a tiempo parcial desempeñen un solo puesto de trabajo a tiempo completo. La compartición del puesto implica que se deben dividir las tareas, compartir las responsabilidades o una combinación de ambos.

La compartición de trabajos es atractiva para personas que no quieren trabajar a tiempo completo. Un factor crítico de este tipo de asignación es como se prorratan los beneficios entre los diferentes empleados a tiempo parcial.

Algunas organizaciones permiten a estos empleados pagar la diferencia para obtener los beneficios de seguros sociales correspondientes al tiempo completo.

Por último, la última forma de asignación del tiempo de trabajo es **El tiempo de trabajo semanal comprimido** que es comprimir el tiempo de trabajo semanal en menos días de trabajo. Si son 40 las horas/semana se podrían producir con 4 jornadas de 10 horas/día. Otras variaciones incluyen reducir las horas semanales a 38-36 horas.

Las ventajas evidentes son que se reduce el absentismo, la tardanza, el tiempo de puesta a punto y se deja a los empleados tiempo para sus asuntos personales. La desventaja es la fatiga que acompaña a las largas horas de trabajo en la jornada.

## **Tema 2: Análisis de puestos de trabajo.**

**ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO:** es el proceso de determinar e informar sobre información pertinente a la naturaleza de un puesto de trabajo específico. Es la determinación de las tareas que comprende un puesto de trabajo y las habilidades, conocimientos y responsabilidades requeridas por el ocupante para una exitosa prestación del puesto de trabajo.

El producto final de un análisis de un puesto de trabajo es una descripción escrita de los actuales requisitos del puesto de trabajo. Los datos obtenidos de este análisis pueden servir como base para una variedad de actividades de rr.hh.

Estas actividades incluyen:

- **Descripción del puesto de trabajo:** que es útil tanto para los actuales empleados y supervisores como para futuros empleados.
- **Rediseño de puestos de trabajo:** muchas veces el análisis indica cuando debe ser rediseñado un puesto de trabajo.
- **Reclutamiento:** esta información puede ayudar a identificar el tipo de personas a ser reclutadas.
- **Selección:** consistirá en encajar un individuo a un puesto. Para que el proceso sea exitoso es necesario conocer clarat. en qué consiste el puesto, lo que determina qué diferentes actividades son necesarias.

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Con la descripción del análisis del puesto de trabajo se hace posible que la comparación entre varios candidatos se haga más objetivat.

- **Orientación:** es otro resultado del análisis de puestos de trabajo; orientar a los empleados es como deben desempeñar su trabajo, así como cuáles son sus requerimientos.
- **Entrenamiento:** es determinar los objetivos de un entrenamiento, así como determinar cuando es necesario realizarlo; se hace posible por la observación de las definiciones de puestos.
- **Consejo acerca de la carrera profesional:** los managers o los empleados de rr.hh. pueden conocer mejor los distintos puestos y cómo una persona puede tener diferentes opciones a ocupar sucesivos puestos.
- **Seguridad del empleado:** el análisis del puesto de trabajo puede servir para descubrir prácticas inseguras o entornos con condiciones inadecuadas para el desempeño del puesto.
- **Aproximación a las prestaciones:** un pre-requisito para estimar cómo un empleado se desempeña en un puesto es conocer a través de la descripción del puesto que es lo que se supone que debe hacer. Entonces, y sólo de ésta manera es como se puede hacer una evaluación de las prestaciones del trabajador.
- **La compensación:** un primer paso para un sistema de compensaciones claro será identificar los niveles de dificultad y responsabilidad asociadas a cada puesto.

**INFORME FINAL** (después del análisis de puestos de trabajo): son los contenidos de la descripción.

Consistirá de 1 a 3 páginas, incluyendo: fecha en la que se ha hecho, status (a tiempo completo o parcial), salario, título del puesto (nombre), sinopsis de las responsabilidades del puesto, una lista detallada de tareas y responsabilidades, qué supervisión se recibe, es decir, a quién debe informar el empleado, quién debe informar al empleado, principales contactos dentro y fuera de la organización, reuniones o informes para ser atendidos, requisitos de habilidades del puesto, experiencia, educación y, por último, movilidad de carrera, es decir, puestos a los cuales se puede desplazar a continuación.

## MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

**A) La Observación:** es un método simple y adecuado. Se puede utilizar sólo o con otros métodos de análisis de puestos de trabajo. Con la observación una persona observará el desempeño del puesto y toma las notas pertinentes describiendo el trabajo. Ésto incluye qué se hace, cómo se hace, cuanto tiempo lleva, cuál es el

entorno de trabajo y qué equipamientos se usa.

Un método particular de observación es el de **estudio de movimientos y tiempos** (también llamado de métodos y tiempos). Ésto consiste en determinar en primer lugar la forma más eficiente de llevar a cabo una tarea o un trabajo.

El estudio de tiempos consiste en determinar cuáles son los elementos de un trabajo y cuánto tiempo lleva cada uno. El dispositivo del estudio de tiempos es determinar cuánto tiempo llevará a una persona media desempeñar la tarea o el puesto en cuestión.

Un aspecto importante del método de observación es que el observador debe estar bien entrenado en saber qué es lo que debe llamar la atención y tomar nota. Suele tener que revisarse la información para asegurarse que no hay omisiones importantes. Es por esto, que se dice que el método de observación es más útil cuando los puestos de trabajo impliquen ciclos cortos y repetitivos; los puestos complicados o que no tengan cortos ciclos requerirán una observación muy larga que las haría impracticables (p.e: un vendedor o un abogado).

No obstante, es un método muy útil en combinación con otros y, también es posible realizar muestreos de trabajo que consistiría en aplicar el método de observación coleccionando estadísticas partes de las tareas de un trabajo. de esta manera, se pueden realizar inferencias acerca de los requisitos de un puesto siempre que se haya tomado un número adecuado de muestras.

**B) Las Entrevistas:** es un método por el cual una persona conduce el análisis de trabajo a través de una entrevista con el trabajador. La entrevista se suele llevar a cabo en el lugar de trabajo y, pueden ser estructuradas o no estructuradas:

- **No estructuradas:** no tienen una lista de comprobación o un formato planificado; el formato se desarrolla según se desarrolla la entrevista.
- **Estructuradas:** sigue un formato prediseñado y tiene la ventaja de asegurar que todos los aspectos pertinentes del puesto están cubiertos; también hace más fácil comparar información obtenida de diferente gente sobre el mismo puesto de trabajo.

El mayor **inconveniente** de este método es que puede ser muy extenso en el tiempo, debido al tiempo requerido para planificar y conducir las entrevistas. Este problema se desarrolla cuando varias personas son entrevistadas para el mismo puesto de trabajo.

**C) Los Cuestionarios:** los cuestionarios de análisis de puestos de trabajo son típicat. de 3 a 5 páginas que contienen a la vez objetivas y preguntas abiertas. Para los existentes trabajos, los más relevantes complementan los cuestionarios. Son chequeados por el inmediato supervisor y retornan al analista de puestos.

Si el puesto de trabajo a analizar es nuevo, el cuestionario se envía normalt. al supervisor que se encargará de dirigir al empleado en el nuevo puesto. Si el puesto está vacante pero existe un duplicado en alguna otra parte de la organización, el cuestionario debe ser completado por la persona relevante del puesto duplicado.

Este método puede obtener información de un gran número de empleados en relativat. poco tiempo, por eso los cuestionarios se usan cuando se necesita gran cantidad de información en relativat. poco tiempo o cuando el coste está limitado. Una **desventaja** mayor de este método es que o bien el entrevistado, el que responde, o bien el analista de puestos mal interpreten la información. También los cuestionarios pueden consumir tiempo y ser caros de desarrollar.

Un buen cuestionario es difícil de elaborar. Una variación popular del método del cuestionario consiste en que la persona relevante escriba una descripción actual del puesto, sujeta a la aprobación del inmediato supervisor.

La principal **ventaja** de este enfoque es que la persona relevante es la persona que mejor conoce su puesto y puede describirlo. Como añadido este método ayuda a identificar las diferencias en la percepción del trabajo entre el trabajador y su supervisor.

Ejemplos de categorías de información a recoger y cómo hacerlo:

- Input informativo: preguntar por el uso de material escrito o por la visualización cercana.
- Procesos mentales: preguntar por el nivel de razonamiento en la resolución de problemas o bien, si se realiza algún proceso de codificación o decodificación.
- Actividades físicas: preguntar por el uso de teclados o cuadros de mando o bien, si se realizan procesos de ensamblado o desensamblado.
- Relaciones con otra gente: preguntar si realizan instrucción o bien, si están en contacto con el público y/o los consumidores.
- Contexto de trabajo: si la temperatura es alta o si hay conflictos interpersonales.
- Cantidad de trabajo estructurado.

### PROBLEMAS POTENCIALES CON LOS ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

- **Que el apoyo de la alta dirección se pierda:** es la alta dirección la encargada de manifestar clarat. a todos los empleados que deben cooperar plena y honestat., que su participación es extremadat. importante en el proceso. Desafortunadat. muchas veces el mensaje no es comunicado.
- **Que se utilice sólo un medio o una fuente de adquisición de datos:** existen varios métodos y varias personas (empleado, supervisor) de los que adquirir datos. Muchas veces el análisis descansa en un solo método cuando una combinación de ellos puede producir mejores resultados.
- **Que el supervisor y el trabajador no participen en el diseño de procedimiento de análisis del puesto de trabajo:** muchas veces los análisis se planean e implementan por una persona o un equipo de personas que asumen la exclusiva responsabilidad del proyecto. Los trabajadores y supervisores deberían estar implicados desde las primeras fases del proyecto.
- **Que no exista entrenamiento o motivación entre los trabajadores:** desafortunadat. los trabajadores pueden estar autoentrenados. Así mismo, pueden dar escasa importancia a lo datos producidos porque no están recompensados por dar buena información.
- **Que no se disponga de suficiente tiempo para completar el análisis.**
- **Que las actividades pueden estar distorsionadas,** es decir, sin el debido entrenamiento y preparación, los empleados pueden enviar datos distorsionados intencionadat. o no. P.e: los empleados pueden trabajar más rápido si saben que están siendo observados. El que los trabajadores estén implicados desde el principio del proyecto es una buena manera de minimizar el problema.
- **Que pueda haber un fallo en la crítica de puestos de trabajo:** muchos análisis de puestos no van más allá de la fase inicial de informar qué es lo que el empleado actualt. hace. Este dato es muy valioso, pero el análisis no debe parar ahí. El puesto de trabajo debe ser criticado para determinar si está siendo desempeñado o estructurado correctat., o bien qué mejoras se pueden hacer.

### Tema 3: Planificación de RR.HH.

**PLANIFICACIÓN DE RR.HH.:** (o la planificación de la fuerza laboral o, simplet., la planificación de personas) se define como el proceso de obtener el nº adecuado de personas cualificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Es el sistema de encajar la oferta de personas, que internat. son los empleados existente y externat. son las personas que pueden ser contratadas, con los puestos que la organización espera que sean cubiertos en un período de tiempo determinado.

Básicat. todas las organizaciones realizan formal o informalt. un proceso de planificación de rr.hh., lo que ocurre es que este trabajo puede realizarse pobret.

El éxito a l/p de una organización depende en última instancia de tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados a tiempo.

Los objetivos de la organización y las estrategias para lograr estos objetivos carecen de soporte cuando no encuentran la gente con el talento, habilidad o deseo de llevarlos a cabo.

## **RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA.**

Para ser efectiva, toda planificación de rr.hh. debe depender, debe derivar de las operaciones y planes a l/p de la organización. En esencia, el éxito de la planificación de personal depende de cuánto se pueda ajustar el Departamento de RR.HH. a integrar efectivamente a las personas en la planificación de los negocios de la organización.

Desafortunadamente, la planificación de rr.hh. a menudo está inadecuadamente enlazada con la total planificación corporativa.

La planificación estratégica de los negocios busca identificar varios factores críticos para el éxito de la organización. Se enfoca en cómo la organización puede devenir mejor posicionada y equipada para competir e intervenir en la industria; para cumplir esto, el proceso de planificación debe proveer:

- una clara misión organizativa,
- compromiso de los directivos con esta misión,
- asunciones explícitas de los objetivos,
- plan de acción sobre los recursos disponibles o adquiridos, incluyendo de personas con talento y entrenadas.

Genéricamente, hay 2 tipos de estrategia empresarial:

- **LIDERAZGO EN COSTES:** la estrategia de rr.hh. se centrará en una producción eficaz, una descripción explícita del puesto de trabajo, planificación detallada del trabajo, énfasis en la formación específica para el puesto; utilización de la evaluación del rendimiento como mecanismo de control.
- **DIFERENCIACIÓN:** la estrategia de rr.hh. consistirá en dar énfasis a la innovación y la flexibilidad. Una clasificación amplia de los puestos de trabajo, planificación difusa del trabajo; utilizar el reclutamiento externo, formación basada en equipos; énfasis en el pago de sueldos basado en los individuos, utilización de los informes de evaluación como herramienta de desarrollo.

Por otro lado, la planificación de rr.hh. ligada a la estrategia debe tener en cuenta además de la estructura empresarial, si la eª va a variar considerablemente su tamaño o posición en el mercado. así podemos distinguir **2 tipos de estrategias de rr.hh:**

- **PARA EªS ORIENTADAS AL CRECIMIENTO** las estrategias de rr.hh. serán de:

- flexibilidad,
- planificación difusa del trabajo,
- reclutamiento externo,
- formación externa,
- compra de talentos,
- sueldos variables,
- descentralización en las decisiones relativas a retribuciones,
- trato no preferencial de recontractación en caso de despido.

- **PARA EªS DE POSICIÓN CONSTANTE** tendrán las siguientes estrategias:

- producción eficaz,
- planificación detallada del trabajo,
- reclutamiento interno,
- formación en el puesto de trabajo,
- creación de talentos,
- centralización en las decisiones relativas a retribuciones,
- política de recontractación preferencial en caso de despido.

**FASES DE PLANIFICACIÓN DE RR.HH.:** La planificación de rr.hh. sigue 4 pasos:

- **Determinar el impacto y los objetivos organizativos en las unidades organizativas específicas.**

Después de determinar los objetivos organizativos debemos desglosar en cascada estos resultados esperados en los diferentes niveles organizativos de la siguiente forma:

- de unos objetivos a l/p ligados a la meta organizativa debemos desglosar los objetivos a c/p para toda la organización y posteriort. dividir estos objetivos en objetivos divisionales y desglosar los objetivos departamentales, de tal manera que los departamentos o, incluso unidades inferiores, tengan unos objetivos coordinados o en coherencia con los objetivos de toda la organización.

- **Determinar las habilidades, experiencia y nº total de empleados requeridos para alcanzar los objetivos organizativos y departamentales, es decir, determinar la demanda de rr.hh.**

Las necesidades futuras de la organización pueden ser predecidas por una variedad de métodos. Podemos dividir estos métodos en métodos basados en juicios subjetivos y métodos matemáticos. objetivos. Los más utilizados a l/p serían los juicios subjetivos, de los que destacamos 3:

- La estimación de los directivos que estará basada en su experiencia pasada. Moralt. habrá que transmitir la información de los altos directivos a los directores medios y a los supervisores, de tal manera que la información sea revisada.

Normalt. se utiliza una combinación de estimaciones de altos directivos y directivos de bajo nivel.

- Otra técnica es la técnica DELPHI, que consiste en reunir un panel de expertos que hagan estimaciones independientes sobre cuál va a ser la demanda futura. Un intermediario presenta los resultados y los prejuicios de los expertos para que ellos mismos revisen sus decisiones repitiendo el proceso hasta que se llegue al consenso.
- La tercera técnica es la de Análisis de escenarios en sesiones de tormenta de ideas. Se determinan qué posibles escenarios puede encontrar la eª al cabo de un número determinado de años. Para cada uno de los posibles escenarios se trata de hacer predicciones para discernir posibles alternativas de la fuerza del trabajo.

### **MODELOS MATEMÁTICOS:**

Los modelos matemáticos son más usados para realizar predicciones a c/p y normalt. trata de proyectar los datos del pasado hacia el futuro. Vamos a ver 4 estimadores matemáticos:

- **Análisis de series de tiempos:** se trata de observar los ciclos observados en el pasado, la tendencia a l/p y extrapolar este comportamiento hacia el futuro. P.e: descomposición estacional, las medias móviles, el aislamiento exponencial, las técnicas de autorregresión o una combinación de estos modelos.
- **Ratios de personal:** se puede investigar la relación histórica entre el nº de empleados de varias categorías o puestos de trabajo de tal forma que conocidos los requerimientos de un tipo de puesto de trabajo se pueden

derivar los requerimientos de otros puestos de trabajo o categorías.

- **Ratios de productividad:** se pueden producir índices como p.e: la carga de trabajo o las ventas entre el nº de personas de tal forma, que suponiendo una productividad constante podamos despejar para una carga de trabajo conocida el nº de personas que serían necesarias.
- **Modelos de regresión:** tratan de estimar estadísticamente la relación entre una serie de variables independientes para ajustarse de la mejor forma posible, normalmente de mínimos cuadrados a una variable dependiente. Como datos del pasado, podemos utilizar datos de carga del trabajo tales como ventas, niveles de producción y relacionarlos con la fuerza laboral existente como variable dependiente.
- **Técnicas de Ventch Markin:** consisten en observar como actúan otras e<sup>as</sup> de la competencia y trasladar sus formas de determinar el personal necesario a la propia e<sup>a</sup>.
- **Determinar los rr.hh. adicionales netos a la luz de los actuales niveles de rr.hh:** predecir los cambios en la propia fuerza laboral, ya sean por traslados retiros o bajas. Así mismo, se hace necesario encajar las habilidades requeridas con el inventario actual de habilidades. El inventario de habilidades es una técnica que ha sido adoptada recientemente debido a las capacidades informáticas de ordenación. Un inventario de habilidades puede constar de 7 categorías de datos:

C.1. datos personales: edad, sexo, estado civil...

C.2. habilidades: educación, experiencia en el puesto de trabajo y el entrenamiento...

C.3. cualificaciones específicas: pertenencia a grupos profesionales o conocimientos especiales...

C.4. salario e historia laboral: actual y pasado salario, fechas de ascenso y puestos desempeñados...

C.5. datos de la compañía: planes de b<sup>os</sup>, información del retiro...

C.6. capacidad del individuo: informes sobre su salud o resultados en tests psicológicos o de otro tipo...

C.7. preferencias individuales por una localización geográfica o un tipo de trabajo.

Adicionalmente al inventario de habilidades se deben anticipar los cambios en el personal tales como retiros, desplazamientos, despidos...

- **Desarrollar planes de acción para anticipar las necesidades de rr.hh:** fundamentalmente los planes de acción deben depender de si la organización va a cambiar significativamente de tamaño. P.e: en el caso de que vaya a decrecer de tamaño hay que planificar los despidos anticipados o inducir al despido voluntario. En el caso de que la e<sup>a</sup> no vaya a cambiar significativamente de tamaño pasa a tener importantes acciones de reclasificación, traslado o compartición del trabajo. En el caso de que la e<sup>a</sup> vaya a crecer de tamaño los esfuerzos deben centrarse en el reclutamiento y la selección.

## TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN DE RR.HH.

Hay muchas herramientas disponibles para asesorar el proceso de planificación de rr.hh. Ya hemos visto el Inventario de Habilidades de rr.hh. que es uno de los más frecuentemente usados.

Una segunda herramienta serían los **PLANES DE SUCESIÓN** que identifican gente específica para llenar puestos clave a través de la organización.

La planificación de la sucesión casi siempre implica el uso de un **diagrama de reemplazamiento**; existen muchas variedades, pero el básico diagrama de reemplazamiento mostraría a la vez los inconvenientes y potenciales reemplazos para los puestos dados.

Para ser efectivos los diagramas de reemplazamiento deben ser periódicamente puestos al día para reflejar cambios en los escenarios o en los requisitos potenciales.

Bajo un plan de sucesión óptimo los individuos se identifican inicialmente como candidatos para ser promovidos posteriormente, siendo denominados por los directivos.

El potencial así queda reflejado y se relaciona con la evaluación de las prestaciones, así mismo quedan reflejadas las posibles carreras profesionales.

Un problema con los planes de sucesión, especialmente con los planes informales, es el llamado **Síndrome del Príncipe Coronado**: ocurre cuando los directivos consideran sólo a unas pocas personas para ser ascendidas. Para no incurrir en el primero de los problemas se pueden hacer diagramas de reemplazamiento donde se incluyan diversas categorías de promoción, clasificar a las personas con los siguientes tipos:

- alto potencial,
- promocionable ya,
- promocionable en x años,
- no promocionable.
- Así mismo, clasificar sin reemplazo conocido los puestos que así lo requiera.

Otro problema con un plan de sucesión es que debe manejarse tanta información que es difícil de realizar manualmente.

#### **FALLOS COMUNES EN LA PLANIFICACIÓN DE RR.HH:**

- **La crisis de identidad**: consiste en un fallo en el enfoque de la política de la compañía y diversos estilos directivos, mientras no se tenga claro el sentido de misión o la dirección de la planificación.
- **Volumen de esfuerzo inicial**: el esfuerzo inicial es alto y complicado, de tal modo que la planificación puede perder el sentido progresivo; se recomienda comenzar por un buen inventario de habilidades o de un diagrama de reemplazamiento.
- **Coordinación con otros directivos o funciones de rr.hh**: son fallos debidos a la falta de interacción entre personas.
- **Falta de integración con los planes organizativos**: como hemos visto un buen plan de rr.hh. debe estar ligado a la estrategia y a los objetivos en cascada de toda la organización.
- **Utilizar métodos cuantitativos o cualitativos**: normalmente los planes se decantan por un tipo de método pero es común que una aproximación conjunta dé los mejores resultados.
- **No implicación de los directivos operativos**: la planificación de rr.hh. no es una función estricta del departamento de rr.hh. y debe coordinar sus esfuerzos con los directivos de operaciones.
- **Trampa de la técnica**: debido a la popularidad de la técnica de planificación de rr.hh. se han desarrollado técnicas sofisticadas para asistir al proceso y, sin embargo no debe seleccionarse un método por el grado de complejidad o sofisticación del mismo.

EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN DE RR.HH: (en el año 95 hay 25 hoteles)

**Nº empleados % (25 hts) Prev (32 ht) Dato C. Rotación Nuevas Contrat.**

Dtor. general 25 1,00 32 38 10 17

Dtor. residente 9 0,36 12 77 7 10

Dtor. comidas 23 0,92 29 47 11 17

Dtor. financiero 25 1,00 32 **85** 21 28

Adjto dtor. finanzas **14** 0,56 18 **66** 9 13

Ingeniero jefe **24** 0,96 31 **81** 16 23

Dtor. ventas 25 1,00 32 **34** 9 16

Gte venta **45** 1,80 58 **68** 30 43

Gte comercial **14** 0,56 18 **90** 13 17

Dtor. serv. Comidas **19** 0,76 24 **74** 14 19

Dtor. logística **19** 0,76 24 **60** 12 17

Dtor. personal **15** 0,60 19 **43** 6 10

- **Dato conocido (dado en tabla):** % de empleados que han abandonado la e<sup>a</sup> en los últimos años.
- **Rotación:** cuántas personas van a dejar la e<sup>a</sup> (% que abandonaron la e<sup>a</sup> aplicado al n° de empleados).
- **Nuevas Contrataciones:** n° actual de empleados – los que se van a ir – provisión.

P.e: 32 (prev 32) – 25 (empleados) = 7 + 10 (rotación) = 17 empleados a contratar.

#### **Tema 4: El Reclutamiento.**

**RECLUTAMIENTO:** implica buscar y atraer a la mayor cantidad de gente que esté cualificado como candidato a puestos de trabajo vacantes, es decir, que puedan ser elegibles.

La mayor parte de las organizaciones tienen el sistema de reclutamiento como una función del departamento de rr.hh. El esfuerzo realizado y los métodos empleados en reclutamiento vienen dados por la planificación de rr.hh.

Si tuviésemos que sintetizarlo hay 2 fuentes posibles para el reclutamiento:

- Vendría directat. de la planificación de rr.hh. que nos diría el n° de puestos para ser llenados
- A través del análisis de puestos y la descripción de puestos que nos daría la naturaleza y requisitos de los puestos de trabajo específicos.

La mayoría de las organizaciones utiliza un impreso de requerimiento de personal para oficialt. pedir que se ocupe un determinado puesto de trabajo. Juntando este impreso que contiene las razones por las cuáles cubrir un puesto junto con el impreso de descripción del puesto de trabajo se tiene la información necesaria para buscar personal cualificado, esto es efectuar el reclutamiento.

#### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO.**

En cuanto a las fuentes de reclutamiento hay 2:

- **Internas.** Una de las mejores fuentes de talento está en los **propios empleados**, ésto tiene varias ventajas:
  - La organización puede conocer las fortalezas y debilidades de sus propios empleados.

- Si la organización tiene un inventario de habilidades lo puede usar como punto de partida para el reclutamiento.
- Adicionalt., puede tener evaluaciones de las prestaciones de los empleados.
- Los superiores pueden ser entrevistados para tener una evaluación del potencial del empleado a promover.
- En general, se tiene más información de los empleados actuales, lo que reduce la posibilidad de tomar una mala decisión.
- No sólo la organización conoce más al empleado, sino que también el empleado conoce más la organización y cómo se opera.
- La posibilidad de que el empleado quede insatisfecho es menor cuando se utiliza el reclutamiento interno.
- El reclutamiento interno tiene un efecto significativo y positivo sobre la moral y la motivación de los empleados.

Por otro lado hay desventajas en el reclutamiento interno:

- Que la lucha por las promociones sea intensa y se perjudique la moral de los que no son promovidos.
- Reside en que no se adquieren nuevas ideas e innovaciones, de tal forma que se cae en actitudes del tipo nunca se ha hecho antes o lo hacemos bien sin eso.

Cuando la organización utiliza el sistema de promoción debe estar segura de que sus empleados pueden asumir mayores responsabilidades.

Un segundo aspecto sería que se suele utilizar la **antigüedad** como base para la promoción; los sindicatos suelen preferir la antigüedad a las promociones basadas en las prestaciones o la potencialidad en el nuevo puesto de trabajo.

Cuando se hace reclutamiento interno, se utilizan carteles, avisos en memorias y revistas para que todo el personal se entere del nuevo puesto vacante, así como cuál será el salario y las cualificaciones necesarias. Un programa satisfactorio debe anunciar tanto promociones como transferencias y los puestos vacantes deben ser anunciados un periodo antes de que empiece el reclutamiento externo.

En el anuncio se debe explicitar la experiencia necesaria para solicitar el puesto; p.e: que no se presenten personas que no hayan estado más de 6 meses en su actual puesto. Se debe requerir a los solicitantes que digan sus cualificaciones y razones para pedir un traslado o promoción. Los candidatos que no sean aceptados deben ser informados y se debe decir la razón.

Hay que tener en cuenta que siempre el reclutamiento interno debe estar hecho a medida de las necesidades particulares de la organización.

- **Externas:** son muy variadas. El reclutamiento externo es necesario en organizaciones que están creciendo rápidat. a que tengan una gran demanda de personal técnico o con habilidades especiales.

Las ventajas son:

- La cantidad de talento es mucho mayor que el de las fuentes internas.
- Los empleados contratados fuera tienen nuevas perspectivas para la organización.
- Puede ser más barato y más fácil reclutar personal técnico o directivo fuera de la organización que entrenar y desarrollar internat.
- Es especialt importante para las e's que necesitan immediatat. cubrir la demanda.

Las desventajas son:

- Atraer, contactar y evaluar los potenciales empleados va a ser más difícil.
- Los nuevos empleados van a necesitar más tiempo de ajuste y orientación. Este problema no puede aparecer cuando los reclutados tienen alguna familiaridad con la gente, los procedimientos, políticas y especiales características de la organización en la que van a entrar.
- Los trabajadores pueden verse desmotivados si no pueden promocionarse y seguir una carrera profesional dentro de la organización.

### **TIPOS DE FUENTES EXTERNAS:**

**INTERNET:** se puede reclutar muy rápidat., o al menos conocer cómo va a ser la oferta de trabajo para un determinado puesto. Hay que decir que la inmediatez de este sistema hace que sea cada vez más usado. Uno de los sitios más utilizados es [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net), donde están almacenados currículums de candidatos potenciales y demandas de trabajo.

**PUBLICIDAD:** este método depende del medio en el que se publique; se pueden utilizar desde diarios generales a publicaciones profesionales, incluso a través de radio y tv.

En el pasado, la publicidad intentaba asegurar que describiese precisat. el puesto y los requerimientos o cualificaciones de los candidatos. Sin embargo, los estudios han encontrado que la diferencia significativa de la respuesta al candidato era más la imagen de marca de la compañía. De la misma forma, el uso masivo de la publicidad parece más derivado de la conveniencia que no de su efectividad.

La publicidad puede ser fácilt. planificada como vía de reclutamiento.

**AGENCIAS DE EMPLEO:** existen agencias de empleo a nivel estatal y a nivel local que pueden encargarse de encontrar empleo a los candidatos así como proporcionar subvenciones a determinados tipos de contrataciones.

Además de estas agencias de empleo públicas existen agencias privadas también conocidas como agencias de empleo cabezas que pueden encargarse de buscar los candidatos a cambio de una compensación económica considerable.

**AGENCIAS DE EMPLEO TEMPORAL:** en principio, la cesión de trabajadores de una e<sup>a</sup> a otra está prohibida por la ley; pero existe la posibilidad de que una agencia de empleo temporal contrate a trabajadores discontinuat. para trabajar en diferentes e<sup>as</sup>, siendo en este caso el pago a través del 1% del sueldo empleado.

**REFERENCIAS OBTENIDAS A TRAVÉS DE LOS PROPIOS EMPLEADOS O BIEN DE CANDIDATOS QUE ENVÍAN SU CURRÍCULUM:** incluso es posible que se presenten sin haber sido solicitados en la propia e<sup>a</sup>. Normalt., este tipo de reclutamiento va a depender de la imagen de la e<sup>a</sup>.

**RECLUTAMIENTO EN EL CAMPUS:** se trata de obtener personas cuya formación sea adecuada para cubrir los puestos de trabajo y, se tratará de convencer a la mayor cantidad posible de candidatos para que se presenten a las pruebas de selección.

**OTRAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO:** Congresos profesionales y Colegios profesionales.

### **EFICACIA DE LOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.**

Los programas de reclutamiento están diseñados para atraer la mayor cantidad posible de talento a la organización. De este grupo atraído, la organización espera seleccionar las persona/s más cualificada/s para

los puestos de trabajo; será de interés saber qué método de reclutamiento proporcionan la mayor cantidad o la mejor cantidad de talento.

- Un estudio concluye que **las referencias a través de empleados** son la **forma más efectiva** de reclutamiento comparado con los anuncios a través del periódico, las agencias de empleo privadas y los candidatos espontáneos. Llega a esta conclusión porque la tasa de rotación de los empleados contratados por este método es menor que los contratados por otros métodos.
- Otro estudio examinó la relación entre las prestaciones de los empleados, el absentismo, las actitudes en el trabajo y los métodos de reclutamiento. Este estudio mostró que el **reclutamiento a través de periódicos tenía menores prestaciones** que con los individuos que contrataba la e<sup>a</sup> por su propia iniciativa o, por una revista profesional a través de una convención.

Este estudio concluye que el reclutamiento en el campus y en los anuncios de periódico son peores fuentes de reclutamiento que a través de revistas profesionales, convenciones o candidatos autopresentados.

En general, parece seguro afirmar que no se ha identificado una única forma mejor de reclutamiento. Así cada organización sigue a través de sucesivos pasos cuáles son las mejores formas de reclutamiento; para ello, estudia cuáles son las Tasa de Rotación, Absentismo y Prestaciones de los recientes contratados, de esta manera, puede descubrir qué vía de reclutamiento produce los mejores candidatos.

## ENTREVISTAS DE RECLUTAMIENTO.

Un método propuesto para incrementar la efectividad de todos los métodos de reclutamiento consiste en el uso de entrevistas, revistas de presentación del puesto de trabajo en las cuales se dé concreta información, tanto positiva como negativa, al candidato. Tradicionalt., las organizaciones han tratado de vender la organización al candidato remarcando los aspectos positivos del trabajo. Esto produce un mayor n° de candidatos de trabajo, incluyendo posiblet., a los mejores candidatos posibles.

Desafortunadat., esta venta de la e<sup>a</sup> puede traducirse en que los nuevos empleados tengan unas expectativas demasiado altas, lo que produce insatisfacción y alta rotación.

### Tema 5: Selección del personal.

El proceso de selección de personal sigue unas **fases**:

- La primera de estas fases consiste en la **revisión de los currículums de los candidatos y desechar aquéllos que no encajan con la descripción del puesto a cubrir**. No obstante, parte de estos currículums pueden ser interesante como fuente de reclutamiento para otras selecciones de personal, por lo tanto, se pueden mantener una base de datos con aquellos candidatos no inicialt. elegidos.

A los candidatos que encajan en esta primera fase de selección de currículums, es común que se les envíe un formulario donde de una forma estándar rellenen su currículum incluyendo datos adicionales, p.e: ¿cómo ha conocido a la e<sup>a</sup>?

Se trata con estos formularios de formular con mayor presión de la información y asegurarse de que el empleado firma la autenticidad de los datos proporcionados.

- La segunda fase del proceso de selección sería la **entrevista preliminar**: tratará de igual que las entrevistas realistas de reclutamiento de que se produzca una autoselección de los candidatos, de tal forma que se reduzca la posibilidad de contratar a empleados insatisfechos. Se debe proporcionar toda la información que el candidato precise.

## VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS.

- **Validez del proceso de selección:** con cuánta precisión un proceso de selección predice el éxito en el puesto de trabajo, es decir, hace referencia a cómo un proceso de selección funciona como predictor del éxito o el criterio para observar la validez:
- **Validez Predictiva:** efectuar un proceso de selección, contratar a los solicitantes, medir después cuáles son sus prestaciones y establecer cuál es el coeficiente de correlación. El Coeficiente de Correlación es un estadístico que varía entre 1 y -1; si tuviese valores negativos indicaría que el procedimiento de selección no es válido y es incluso improcedente. Por el contrario, un coeficiente de correlación superior a 0,30 indica que el procedimiento es válido.
- **Validez Concurrente:** se efectúan las pruebas de selección a los actuales empleados y se estimaría la correlación con las actuales prestaciones de los empleados.
- **La Fiabilidad:** de qué forma son reproducibles los test o procedimientos de selección, es decir, de qué forma seguirían produciendo los mismos resultados aunque se realizasen otra vez las pruebas a los mismos candidatos. Esto quiere decir que un test o procedimiento de selección puede ser viable pero no válido, pero de otra forma, si no es fiable no puede ser válido. La forma de medir la fiabilidad puede ser repitiendo los test o procedimientos de selección o bien aplicando los procedimientos de forma paralela a 2 grupos de candidatos.

## EL PROCESO DE SELECCIÓN.

**TEST:** es una medida objetiva y tipificada de manifestación conductual que aparece bajo unas condiciones estándar. De otra forma se puede definir un test como una situación problemática previat. dispuesta y estudiada a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones y de cuyas respuestas se estiman por comparación con las respuestas de un grupo normativo. La calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad, así pues su definición se deriva que es un instrumento de medida con carácter predictivo o de diagnóstico.

Un test debe tener unas normas precisas de aplicación debe tener unas instrucciones claras de utilización y debe existir un grupo normativo a los cuales ya se haya realizado el test y por el cual se puedan comparar los resultados.

La administración de los tests debe ser estándar de forma que no influya las condiciones ambientales o incluso, la duración de la prueba, es decir, los tests han de ser fiables, considerando fiables a un coeficiente de correlación superior a 0,7.

Hay que decir que hay un rechazo hacia los tests, derivado de que se cree que invaden la intimidad de las personas, no siempre predicen los que suponen; se cataloga a las personas de por vida sin pruebas suficientes y no se utilizan para elegir al mejor, sino al que más conviene a la e<sup>a</sup>.

Por el contrario, los tests psicológicos deben ser siempre voluntarios y, son un instrumento que aisladat. carece de valor, pero que junto con otra información desempeña un valor relevante. Sistematizan y cuantifican objetivat. características del individuo en un momento dado. Facilitan el acceso al trabajo de una forma más justa disminuyendo el valor objetivo de las valoraciones de las personas.

### • Tipos de test:

A) Los primeros tipos de test intentaron **medir la inteligencia**; existen diferentes teorías factoriales o multifactoriales a cerca de qué es la inteligencia. P.e: la teoría multifactorial Thurston argumenta que existen los siguientes factores:

- significación verbal,
- fluidez verbal,
- factor numérico,
- factor espacial,
- factor de memoria mecánica,
- factor de rapidez perceptiva,
- factor de inducción.

Los actuales test de inteligencia miden la edad mental con respecto a la edad cronológica en tanto por ciento, de tal forma que el nivel medio de la población es 100.

- De 140 o más, el 1% de los sujetos: inteligencia superdotada.
- De 120 a 139, el 20%: inteligencia superior.
- De 110 a 119, el 18%: inteligencia alta.
- De 90 a 109, el 46%: inteligencia media.
- De 80 a 89, el 15%: inteligencia media/baja.
- De 70 a 79, el 6%: inteligencia límite.
- De menos de 70, el 3%: deficiencia mental.

Los tests de inteligencia se dividen en diferentes tipos de test que tratan de medir los diferentes factores de la inteligencia. No obstante, no son muy utilizados en la selección de personal debido a que existen mejores formas de medir las prestaciones futuras en el trabajo, como p.e: los test de actitudes.

B) **Los tests de actitudes:** miden la habilidad patente de una persona para aprender a desarrollar un trabajo.

#### Tipos:

- **Pruebas de aptitudes verbales:** aquéllas que han sido elaboradas para saber la habilidad en el manejo del lenguaje. Los objetivos básicos son:

- Comprobar las características verbales de un sujeto determinado en relación con un grupo de control y según las exigencias de un puesto de trabajo determinado.
- Medir distintas variables agrupadas en 3 grandes factores:

- comprensión verbal,
- fluidez verbal,
- conocimiento máximo gramatical.

En la corrección de los tests se tiene en cuenta la velocidad de respuesta, (nº de respuestas por unidad de tiempo) como el coeficiente de error (nº de errores/nº total de respuestas dadas).

- **Pruebas de aptitud numérica:** constituye un grupo de tests que valoran la actitud para automatizar una serie de operaciones repetitivas complejas basadas en conceptos matemáticos que permiten a las personas que las poseen en medida suficiente aplicarla a tareas más creativas.

Fundamental. se presentan 2 tipos de pruebas: las que valoran la capacidad en manejo de dígitos con rapidez y precisión y, las que miden la capacidad de resolución de problemas lógicos mediante signos aritméticos.

En este tipo de pruebas los objetivos suelen ser:

- La velocidad de respuesta,
- El nº de errores,

- El conocimiento más o menos exhaustivo de las operaciones sencillas utilizadas en la vida diaria.

Estas pruebas están correlacionadas con la inteligencia y permite pronosticar con éxito la capacidad en tareas profesionales de tipo administrativo, contable, etc.

En cuanto a sus variedades pueden ser de 4 tipos:

- De cálculo aritmético.
  - De manejo de magnitudes.
  - De razonamiento.
  - De capacidad geométrica.
- **Pruebas de aptitudes espaciales:** se proponen determinar el manejo adecuado del espacio circundante del sujeto, el poder creador de nuevas visiones de la realidad y la adecuada comprensión de las relaciones espaciales con los sujetos.

Se subdivide en 2 niveles:

- Nivel de visualización o capacidad de visualización de los objetivos más simples.
- Nivel de relaciones espaciales o capacidad de determinación de las relaciones entre objetos situados en el espacio.

La valoración de este tipo de pruebas tiene mucha importancia en las artes aplicadas, diseño industrial, ingeniería, arquitectura.... Al mismo tiempo, que tiene una correlación significativa con la inteligencia.

- **Pruebas de aptitudes mecánicas:** capacidad de resolución de problemas de tipo mecánico y de naturaleza fundamental. manual. Tienen 2 tipos de dificultades a resolver:
- Capacidad o aptitud mecánica que está íntimamente relacionada con las pruebas de inteligencia espacial.
- Sobre una prueba de lápiz y papel no se puede garantizar una buena selección sino se completa con pruebas reales de ejecución. P.e: valorado la velocidad y la precisión en el manejo de herramientas.

Tres tipos de variedades son los más comunes como son de precisión manual, precisión perceptiva y los problemas mecánicos, que pueden ser sobre magnitudes, máquinas simples, estudios simples o dinámicos.

- **Pruebas de aptitudes perceptivas y de atención:**

**ATENCIÓN:** capacidad de concentración sobre algo determinado. La valoración de atención se determina en algunos trabajos para evaluar la resistencia o la fatiga que en algunos puestos, como el de control de calidad, supervisión etc; son de alta importancia para la economía o seguridad del servicio.

Las tareas que presentan estos test son básicamente 3 pasos:

- Presentación de un modelo o recuerdo de un modelo previamente conocido.
- Propuesta de multitud de elementos donde este modelo esté presente al azar.
- Búsqueda del modelo entre los elementos propuestos y su posterior identificación.
- **Pruebas de aptitudes administrativas:** valoran la aptitud necesaria en trabajos de organización y manejo de datos con exposición de resultados mediante técnicas de administración, archivo u oficina. No existe una única aptitud administrativa e intervienen los siguientes factores:
- Exactitud y rapidez de comprobación de símbolos verbales y numéricos.
- Destreza manual, sobretodo si se refiere a profesiones como mecanógrafos, cajeros u operadores de ordenador.
- Las actitudes verbales generales (ortografía, fluidez...).

- Las aptitudes aritméticas sencillas como el cálculo, clasificación...

En la actualidad, gracias al avance del campo administrativo, los niveles de exigencia en estos tests añaden capacidades de conocimiento de idiomas, manejo de lenguajes informáticos, etc. Es una de las pruebas más utilizadas en el sector servicios.

Las variedades al margen de pruebas de carácter más general son pruebas de:

- Archivo.
  - Clasificación.
  - Comprobación de errores.
  - Valoración de datos.
  - Velocidad perceptiva y ejecutiva.
  - Órdenes complejas.
- **Pruebas de aptitudes artísticas:** miden la capacidad creativa e imaginativa en cualquiera de sus expresiones. No obstante, esta medición es difícil, por lo que se divide en 6 factores:
    - habilidad manual,
    - energía y perseveración,
    - inteligencia estética,
    - recuerdo perceptivo,
    - imaginación creadora,
    - juicio estético.
  - **Test psicomotores:** miden la fuerza, la destreza y la coordinación. P.e: destreza normal, coordinación de los dedos, fuerza... Hay aparatos para medir la capacidad psicomotriz (p.e: carnet de conducir); son importantes para líneas de montaje.

#### Tipos:

- **Test de conocimientos del puesto y de capacidad:** se trata de medir la capacidad para hacer un ejemplo o una prueba real de trabajo, como p.e: capacidad para teclear en el ordenador rápidamente.
- **Test de intereses:** su uso es minoritario. Se utilizan para ver el interés de una persona en el puesto comparándolo con las personas que desempeñan ese puesto exitosamente. Los tests van a indicar en qué área de trabajo están interesadas las personas. El principal problema puede ser la falta de sinceridad.
- **Test de personalidad:** miden características de la personalidad. Son muy cuestionados en cuanto a su validez por la selección de personas. Los más conocidos son:
  - Test de Manchas de Rorschach.
  - Test de la Percepción temática (se presentan fotos o dibujos de la vida real y se pide que se interprete).

Con los 2 métodos se pide a la persona que diga la primera que se le viene a la mente. Debe realizarse por un psicólogo especializado. No obstante, las respuestas pueden ser prefabricadas; por esta razón los tests de personalidad son poco usados en los procesos de selección.

- **Polígrafo** (detector de mentiras): aparato que mide y registra la evolución de la presión sanguínea, el pulso, la respiración, la transpiración, etc. de tal forma que puedan ser interpretados por un especialista en este tipo de medidas.

El uso del polígrafo es criticado porque se basa en una serie de presunciones causa-efecto. Se basa en que

mentir causa miedo y culpabilidad. Estos causan estrés y éste provoca cambios fisiológicos; pero alguna relación causa-efecto puede fallar.

En EE.UU. con raras excepciones esta prohibido el uso del polígrafo para la selección del personal, índice de defensa, nucleares, negocios con información clasificada...

En España, el uso no parece prohibido por lo que es limitadat. utilizado. El resultado de una prueba poligráfica debe ser interpretado por un especialista, por lo tanto, el verdadero detector es el especialista y no la máquina.

- **Grafología:** implica examinar escritos a mano, intentando detectar cambios de ritmo, curvas, inclinaciones, vueltas, florituras... de tal forma que indiquen la personalidad del sujeto, problemas emocionales, honestidad y su productividad.

Tiene una aceptación limitada porque esta sujeta al problema de que su calidad depende del entrenamiento y experiencia del grafologista que realiza el análisis. No obstante, al no estar prohibido su uso, tiene un uso limitado.

- **Pruebas de drogas:** análisis de orina, aunque algunos expertos sostienen que son más precisas los análisis de pelo. Asimismo, también pruebas de SIDA, en el caso de que el empleo pueda estar relacionado con el contagio de la enfermedad. En otros casos, no se debería hacer estas pruebas ni discriminar a nadie por este motivo.
- **Entrevista de selección:** la mayoría de las organizaciones consideran muy importante este paso de cara a la selección de personal. Se usan varios tipos de entrevista de selección como:
- **Entrevista Estructurada:** conducida sobre unas líneas predeterminadas y permiten comparar a los individuos, candidatos entre sí. Otra ventaja consiste en que es más difícil que se deje temas sin discutir.

Una entrevista estructurada tendría una estructura:

- Saludo cordial al candidato, tratando de relajar nervios,
- Fase de adaptación y centrada, donde las personas se encuentran ya cómodat. sentadas, en ambiente aislado sin ruidos.
- Fase de introducción en la que se informa de las características de la e<sup>a</sup> y peculiaridades. Ofrecer toda la información posible del puesto de trabajo pidiendo al candidato que realice las preguntas que crea convenientes.
- Visión del currículum, preguntas sobre diferentes aspectos personales y familiares, de estudios y profesionales, sin incurrir en preguntas discriminatorias
- Actividades e intereses actuales; averiguar las aficiones o intereses al margen del trabajo, la ocupación del ocio, ambiente social que le rodea y, estudios o actividades que realiza que puedan no tener aplicación directa en el entorno profesional.
- Autovaloración del candidato: donde diga sus expectativas con respecto al puesto, repase puntos fuertes y débiles y se autocatalogue profesionalt. al margen del puesto a cubrir en el sentido de puesta al día.
- Comentarios finales: agradece al candidato su colaboración, si quiere alguna aclaración y donde se le indique cuando se le avisará, donde es importante no crear falsas expectativas.
- Despedida cordial.
- Evaluación del candidato por el entrevistador, donde de forma temática y una vez que no está presente el candidato se tomen notas sobre las cuestiones relevantes. Durante la entrevista el entrevistador no debe poner nervioso al candidato tomando notas largas.
- Clasificación del candidato en 5 categorías:
- muy favorable,

- adecuado,
- normal,
- inadecuado,
- rechazable.
- **Entrevista No Estructurada:** informe más susceptible de estar afectada por experiencias personales; p.e: pedir que se hable del trabajo previo. El ambiente puede ser relajado o de estrés, donde se hagan las preguntas muy rápidas. o tipo zancadilla, tratando de buscar puntos débiles en el candidato.
- **Otros tipos de entrevistas:**
  - Tipo Panel: 2 entrevistadores o más, entrevistas a igual personas.
  - Grupo: un entrevistador entrevista a varias personas, tratando de distinguir las diferencias entre ellos.

Existen problemas por la realización de entrevistas de tal manera que la validez del proceso ha sido a veces cuestionada. Esto es debido a que los entrevistadores pueden enfocarse en razones equivocadas o prejuicios; normalt. llegan a conclusiones en los primeros 10 minutos de entrevista ignorando el resto. Otro problema es el Efecto Halo, que consiste en que una característica del candidato predomine en el juicio final.

Para realizar entrevistas efectivas es importante:

- El entrevistador sea una persona emocionalt. ajustada y que tenga experiencia al respecto.
- La entrevista debe ser planificada para que no haya interrupciones y que se encuentre de la forma más confortable posible.
- El entrevistador debe poner las cosas fáciles para poder obtener máxima información del candidato.
- Los hechos obtenidos por la entrevista deben ser escritos inmediat. después de la entrevista.
- La calidad en cuanto a validez de las entrevistas debe ser comprobada con los candidatos finalt. seleccionados.
- **Comprobación de referencia:** normalt., por teléfono con las personas de contacto que el candidato proporcione. No obstante, hay que tener en cuenta que las e<sup>a</sup>s que proporcionan referencias de pasados empleados serán poco propensas a la difamación y por lo tanto, tenderán a dar buena referencias
- **Examen físico:** no determina que el candidato ha sido elegido, sino que se realiza sobre los previat. seleccionados y tiene como único fin asegurarse de que el empleado no va a tener problemas de salud que causen repetidas bajas.

La decisión final de selección frecuentet. se toma por los supervisores directos que tendrá el empleado una vez contratado. En otras ocasiones, es el departamento de RR.HH. quién realiza toda la selección pero dando audiencia a los supervisores de los empleados.

Como caso excepcional es posible que cuando se trabaja en equipos, los futuros compañeros del candidato den sus opiniones acerca de quién debe ser relacionado.

El empleado una vez contratado debe ser socializado y, presentado a sus compañeros y supervisores y darle información que permita el contacto, informar entre ellos.

## **Tema 6: Orientación y formación personal.**

### **ORIENTACIÓN.**

|                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ORIENTACIÓN:</b> introducción de los nuevos empleados en la organización, sus unidades de trabajo y sus puestos. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Los empleados reciben orientación de sus compañeros de trabajo y de la organización. En ocasiones, la orientación es informal; esto puede dar lugar a imprecisiones, por lo que se debe desarrollar un plan de orientación que introduce a los empleados en la productividad exitosa.

La responsabilidad de la orientación recae tanto sobre el departamento de rr.hh. como de los directivos de línea.

Hay 2 tipos de orientación:

- **Al nivel de organización:** de interés para todos los empleados.

Como ejemplo exhaustivo de tópicos por el programa de orientación tendríamos los siguientes puntos:

- vista general de la compañía,
- políticas clave y el repaso de procedimientos,
- la compensación (cómo van a ser retribuidas),
- bºs no monetarios,
- los programas de seguridad y prevención de accidentes,
- los empleados y relaciones con los sindicatos,
- las infraestructuras físicas,
- los factores económicos (costes laborales, costes del equipamiento, margen de bºs, cuál es el coste de tardanza, accidentes y absentismo...).

2) **A nivel de departamento y de puestos de trabajo:**

- funciones del departamento,
- tareas y responsabilidades del puesto de trabajo,
- políticas, procedimientos, reglas y regulaciones,
- visita a todos los elementos del departamento,
- introducción a los empleados del departamento.

- El material escrito que se puede proporcionar al nuevo empleado puede incluir:

- organigrama de la compañía,
- plano de la eª,
- copia del manual de procedimientos y políticas,
- calendario laboral,
- copias de ingresos, permisos...
- copias de reembolso de pagos...
- manual de emergencias y prevenciones de accidentes,
- copia de la revista de la eª,
- listín telefónico con las localizaciones y teléfonos del personal de la compañía,
- copia de los planes de seguro y otros bºs.

Es virtualt imposible que un empleado asimile toda la información de orientación en poco tiempo, por lo que se considera que debe dedicar un par de horas diarias a la información de orientación.

El proceso de orientación no acaba aquí, sino que es necesario hacer una evaluación de seguimiento, de tal forma que transcurrido un mes, e lleve a cabo una reunión a través de cuestionarios, discusiones de grupo..., se vea qué problemas tienen los nuevos empleados para adaptarse y lograr la productividad.

El **entrenamiento** es un proceso de aprendizaje que envuelve la adquisición de habilidades, conceptos, reglas,

actitudes para mejorar la prestación de los empleados. Generalt, es el directivo del empleado el que tiene la responsabilidad primaria del entrenamiento en el puesto. A veces, este entrenamiento es delegado en un empleado veterano del departamento.

Los cambios económicos, sociales, tecnológicos y gubernamentales hacen que estos cambios se reflejen en los objetivos y estrategias de las organizaciones. Estos cambios pueden hacer que las habilidades actuales queden obsoletas.

En cuanto al **inventario de necesidades de formación** debemos decir que en muchas ocasiones la necesidad de formación queda patente por la aplicación de métodos más eficientes de producción, mejoras en la calidad de productos y servicios o por reducción de los costes operativos.

La necesidad de formación es un análisis sistemático de las necesidades de actividades de entrenamiento específicas que se requieren para alcanzar los objetivos. En general, **5 métodos** se pueden utilizar para obtener las necesidades de formación:

- Entrevistas.
- Cuestionarios, encuestas.
- Observación.
- Grupos.
- Examen de la documentación.

Nos podemos plantear como preguntas básicas:

- Si el empleado tiene problemas en su puesto.
- Qué habilidades o conocimientos adicionales le harían prestar mejor su trabajo.
- Qué entrenamiento cree el propio empleado que necesita.

Las **encuestas** se utilizan encuestas más generales de actitud frente al trabajo donde se mide entre otras cosas el grado de satisfacción, pero también encuestas realizadas a clientes pueden indicar la falta de formación en un área específica.

La **observación** para ser efectiva debe estar realizada por alguien con conocimiento del puesto, típicat los directivos o bien los especialistas de rr.hh. que hayan realizado análisis de puestos de trabajo.

Los **grupos**, conviene inquirir qué tipo de conocimientos o habilidades creen los empleados que necesitan para ser competitivos en los próximos 5 años o bien qué tipo de problemas se solucionarían a través de entrenamientos.

El **examen de documentos**, se pueden examinar las estadísticas básicas de absentismo o rotación o tasas de accidentes, como indicio de falta de formación. Otra fuente útil, los análisis de las prestaciones que veremos más adelante.

Para establecer los objetivos del entrenamiento hay que atenerse a las siguientes reglas: el entrenamiento debe tener objetivos instructivos o bien responder a objetivos de la organización o del departamento, o bien responder a la mejora de prestaciones individuales o el desarrollo de la carrera profesional. Como regla general no se debe entrenar sin objetivos claros predefinidos.

## **MÉTODOS DE FORMACIÓN.**

- **FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:**

- **Ventajas:** no requiere especiales medidas ni planificación para empezar el proceso de entrenamiento.

Los pasos a seguir para la formación en el puesto de trabajo son:

- **Preparar al empleado para el entrenamiento**, explicándole su importancia, así como se puede preguntar por sus actuales conocimientos para evitar pérdidas de tiempo.
- Se debe **partir el trabajo en componentes e identificar los puntos clave** (aquél que directamente ayuda al empleado a desarrollar su trabajo correcta, fácilmente o de forma segura).
- **Presentación de las operaciones o conocimientos.** Normalmente no basta con simplemente explicar las cosas, cada componente debe ser mostrado y a la vez, que es demostrado ser explicado. Los empleados entonces, pueden formular preguntas acerca de las nuevas formas de hacer las cosas.
- Un **ensayo** en el que el empleado desempeñe el trabajo bajo la supervisión del entrenador y lo repita hasta que la prestación sea correcta.
- **Seguimiento:** después del entrenamiento, el entrenador está razonablemente seguro de que el empleado puede realizar el trabajo, pero periódicamente puede comprobar que todo va bien haciendo preguntas adicionales que pueden haber surgido.
- **ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO O ENTRENAMIENTO CRUZADO:** de tal forma que un solo individuo aprenda diferentes trabajos de una unidad o departamento. Así se convertirá en un experto en las relaciones de su puesto con el resto.

- **Ventajas:** hace posible la flexibilidad dentro del departamento; p.e: por causa de un absentismo un empleado puede suplir al otro.

- **ENTRENAMIENTO DE APRENDICES:** son muchos los sectores que utilizan este sistema de aprendizaje que consiste en que el aprendiz reciba a la vez una formación en el puesto de trabajo y en clase. La duración del período de aprendizaje depende del tipo de trabajo, pero unos **principios generales** se aplican a los aprendices y a este sistema de entrenamiento:
  - No discriminación.
  - Dar una formación teórica mínima que acompañe a la formación en el puesto.
  - Se debe planificar el proceso de aprendizaje según la experiencia.
  - El sueldo debe incrementar progresivamente.
  - Debe haber una apropiada exportación en el puesto y que el aprendiz disponga de todas las facilidades.
  - Periódicamente evaluar el progreso del aprendiz en cuanto a prestaciones e instrucciones.
  - Establecer reconocimientos por el éxito del proceso.
- **ENTRENAMIENTO EN CLASE:** fuera del puesto del trabajo es probablemente el más familiar; es útil para enseñar hechos materiales, conceptos, principios y teorías por parte del proceso de aprendizaje de los aprendices y programas de seguridad que se realizan a través de la clase. Se usa también frecuentemente en el caso de especialistas, técnicos, profesionales y directivos. Dentro del entrenamiento en clase existen múltiples variaciones como p.e: uso de programas asistidos por ordenador o simuladores.

## PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.

- **Motivación** para alcanzar metas personales que pueden ir ligadas a recompensas materiales, responsabilidades, reconocimientos o status.
- **Conocimiento de los resultados:** el mantener a los empleados informados de sus progresos es un incentivo a concentrarse en el entrenamiento.
- **El refuerzo:** repetir las instrucciones impone un ausentamiento de las mismas.
- **Flujo del programa de entrenamiento:** debe ser continuo y consistente.
- **Práctica y repetición.**
- **El espaciado de las sesiones:** conviene dosificar el entrenamiento para que éste pueda ser asimilado, no obstante, esto implica un alargamiento del proceso.
- **Entrenamiento en la totalidad o en parte:** se debe decidir si el entrenamiento es relativo a la totalidad o

en una parte.

## **EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN.**

La formación debe ser evaluada en 4 áreas:

- **Reacción.**

Su evaluación se realiza normalmente mediante encuentros inmediatos después del entrenamiento. En ellos se pregunta a los empleados que han sido formados si ven interés práctico al programa, cómo evaluar a su instructor y cómo evalúan a la formación como método.

- **Aprendizaje.**

Normalmente para evaluar el grado de absorción de conocimientos es necesario realizar exámenes de estos conocimientos.

- **Comportamiento.**

Se debe medir si ha cambiado el comportamiento después de la formación, para ello será útil realizar análisis de las prestaciones antes y después del programa de formación. Se puede hacer incluso un análisis estadístico para comparar las prestaciones pudiendo usar un grupo de control como base de comprobación.

- **Resultados.**

Pueden traducirse en medir cómo se ha reducido la rotación de costes, mejorada la eficiencia o la calidad, incrementar en la cantidad producción y reducción de agravios.

## **Tema 7: Planificación de la carrera.**

A mediados de los 60 un empleado estadounidense esperaba cambiar 6 o 7 veces de trabajo durante su vida laboral; en la actualidad el nº ha subido a 8 o 10 trabajos.

Los altos costes de la rotación laboral hacen recomendable retener a los empleados en la eª, para ello se hace necesario establecer planes de desarrollo de carreras profesionales dentro de la eª de forma que aumente la motivación y se reduzca la posibilidad de que los empleados se vayan. También se dice que en estos planes de carrera pueden tener un efecto aumentando la productividad.

**Planificación de Carreras:** es un proceso en el que el individuo formula unos objetivos de carrera y desarrolla un plan para alcanzarlos, por lo tanto, el desarrollo de carrera está íntimamente ligado a la planificación de carreras.

Dentro de la eª la planificación realista fuerza a los individuos a unir sus oportunidades disponibles en relación con sus habilidades.

## **RESPONSABLES.**

**A) RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN:** el desarrollo de una carrera se desenvuelve durante toda la vida laboral del empleado y, por lo tanto, necesitarán apoyo de la eª para posibilitar que las aspiraciones del empleado se ajusten a las necesidades organizativas.

La organización tiene la necesidad primaria de que se desarrollen planes de carrera recayendo sobre el departamento de rr.hh. dicha responsabilidad. Dicho departamento debe ajustar la planificación de rr.hh., los objetivos de la formación para adaptarlos a los planes de carrera individuales.

**B) RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO:** consiste en realizar un esfuerzo continuado que le capacite para acceder a nuevos puestos de trabajo. En última instancia, no puede haber un buen desarrollo de la carrera profesional si un esfuerzo consciente del empleado.

**C) RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS:** aunque no se pueda esperar que el directivo se comporte como un consejero profesional, la planificación de carreras implica que los supervisores se preocupen de las carreras de los subordinados. Su tarea pasa por comunicar al empleado sus oportunidades, aconsejar acerca de las alternativas más interesantes, ejercer como su mentor, abogado y agente de referencia que le ayude a solucionar problemas en el desarrollo de su carrera.

## **DESARROLLO DE UN PLAN DE CARRERA.**

A un nivel individual el desarrollo de una carrera implica **4 pasos** fundamentales:

- **Asesoramiento por el individuo de sus habilidades, intereses y objetivos** (asesoramiento individual): no se debe parar en el proceso de analizar intereses, habilidades y objetivos de carrera. Aunque la organización proporcione la estructura, el individuo debe ser motivado individualt.
- **Asesoramiento por la organización de las habilidades del individuo y su potencialidad:** tradicionalt proviene de los enfoques de evaluación del rendimiento, pero también puede desarrollar la figura de los asesores de carrera y utilizar los expedientes de personal como fuente de información hacia los individuos y sus mentores.
- **Comunicar las opciones de carrera y las oportunidades dentro de la organización:** (anuncios de los puestos de trabajo vacantes para que sean cubiertos internat). Se pueden utilizar técnicas más o menos gráficas que describan las diferentes ramificaciones u opciones que se pueden producir en la carrera profesional. Otra oportunidad del desarrollo de la carrera profesional viene de las carreras autodirigidas que es un concepto relativat moderno, adecuado para industrias donde los nuevos puestos se crean espontáneat o bien otros puestos entran en obsolescencia. En estos casos es el propio individuo el más indicado para autodirigirse hacia la organización solicitando el cambio del puesto de trabajo.
- **Aconsejamiento para establecer objetivos realistas y planes que lo cumplan (de carreras):** es la actividad que integra los diferentes pasos de la planificación de carreras debe ser desarrolladas por el supervisor inmediato o por un especialista de rr.hh. o una combinación de ambos. Idealt lo mejor seria que el supervisor inmediato tuviese formación en rr.hh. Para desarrollar adecuadat un aconsejamiento de carrera hay que seguir las siguientes directrices:

- Reconocer las limitaciones del aconsejamiento de carreras ya que es necesario un desarrollo organizativo e individual.
- Respetar la confidencialidad.
- Establecer una relación continuada a lo largo del tiempo.
- Escuchar efectivamente.
- Considerar alternativas, se debe presentar al empleado alternativas no necesariat basadas en la experiencia pasada.
- Buscar y compartir información.
- Asesorar con el objetivo definido y la planificación.

## **REVISIÓN DEL AVANCE DE LA CARRERA.**

El plan debe ser actualizado conforme la situación y el individuo cambian para revisar el avance de una carrera. Es conveniente no caer en conocidos prejuicios o mitos.

- **Mitos de los empleados:**

- los empleados pueden creer que siempre hay sitio para una persona más en los puestos superiores, formarse así expectativas irrealistas,
- que la clave para el éxito sea estar en el lugar adecuado en el momento adecuado, por el contrario consiste en el trabajo desarrollado a lo largo del tiempo,
- buenos subordinados serán buenos superiores, por el contrario ser buenos supervisores implica trabajo adicional,
- el desarrollo y planificación de carreras son funciones exclusivas del departamento de personal, por el contrario la responsabilidad última recae sobre el propio individuo y sus supervisores,
- para progresar es necesario trabajar duro durante muchas horas, gastar horas puede ser contraproducente, hay que ser eficiente y efectivo,
- el avance en la carrera depende fundamentalmente del supervisor que uno tenga. Es cierto que el supervisor puede afectar pero en ningún caso supone un bloqueo definitivo,
- la clave consiste en determinar los puntos débiles y corregirlos, por el contrario el éxito en la carrera depende mucho más de explotar los puntos fuertes,
- hacer siempre lo mejor independientemente de la tarea, por contra el empleado deficiente implica más esfuerzo a las tareas más importantes,
- conviene separar la vida familiar y la profesional, por el contrario la familia debe apoyar y respaldar los esfuerzos adicionales que conlleva tratar de progresar en la carrera profesional,
- la hierba es más verde siempre al otro lado de la valla, conviene señalar que la utopía no existe por muy atractivo que parezca un nuevo puesto siempre conlleva cambiar los hábitos de trabajo, incluso para la vida personal.

- **Mitos de los directivos:**

- los desarrollos de carrera suben las expectativas, por el contrario si se hace un ajuste realista las personas reconocen como deben ajustarse sus habilidades al progreso en la carrera,
- habrá un desbordamiento de peticiones,
- los directivos no van a ser hábiles para encajar en la planificación de carreras, por el contrario la clave siempre va a estar en el lado del empleado,
- no se tengan los sistemas necesarios, algunos mecanismos de planificación de carreras son muy sencillos, como p.e: desarrollar anuncios de puestos o plan de sucesión.

**CARRERAS ESTANCADAS:** son aquellas en las cuales las probabilidades de ascenso son muy bajas. Podemos distinguir 4 tipos fundamentales de personas en la carrera profesional:

- **Aprendices:** tienen bajas prestaciones pero alta posibilidad de futura promoción.
- **Estrellas:** individuos con altas prestaciones en el trabajo y alto potencial.
- **Ciudadanos sólidos:** presentan altas prestaciones pero baja posibilidad de promoción.
- **Troncos muertos:** son individuos con prestaciones insatisfactorias y baja posibilidad de avance.

Normalmente las organizaciones querrían tener sólo estrellas y ciudadanos sólidos, pero la clave está en transformar los aprendices y los troncos muertos en ciudadanos sólidos o estrellas. Para ello, se debe detectar quienes están estancados en sus carreras y rehabilitar a aquellos que tengan inefectivos estancamientos, esto es debido a que estos empleados tienen conocimiento de la organización y del puesto; lealtad y tratarlos mal puede bajar la moral de los empleados efectivos.

Hay 5 posibilidades para **rehabilitar empleados:**

- proveer medios alternativos de reconocimiento,
- desarrollar nuevas formas para hacer sus actuales trabajos más satisfactorios,
- revitalizar con la reasignación,
- utilizar programas de autodesarrollo basados en el realismo, p.e: en vez de asignarlos a programas de desarrollo para los nuevos puestos a los cuales no accederán, asignarlos a programas de desarrollo de sus

- actuales puestos,
- cambiar la actitud de los directivos hacia los individuos estancados.

Hay que tener en cuenta que existe un nº alto de empleados estancados.

## **Tema 8: Sistemas de evaluación de resultados.**

### **DEFINICIÓN Y USOS.**

- **ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO:** es el proceso de determinar y comunicar al empleado cómo está prestando su trabajo e idealmente establecer un plan de mejora.

Los más comunes de la evaluación del desempeño son la toma de decisiones relativa a las promociones, despidos y, pagos por el mérito. También las evaluaciones de desempeño pueden prever los inputs para determinar las necesidades de formación.

Un importante uso de la estimación del desempeño es intentar mejorar las prestaciones y su mejora. En este sentido es importante que se comunique a los empleados los resultados de la evaluación y se discutan las vías de mejora, esto es, los cambios en actitudes, habilidades y conocimientos.

Normalmente la evaluación del desempeño se realiza a través de un comité en los cuales hay miembros permanentes como los especialistas en rr.hh, miembros transitorios como supervisores del empleado. Después de la evaluación del desempeño es importante realizar una entrevista con el empleado en la que se comunique los resultados, para ello en la entrevista el directivo debe conocer la descripción del puesto, debe basarse en el desempeño y no en la personalidad. También debe ser positivo y construir las fortalezas del empleado. Se debe ser específico y se debe decir al empleado cual es su visión personal incluyendo cómo podría mejorar sus prestaciones.

Antes de ver los diferentes métodos de evaluación del desempeño debemos entender que las prestaciones o el desempeño son diferentes al esfuerzo empleado por el individuo ya que su enfoque se centra en los resultados.

Los **determinantes de las prestaciones son 3:**

- **Esfuerzo:** que se refiere a la cantidad de energía y/o mental que el individuo usa en su trabajo y es el resultado de la motivación.
- **Habilidades:** son las características personales utilizadas al desarrollar una tarea, normalmente no fluctúan a lo largo del tiempo.
- **Percepciones del rol o de las tareas:** que se refiere a la dirección en la que el individuo cree que debe canalizar sus esfuerzos.

Para tener un nivel de prestaciones debe tener un nivel mínimo en los 3. Unos factores complementan a otros, pero la diferencia en un factor puede arruinar el nivel de prestación. También puede haber obstáculos ambientales para el alcance del buen desempeño como son que no haya facilidades para el desempeño, falta de supervisión o coordinación o, políticas restrictivas que afecten al trabajo. Otros factores como la temperatura, la iluminación, el ruido... puede afectar al desempeño.

### **MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- **MÉTODOS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (MDO):** típicamente consiste en los siguientes pasos:
  - establecer clara y precisos objetivos para el trabajo a desempeñar,
  - desarrollo de planes de acción para alcanzar esos objetivos,

- dejar al empleado que implemente el plan de acción.
- medir el alcance de objetivos,
- tomar las medidas correctivas cuando sea necesario,
- establecer nuevos objetivos para el futuro.

Para que la dirección por objetivos sea efectiva los objetivos deben ser cuantificables y mensurables (p.e: reducir absentismo, no más de 5 días/año).

- **FEEDBACK 360°:** con este método los directivos, compañeros, consumidores, proveedores... rellenan un cuestionario largo acerca de las prestaciones de un empleado; después de recolectar las opiniones, el departamento de rr.hh. los presenta al empleado para que explique las diferencias, por lo tanto, se trata de una visión desde múltiples direcciones, lo que proporciona la evolución del desempeño.
- **ESTÁNDARES DE TRABAJO:** normalmente está empleado para empleados de producción y es una forma de la dirección por objetivos. Normalmente hay estándares que responden al output medio y entonces se compara al empleado con esta media (p.e: utilizar la producción media de equipos de trabajo o utilizar las prestaciones de empleados especialmente seleccionados o estudio de tiempos cuando el trabajador emplea tareas repetitivas o muestreo de trabajos cuando existan tareas no cíclicas o incluso la opinión de expertos cuando no haya más métodos directos de definir el estándar).

Una ventaja del uso de estándares de trabajo es que está basada en factores muy objetivos. La mayor desventaja reside en que pueda haber falta de comparabilidad entre diferentes categorías laborales.

- **ESTIMACIÓN POR ENSAYO:** requiere que se describa en forma narrativa escrita el desempeño del empleado. Típicamente se pedirá al evaluador que describa con sus propias palabras las prestaciones del empleado, incluyendo cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto y la habilidad para trabajar con sus compañeros. También se pedirá que se explique los puntos fuertes y débiles del empleado. El principal problema reside en que la evaluación va a depender mucho de la habilidad narrativa del evaluador y de cómo éste considera más o menos los desempeños del pasado; algunos ensayos se centrarán en el pasado y no en las actuales prestaciones.
- **INCIDENTES CRÍTICOS:** requiere al evaluador que lleve un archivo escrito de los incidentes que han ocurrido y cómo se ha comportado el empleado. El mayor problema de este enfoque es que los incidentes deben ocurrir con cierta regularidad, lo que puede hacer este método un consumidor de tiempo. También es difícil definir claramente o puede malinterpretarse lo que es un incidente crítico, también puede generar fricciones al saber el empleado que está llevando un archivo de su desempeño.
- **ESCALA GRÁFICA DE RATING:** se suele el trabajo en factores como cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, precisión del trabajo y cooperación. Las escalas gráficas requieren descripciones escritas y rangos numéricos típicamente del 1 al 5 (p.e: cantidad de trabajo que un empleado realiza en un día: 5 niveles:

- nivel 1: no llega a los números requeridos,
- nivel 2: lo justo,
- nivel 3: volumen de trabajo satisfactorio,
- nivel 4: se hace más de lo requerido,
- nivel 5: se tiene una producción superior.

Este método está sujeto a varias debilidades:

- Los evaluadores pueden tratar de forma diferente las descripciones de los niveles dependientes de su experiencia y personalidad.
- Elección de las categorías del rating, es posible elegir categorías que tengan poca relación con las prestaciones del trabajo u omitir categorías que tengan influencia significativa en el trabajo.
- **LISTAS DE COMPROBACIÓN (CHECK-LIST):** el evaluador de respuestas de sí o no a una serie de

cuestiones relativas al comportamiento del empleado. Las respuestas sí o no pueden tener diferentes pesos dependiendo de la cuestión (p.e: ¿pierde el temperamento en público? Sí o No; ¿Tiene favoritos? Sí o No). EL empleado felicita en público a quién hace bien el trabajo, normalt el evaluador no conoce las ponderaciones de las diferentes cuestiones, puesto que se puede prever connotaciones positivas o negativo en las preguntas. Otro problema es que resulta un consumidor de tiempo al tener que elaborar una lista en cada categoría de trabajo por lo tanto, el resultado no puede compararse entre categorías.

- **ESCALAS DE BASE CONDUCTUAL** (o escalas anuladas en el comportamiento): son un método de estimación del desempeño que está diseñado por aproximación a los comportamientos para diseñar satisfactoriat este trabajo. La mayoría de las escalas hacen una distinción en las llamadas dimensiones del puesto que son grandes categorías de tareas y responsabilidades que componen un trabajo; cada trabajo es normal que tenga varias dimensiones del puesto y que para cada una de ellas se desarrolle una escala (p.e: puesto de carácter directivo:

- 1er nivel (valor 7) tendría un nombre excelente, los canales o descriptores conductuales serían:
  - desarrollar un proyecto completo,
  - documentarlo bien,
  - obtiene el plan entre los interesados.
- 2º nivel (valor 6) muy bueno:
  - descriptores planifican, comunican y observan los plazos,
  - determina cada semana la situación del proyecto con respecto al plan,
  - mantiene al día gráficas de cumplimiento del plan y los utiliza para optimizar cualquier modificación,
  - tiene problemas operativos ocasionales pero los comunica eficaz.
- 3er nivel (valor 5):
  - expone todas las partes del trabajo y programa cada parte
  - trata de adelantarse al calendario y tolera retrasos, cumple los plazos, excesos de costes.
- 4º nivel (medio):
  - hace una lista de fechas de determinación y lo revisa según avanza el proyecto normalt añadiendo sucesos imprevistos,
  - da lugar a frecuentes quejas de los clientes,
  - puede tener un buen plan pero no lo consigue detalladamente
  - no comunica las desviaciones del calendario u otros problemas según van produciéndose.
- 3er nivel (por debajo de la media):
  - los planes están mal definidos,
  - son comunes los calendarios poco realistas,
  - no puede planificar con más de 1 día o 2 de anticipación,
  - no tiene idea de la fecha realista del proyecto.
- 2º nivel (muy malo):
  - no tiene plan o calendario de las distintas partes del trabajo a realizar,
  - tiene poca o ninguna planificación del proyecto.
- 1er nivel (inaceptable):

- raras veces completa un proyecto por falta de planificación aunque no le preocupa,
- no tiene interés en mejorar.

Lo importante es describir la mayor cantidad posible de descriptores del comportamiento que se ligen a un nivel de desempeño; para desarrollar estas escalas se suelen seguir 3 pasos:

- Los directivos las personas incumbentes al puesto identifican las dimensiones relevantes del puesto.
- Los directivos y las personas incumbentes escriben los descriptores o anclas conductuales para cada dimensión, tantas como sea posible.
- Directivos y personas incumbentes al puesto llegan a un consenso concerniente a la escala de valores usada agrupando una serie de descriptores.

El uso de escalas de base conductual tiene varias ventajas:

- se desarrolla con la participación de directivo y personas incumbentes al puesto, esto aumenta las probabilidades de que sea aceptado,
- las anclas o descriptores se desarrollan según la experiencia de empleados que actualt están realizando el trabajo,
- proveen un feedback sobre el desempeño del empleado.

Sus inconvenientes son: toma un considerable tiempo desarrollado y deben hacerse diferentes formularios para diferentes puestos.

- **ELECCIÓN FORZADA:** existen muchas variaciones; la más común es que el evaluador haga un ranking de frases describiendo al empleado realiza su trabajo. Las frases normalt están ponderadas y la ponderación es generalt desconocida por el evaluador. Después de rellenarlo se computa el resultado (p.e: hacer un ranking de 1 a 5 de las siguientes frases:
  - es fácil trabajar con él,
  - pone gran énfasis en la gente,
  - no acepta críticas,
  - piensa generalt en términos de dinero,
  - toma las decisiones rápidat.

Éste método intenta eliminar los sesgos del evaluador al forzarle a establecer un ranking.

Inconvenientes: este método es poco preferido por los evaluadores que sienten que no son motivo de confianza y también sus resultados son difíciles de comunicar a los empleados.

- **MÉTODOS DE RANKING:** son las formas más comunes de realizar rankings:
- **Método de Ranking Alternativo:** consiste en hacer una lista de los empleados e ir copiándolos por orden; del empleado más valioso al menos tachándolos después de haberlos copiado. La lista resultante es un ranking del empleado más valioso al menos.
- **Ranking de Comparación con Barras:** se construye una tabla de doble entrada con los nombres de los empleados en filas y columnas y se procede a rellenar cada casilla con el nombre del empleado que es preferido; por último, se cuenta tantas veces ha sido preferido cada empleado y se hace el ranking de más a menos. Los inconvenientes es que sólo puede utilizarse cuando es muy bajo el número de empleados y puede haber empates.
- **Método de Distribución Forzado:** una distribución normal o de tipo campana donde se clasifique los empleados señalando el 20% de ellos que supera las expectativas y el 2% que no las supera y el 20% central son los empleados que desempeñan su trabajo según las expectativas. Un problema es que no se puede explicar a pequeños grupos de empleados y además rarat el desempeño sigue una curva normal perfecta.

## ERRORES POTENCIALES Y ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Hay muchos errores comunes en la evaluación del desempeño:

- **BENEVOLENCIA:** cuando se agrupa a los empleados en la zona positiva de las escalas.
- **TENDENCIA A CENTRAR:** se agrupa a los empleados en la mitad de la escala de prestaciones.
- **RECENCIA EN LAS EVALUACIONES:** se basan en los últimos acontecimientos y no en el trabajo de todo un año, es prácticamente imposible evitarlos.
- **EFFECTO HALO:** consiste en que una sola característica prominente del individuo predomina sobre el resto y determina su evaluación de desempeño.

Todos estos errores hacen que sean poco comparables las evaluaciones de distintos evaluadores; podríamos añadir los errores de las preferencias personales, prejuicios y sesgos. No tener en cuenta características puede ser que la apariencia, status, vestido y sexo influyan en el resultado de la evaluación del desempeño; los evaluadores deben estar entrenados para evitar las falsas primeras impresiones.

### ¿Cómo superar errores potenciales?:

Algunos métodos evitan determinados tipos de errores. P.e: el método de distribución forzada evita el error de Benevolencia y Tendencia a central; las Escalas de Base Conductual están diseñadas para reducir el Efecto Halo, Benevolencia y Efecto Central, pero desafortunadamente ningún método está libre de obstáculos para la evaluación de desempeño.

El esfuerzo más prometedor sería mejorar las habilidades de los evaluadores. La evaluación del desempeño puede ser parte de un plan de mejora, la evaluación del desempeño responde a dónde nos encontremos ahora, hacia dónde queremos ir; requiere la colaboración de la persona evaluada, trataría de determinar cómo el empleado puede ir a donde desea estar. Normalmente este paso conduce a desarrollar planes de enfrentamiento.

## Tema 9: Sistema de Retribuciones.

|                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SISTEMA DE RETRIBUCIÓN:</b> todo tipo de recompensa ofertada y su distribución. |
|------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Las recompensas organizacionales incluyen todo tipo de recompensas intrínsecas y extrínsecas que se reciben del resultado de una relación de empleo con la organización. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Las recompensas intrínsecas son internas al individuo y están normalmente derivadas de involucrarse en ciertas actividades o tareas, la satisfacción en el puesto y los sentimientos de cumplimiento son ejemplos de recompensas intrínsecas.

Las extrínsecas están directamente controladas y distribuidas por la organización y son más tangibles, la paga o los beneficios de hospitalización son algunos ejemplos.

– P.e: intrínsecas..... estatus.

– P.e: extrínsecas..... pagos por incentivos, promoción, entornos de trabajo.

Aunque las recompensas intrínsecas de las extrínsecas difieren están relacionadas. La provisión de recompensas extrínsecas normalmente provee también intrínsecas con el sentimiento de cumplimiento.

## RELACIÓN ENTRE RECOMPENSAS Y PRESTACIONES.

La libre elección está basada en la premisa de que las recompensas deben depender de las prestaciones, esta relación no es sólo deseable a un nivel organizacional sino también a nivel individual. La teoría subyacente es que los

empleados estarán más motivados cuando obtengan las recompensas deseadas y esto se ligará a los objetivos organizacionales. Desafortunadamente la mayoría de las organizaciones no pueden conectar las recompensas con los objetivos.

Frecuentemente sólo una parte de las recompensas está ligada a los objetivos organizacionales como son las promociones para establecer un sistema en el que se relacionan las prestaciones de la organización y la recompensa debe seguir las siguientes directrices:

- Tener confianza en la Dirección, si son escépticos es difícil que el producto funcione.
- Una ausencia de restricciones a las prestaciones: si los empleados no pueden desarrollar sus habilidades y esfuerzos el sistema de recompensas no funcionará.
- Supervisores y directivos entrenados deben conocer los estándares de desempeño.
- Buenas medidas: las prestaciones deben ser medidas por criterios que puedan alcanzarse como resultado.
- Posibilidad de pago: la proporción de pago dedicada a la recompensa por las prestaciones debe ser suficientemente grande.
- Clara distinción entre coste de la vida, veteranía y mérito, consecuencia de evidencia, contrario a los empleados asumen que normalmente que el pago esté basado en el coste de vida o veteranía.
- Políticas de pagos totales bien comunicada: el empleado debe atender bien como se paga su mérito.
- Recompensas flexibles: es más fácil establecer el sistema si los ajustes en los pagos no se producen a la vez para todos los empleados en el mismo día.

La satisfacción en el trabajo depende de otros factores además de los beneficios monetarios; los otros 4 mayores componentes son:

- La actitud hacia el grupo de trabajo.
- Condiciones generales de trabajo.
- Actitud hacia la compañía.
- Actitud hacia los directivos.

La satisfacción en el puesto no es sinónimo de moral organizativa: la moral organizativa está relacionada con el sentimiento de ser aceptado y de pertenecer a un grupo de empleados con objetivos comunes, confianza en la deseabilidad de esos objetivos y el deseo de progresar. La moral organizativa es el producto de un grupo mientras que la satisfacción en el puesto es un resultado individual.

Ambos conceptos se relacionan reforzándose mutuamente; en la visión tradicional es la satisfacción la que causa las prestaciones, sin embargo la investigación revela más bien que en todo caso son las prestaciones las que llevan a la satisfacción, es más un efecto que una causa. La evidencia indica que:

- Las recompensas constituyen una causa más directa de satisfacción que lo que hacen las prestaciones.
- Las recompensas basadas en las prestaciones actuales mejoran las prestaciones subsiguientes.

La investigación empírica revela que la correlación entre la satisfacción en el puesto y el desempeño en el puesto es baja.

## **POLÍTICA DE RETRIBUCIONES.**

- La **Compensación** se refiere a todas las recompensas extrínsecas que el empleado recibe a cambio de su trabajo.
- El **Pago** se refiere únicamente a la compensación monetaria que los empleados reciben por su trabajo.

La compensación usualmente está compuesta de un salario base, unos incentivos y unos beneficios:

- **Salario base:** salario por hora, semana o mes que se paga al empleado por su cantidad de trabajo.
- **Incentivos:** recompensas ofrecidas como añadidos y están normalmente relacionadas con las prestaciones, esto es la calidad en el trabajo.
- **Beneficios:** recompensas relacionadas con la posición en la organización como seguro médico, planes de retiro o participación benéfica.

Ciertas políticas deben ser formuladas antes de que un sistema de compensación pueda ser desarrollado e implantado; naturalmente estas políticas están influenciadas por los objetivos de la organización y su entorno.

#### Las políticas deben establecer:

- El mínimo y el máximo nivel de pago.
- Relaciones generales entre los diferentes niveles de pago (p.e: entre los directivos, directivos operativos, supervisores y empleados u operarios).
- La división de la compensación total entre pago, incentivos y beneficios.

### **SECRETO DE LAS RETRIBUCIONES.**

Adicionalmente la organización debe tomar decisiones sobre cómo se incrementarán los pagos en años sucesivos, siguiendo las influencias de los sindicatos y de las presiones de los empleados; puede resultar que un empleado conozca lo que pagan a otros o que los propios empleados, especialmente los bien pagados, sienten que nadie debe conocer sus retribuciones. Por otro lado, el secreto y los pagos hacen difícil a los empleados determinar cuando el pago está relacionado con el desempeño o las prestaciones.

También el secreto de los pagos no elimina la \_\_\_\_\_ de pagos. Puede causar que los empleados sobrestimen el pago de sus supervisores. Ambas situaciones crean insatisfacción. Igual que el que los pagos sean secreto puede producir la sensación de que los directivos están escondiendo algo. Un buen compromiso entre el secreto en los pagos y sus inconvenientes, es publicar los rangos de pago por varios niveles de puestos en la organización. Esta aproximación claramente comunica cuáles son los rangos pero no exactamente cuánto recibe cada empleado.

### **EQUIDAD EN LAS RETRIBUCIONES.**

La teoría de la equidad en la motivación se basa en que los empleados tienen una fuerte necesidad de mantener un balance en el que ellos perciben como inputs para sus trabajos y lo que ellos reciben en forma de recompensas. Los empleados que perciben equidades formarán acciones para eliminar o reducirlas.

**BIESPEL:** si un empleado cree que está infrapagado ese empleado trabajará más despacio, se irá más pronto o utilizará el absentismo. Igual si está sobrepagado trabajará más duro o por más horas.

La equidad en los pagos concierne cuando los empleados creen que están pagados justamente, pero hay varias dimensiones de la equidad:

- **EQUIDAD INTERNA:** concierne cuando un empleado está siendo pagado por hacer un trabajo bien en comparación con otros empleados en la misma organización.
- **EQUIDAD EXTERNA:** está relacionada con cómo los empleados se comparan con el pago de otras organizaciones por trabajos similares.
- **EQUIDAD INDIVIDUAL:** está relacionada con cómo el empleado compara sus recompensas o remuneraciones individuales actuales con las recompensas que le corresponderían en pago.
- **EQUIDAD ORGANIZACIONAL:** concierne como los beneficios están divididos dentro de la organización, si los individuos creen que los beneficios están justamente disminuidos.

Es importante reconocer que el empleado interprete la equidad en los pagos basado en sus percepciones. Es tarea de la organización que estas percepciones sean las más precisas posibles. Es posible que un empleado esté de acuerdo con la equidad en una dimensión pero no en otros. P.e: que esté de acuerdo con sus pagos en comparación con sus compañeros pero no con otras organizaciones.

## **Tema 10: Sistemas de Salario Base.**

**SALARIO BASE:** pagos horarios, semanales o mensuales que los empleados reciben a cambio de su trabajo. En la mayoría de los casos, el salario base es la mayor parte del total de la compensación de los empleados.

### **FINALIDAD.**

Muchas e<sup>a</sup>s no pagan incentivos o b<sup>a</sup>s , por lo que los salarios base son el foco de la atención de los empleados y por lo tanto, son la finalidad de la equidad del sistema de pagos. Si los empleados no perciben que son pagados equitativamente puede haber muchos efectos negativos como huelgas, tardanzas, absentismo, rotación...

Como añadido al sistema salarial base refleja la atmósfera de toda la organización; es por tanto crítico que se mantenga un buen sistema de salarios base.

El objetivo primario de un sistema de salarios base es establecer una estructura para la compensación equitativa de los empleados dependiendo de sus puestos de trabajo y su nivel de desempeño; aunque esto parezca sencillo conseguirlo plenamente no lo es.

### **VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**

La clave para un buen sistema de salarios base es establecer rangos de pago permisibles con un mínimo y un máximo, esto conlleva 2 fases:

- Determinar el valor relativo de los diferentes puestos en la organización asegurando la equidad interna.
- Poner precio a los diferentes puestos asegurando la equidad interna; la valoración de puestos de trabajo es el método primario para determinar el valor relativo de los puestos de la organización.

### **VALORACIÓN DE PUESTOS CONVENCIONALES Y LAS INVESTIGACIONES SALARIALES.**

- Hay 4 métodos de valoración de puestos convencionales, 2 cualitativos y 2 cuantitativos:

- **MÉTODOS CUALITATIVOS:**

**1. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN O RANKING PUESTOS:** es el más simple y viejo y el menos usado como método de evaluación. El evaluador jerarquiza los puestos de trabajo del más simple al más complejo, para ello se prepara información básica acerca de los puestos p.e. en tarjetas que después se ordenan indicando la diferencia entre puestos. Sin embargo, esta diferencia es sólo cualitativa puesto que p.e. un puesto de trabajo 4 no es dos veces más complejo que un puesto de rango 2.

- **Ventajas:**

- es rápido y fácil de llevar a cabo,
- es relativamente barato,
- es fácil de explicar.

- **Desventaja:** su uso se limita a pequeñas organizaciones donde hay familiaridad con los puestos de trabajo.

El método asume iguales intervalos entre rankings, lo que usualt no es cierto. El método es altat subjetivo.

**2. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:** se basa en determinadas clases o grados de puestos que son definidos por sus diferencias en tareas, responsabilidad, habilidades, condiciones de trabajo u otros factores relativos al puesto. El valor de un determinado puesto es determinado comparando su descripción con la de cada clase.

- Ventajas:
  - simplicidad; pero no siempre,
  - evalúa al puesto como un todo; el n° de clases o grados depende del rango de habilidad, responsabilidad, tareas u otros requisitos de los puestos que son evaluados. Normalt de 5 a 15 clases son suficientes.

Es un sistema típico de **Administraciones Públicas**, como **ventajas:**

- debido a que es usado por los gobiernos es rápidat aceptado por los empleados,
- se puede adaptar a organizaciones muy grandes con muchas oficinas geográficat dispersas,
- debido a que las clasificaciones son genéricas y no específicas el sistema puede durar años sin cambios sustanciales.

- Desventajas:
  - las clasificaciones tienen unos descriptores genéricos que no se adoptan a los puestos específicos por lo que se puede cuestionar a qué clase pertenece un determinado puesto,
  - los evaluadores del puesto pueden cometer errores debido a la generalidad de las clasificaciones.

- **MÉTODOS CUANTITATIVOS:**

**3. MÉTODO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS A FACTORES:** históricat es el método más usado en los EE.UU.

- Ventaja: es relativat simple y razonablet objetivo.

Se construye una **escala de puntos** para los diferentes puestos evaluados; usualt no se puede utilizar la misma escala para todo tipo de puestos. P.e: se construyen una escala de puntos administrativos y puestos de producción; otra escala puede ser utilizada para puestos de directivos y profesionales.

El departamento de rr.hh. decide qué puestos se incluyen en una escala específica de evaluación. **Pasos:**

**1.** Después de haber decidido en qué escala evaluar un puesto se deben **seleccionar puestos clave que sean comunes en la industria y representativos**. El contenido de los puestos clave debe ser comúnent entendido. Si hay confusión acerca de la descripción de un puesto no debería ser seleccionado como puesto clave; la idea es seleccionar uno no limitado (20% de los puestos que se representarán en la estructura de pagos entera). La selección de puestos clave debe ser consensuada y generalt aceptada; se necesita para ello la completa y detallada descripción a cada puesto clave.

**2. Seleccionar los factores compensables:** son características de los puestos hasta el punto de que son representativas de lo que se paga por ellos. El grado en que un puesto tenga estos factores compensables determina su valor relativo. Las primeras aproximaciones recomendaban unos factores universales, usualt las habilidades, responsabilidades y condiciones de trabajo basándose en la creencia de que serían aplicables a cualquier precio. Esta teoría se ha ido reemplazando por una en la cual los factores compensables deben ser

seleccionados dependiendo del tipo de puestos de escala (p.e: puesto de producción: se deben incluir habilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo y por el contrario, para evaluar puestos directivos y profesionales se utilizarían los conocimientos, responsabilidades y requisitos de toma de decisiones).

Los factores compensables deben ser consensuados y estar de acuerdo con los sindicatos. En este método subfactores son necesarios para describir los factores compensables con mayor detalle (p.e: factor responsable puede dividirse en responsabilidades sobre las cosas, sobre el trabajo de otros o sobre la política organizativa. Para subfactor se construye un grado de cumplimiento de cada uno).

Dividiendo los factores compensables en subfactores y en grado se hace más precisa la evaluación de un proceso y se facilita el proceso de evaluación.

P.e: grado de responsabilidad sobre la tesorería:

- grado 1º: responsabilidad de no + de 100 €,
- grado 2º: resp. de 101 a 300 €,
- grado 3º: resp. de 301 a 1000 €,
- grado 4º: resp. de 1001 a 5000 €.

**3. Asignación de pesos a factores:** se deben asignar pesos a factores, subfactores y grados de los subfactores para reflejar su importancia. Normalt los pesos asignados varían de un puesto a otro; p.e: las habilidades pueden ser el factor más importante en evaluar a un operario de máquinas, mientras que la responsabilidad puede ser más crítica en el trabajo de un supervisor.

Mientras hay enfoques sistemáticos de asignar los pesos como progresión aritmética (5–10–15–20) o geométrica (5–10–20–40). Cualquiera que sea la técnica requiere experiencia pasada y juicios al asignar los pesos. Generalt, los pesos se asignan primero, en función del nº total máximo de puntos de un puesto. Los puntos son asignados a los factores compensables y posteriort a los subfactores en su grado máximo decreciendo por grados.

En el ejemplo se reparten un total de 1000 puntos (hoja); el factor más importante es la responsabilidad que está dividido en 4 subfactores. La suma del grado máximo de los subfactores debe dar los puntos de los factores compensables. Después de haber asignado puntos a los puestos de trabajo claves se deben asignar al resto, para ello:

- examinar las descripciones del puesto de trabajo,
- determinar el grado de cada subfactor examinando las descripciones de grado de cado de cada subfactor,
- sumar el total de puntos.

Idealt, la suma del total de puntos debería guardar la misma relación a las escalas de pago. Esto sirve para chequear si los pagos se llevan a cabo con la debida equidad interna.

**\*Desventaja del método de puntos:** máximo que lleva a desarrollar la escala de puntos. Una vez que la escala está formulada lleva poco tº examinar el resto de puestos.

El método es generalt bien entendido y aceptado por los trabajadores.

- Ventajas:
  - detallado y específico, ya que los puestos son comparados con una escala predeterminada,
  - los empleados generalt lo aceptan por ser matemático,
  - es fácil mantenerlo al corriente conforme cambien los puestos,

- como es de naturaleza cualitativa es fácil asignar valores monetarios a los puestos.
- Desventajas:
  - consume tº y es costoso de desarrollar,
  - requiere mucha interacción y toma de decisión por las diferentes partes implicadas en la valoración de puestos.

**4. MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES:** surge en 1926 para sobrepasar las inconveniencias del método de asignación de puntos a factores. El de compensación es similar sólo que utiliza una **escala monetaria** en vez de una de puntos.

- **se parte de una serie de puestos clave,**
- **se identifican factores compensables y a partir de éstos:**
- **se realiza una ordenación para cada factor de los diferentes puestos claves.**

En este método no se distinguen subfactores. Cada puesto es ordenado por factor compensable según su importancia. Para asegurar que esta ordenación es consistente se realiza este paso en varias ocasiones. Después de realizar dicha ordenación se desglosan el salario de cada puesto de acuerdo con los rankings de cada factor, de tal manera, que este desglose monetario sea consistente con el ranking de factores.

Algunos proponentes sugieren que se haga con independencia del ranking y posteriort se compare. De cualquier forma, al final de la cantidad de dinero asignada a cada factor y que debe ser coherente con el ranking de factores. Si hay discrepancias que no pueden ser resueltos se deben eliminar el puesto de los puestos de trabajo claves.

Como paso final se suma los pagos de cada factor para cada puesto y se construye una escala monetaria en la que esté representado cada puesto de trabajo clave. Entonces, otros puestos de trabajo pueden ser directat insertados en la escala monetaria por comparación con los puestos de trabajo clave.

#### **ESTRUCTURA DE LOS SALARIOS BASE.**

El único método que nos proporciona directat el salario es el de Asignación de Factores; en el resto debemos determinar para las valoraciones de puestos de trabajo qué estructura salarial les corresponde, para ello lo más adecuado es atenerse a los salarios de mercado y, asegurar así la equidad externa. Se utilizan las encuestas de sueldos y salarios que, frecuentet cambian en función del área geográfica (CC.AA) y el tipo de industria.

En la [www.ine.es](http://www.ine.es) se pueden encontrar índices de costes salariales desglosados para CC.AA. y sector económico (agricultura, industria...). Para obtener la media, el salario máximo y mínimo de los sueldos en EE.UU.: [www.wageweb.com](http://www.wageweb.com).

Es necesario obtener estimaciones de mercado para un mínimo de puestos de trabajo lo suficientet alto; p.e: un mínimo de un 30% de los puestos de trabajo. Hay 3 métodos tradicionales para obtener **encuestas de salarios:**

- **Entrevista personal.**
- **Entrevista a través del teléfono.**
- **Entrevista a través del correo.**

El más correcto y caro es la personal, por ello, los cuestionarios a través de correo son más usados. El mayor inconveniente es que los puestos de trabajo deben ser uniformes a lo largo de la industria, también pueden ser respondidos por alguien poco familiarizado con la estructura salarial. Se puede usar la entrevista telefónica como método para clasificar los cuestionarios por correo. Una última alternativa: adquirir las encuestas de

salarios; varias e<sup>as</sup> de consultorio realizan este tipo de encuestas.

Las curvas salariales muestran gráficat la relación entre el relativo valor de un puesto de trabajo y su correspondiente salario. Se construye poniendo en el eje X el valor de los puestos de trabajo y en el Y el salario pagado:

*salario*

100 200 300 400 *puestos*

Se puede hacer una **recta de regresión lineal** que nos permita:

- predecir cuál debería ser el salario para un determinado valor del puesto de trabajo,
- distinguir qué puestos están siendo sobre o infrapagados.

Para simplificar la administración de salarios es frecuente que se construyan grados y rangos de pago:

- Los **grados de pago** serían los intervalos en valoración del puesto de trabajo (100–200...) para el cual se determinan los rangos de pago.
- Los **rangos de pago** consisten en determinar el máximo y el mínimo pago aceptable para cada grado.

Se facilita la administración de salarios para la asignación de un empleado a un grado y por lo tanto, a un rango salarial se puede por una valoración de puesto de trabajo, o bien, por mérito o desempeño.

Cuando un empleado alcanza el tope salarial de un determinado grado debería acceder a un grado superior para aumentar su salario. Es normal que los rangos se superpongan (para 2 diferentes grados se pague lo mismo). Hay que recordar que idealt el sistema de compensación de la organización debe ser equitativo externa e internat.

El proceso de valoración de puestos de trabajo asegura la equidad interna, mientras que la utilización de encuestas de salarios asegura la equidad externa. Los enfoques basados en el desempeño deben usarse dentro de los rangos salariales.

## **Tema 11: Sistemas de Incentivos.**

### **REQUISITOS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS.**

Hay 2 **requisitos básicos para que el sistema de incentivos sea efectivo:**

- Conciene a procedimientos y métodos usados para estimar las prestaciones de los empleados. Éstos deben creer que **sus prestaciones y las de otros son precisa y clarat evaluadas.** Naturalt las prestaciones son más fáciles de medir en unas ocasiones u en otras, p.e: el desempeño (prestación) de un vendedor puede ser fácilt medible pero no el de un directivo de grado medio.

Un punto clave en la gestión de las prestaciones es el grado en que se confíe en la Dirección; si los empleados no confían en la Dirección es imposible establecer un buen sistema de estimación de las prestaciones.

- **Los incentivos o recompensas deben estar basados en las prestaciones.** Aunque parezca obvio es fácilt violado. Los empleados deben creer que lo que ellos hacen está directat relacionado con lo que ellos obtienen. Los planes de incentivo basados en el individuo requieren que los empleados perciban la relación directa entre sus prestaciones y la subsiguiente recompensa.

Los incentivos basados en grupos de trabajo deben percibir una relación entre las prestaciones del grupo y las remuneraciones de sus miembros. Pero el desempeño individual debe tener un impacto sobre el desempeño del grupo.

Los planes de incentivos a nivel de organización tienen los mismos requisitos que los planes basados en grupos. Los empleados deben creer que su prestación individual afecta a la prestación de toda la organización.

### **INCENTIVOS INDIVIDUALES.**

A niveles no directivos, los incentivos individuales son normalmente basados en el desempeño individual.

La principal **ventaja** de un sistema de incentivos individuales es que los empleados pueden rápidamente ver la **relación entre lo que hacen y lo que obtienen**. Con incentivos basados en grupo o a nivel de organización esta relación no es clara.

Los incentivos individuales causan también **problemas: competitividad entre empleados**.

- **PLANES DE PAGO POR PIEZA:** ya en el año 1833 se usaban en la recolección de algodón en Inglaterra. Es el sistema más simple y más común de los incentivos individuales.

Bajo este plan se paga al empleado una cierta cantidad por cada pieza que produzca (el sueldo del empleado resulta de multiplicar el nº de unidades producidas por el pago de cada unidad). La tasa de pago se basa generalmente en el empleado promedio: si a un empleado medio le damos 90€/día produciendo 30 ud. la tasa es de 3€ ud.

En 1985 Taylor propuso el sistema diferencial de pago por pieza; bajo este plan se pagaría una cantidad menor si la producción está por debajo del estándar (p.e: 2'5€ y se producen 30 ud. o menos, si el empleado produce 31 ud. o más se le pagarán todas las unidades a 3€).

Estos sistemas en castellano se conoce como **SISTEMAS DE DESTAJO O DESTAJO DIFERENCIADO**. Una variación consistiría en pagar una pequeña cantidad por cada unidad producida desde la 1ª unidad, además de una cantidad fija. Éstas primas se conocen como primas yoru.

- **PLANES BASADOS EN EL TIEMPO AHORRADO:** son similares a los sistemas de pago por pieza sólo que el estándar es fijado por el tº normal para desarrollar una tarea. El incentivo trata de que el empleado ahorre tº, p.e: una reparación debe realizarse en 2 horas; si el empleado la realiza en 2'5 hrs. Se le pagaría por esa cantidad, pero si conscientemente tarda más que el tº estándar, este tº será revisado.

Existen variaciones en los planes de ahorro de tº:

A/ Primas Malsey: se paga una parte del tº ahorrado al empleado de forma proporcional.

B/ Primas Rowen: se paga una cantidad proporcional a ritmo decreciente.

- **PLANES BASADOS EN COMISIONES:** los anteriores planes son aplicables fundamentalmente a puestos de producción, sin embargo en otro tipo de trabajos el incentivo se liga al nivel de rentas formando un plan de comisiones. Existen muchas variedades de estos planes pero deben basarse al menos en parte en el volumen de ventas; en otros casos, se les pagará un salario base más una comisión basada en ventas.

Otra modalidad sería pagar un anticipo fijo sobre la comisión futura de ventas; esto sirve para asegurar unas ganancias estables cuando la demanda fluctúa dramáticamente.

La mejor ventaja de los planes de comisiones es que se relaciona directamente prestaciones y pagos.

La mayor desventaja puede ser que las cosas caigan fuera del control del empleado (p.e: los cambios tecnológicos, la economía nacional, el tº o las preferencias de las CC.AA.).

- **PRIMAS INDIVIDUALES DE PAGO POR MÉRITO:** se pagan una sola vez basado en las altas prestaciones, la prima puede ser pagada en dinero o de otra forma, p.e: viajes.

Aspecto positivo: pueden ser pagadas cada año pero no obligan a la eª a mantenerlas a l/p.

Problemas: si se reparten generalizadamente pueden confundirse con una extensión del salario, puede haber seria insatisfacción si la prima son esperadas y no pueden ser pagadas debido a la reducción de bºs u otra razón legítima.

- **SISTEMA DE SUGERENCIAS:** se paga al empleado por cada pieza que sea capaz de incrementar el bº, reducir los costes o mejorar las relaciones con los \_\_\_\_\_.

Como añadido al bº organizacional obvio, los sistemas de sugerencias proporcionan al empleado la forma de sentirse parte de la organización. La clave para que el sistema de sugerencias funcione es comunicar claramente cómo va a ser evaluada cada idea. Los sistemas modernos incluyen el uso de Comités para revisar y evaluar las sugerencias.

**INCENTIVOS INDIVIDUALES:** consiste en asignar a las unidades de trabajo puntos. Normalmente el punto será la unidad de trabajo correspondiente en un mínimo y sirve para homogeneizar.

La diferente complejidad de los trabajos (p.e: hacer un vaso) puede costar 2 puntos pero una copa 5 puntos.

Normalmente se considera que el ritmo de trabajo debe ser el correspondiente a un hombre caminando a ritmo normal y se considera que los 60 puntos equivalen a 50 minutos de trabajo ininterrumpidos para así asegurar que no se produce fatiga.

Así, poniendo un precio al punto se obtiene el valor económico del desempeño.

**INCENTIVOS PARA DIRECTIVOS:** se basan en las primas anuales, pero pueden utilizarse otras vías que garanticen que el comportamiento de los directivos sea óptimo a l/p, p.e: pagando una prima en acciones de la compañía o mejor aún, en opciones sobre acciones de la cía., lo cual garantiza que el incentivo de los directivos sea maximizar el valor de la cía. en el futuro.

**INCENTIVOS DE GRUPO:** como los puestos son interdependientes es fácil que no se pueda evaluar la prestación individual, p.e: un trabajador de una línea de ensamblaje trabaja dependiendo de la velocidad de la línea, todo el mundo depende de todo el mundo. Con dichos incentivos los miembros reciben un pago de incentivos basado en las prestaciones de todo el grupo. Dependiendo de la situación el grupo puede ser tan grande como la organización o tan pequeño como un equipo de trabajo.

Los planes de incentivo de grupo se basan en factores como los bºs o la reducción del coste de las operaciones. Estos incentivos están diseñados para impulsar a los empleados a ejercer presión sobre otros miembros del grupo para trabajar; si un miembro no está trabajando bien, reducirá la productividad de todo el grupo.

Desventajas:

- que no se relacionen el ser miembro de un grupo con las prestaciones individuales, por ello, los factores (tamaño o conexión del grupo) son importantes para establecer el incentivo.
- posible competición de los grupos entre sí en detrimento de toda la organización.
- **GRUPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS:** los grupos son capaces de identificar y solucionar problemas relativos al trabajo, sin directa supervisión. Cada equipo realiza sus asignaciones de trabajo, lo planifica, realiza el mantenimiento de los equipos, lleva informes o tiene suministros y toma de decisiones sobre nuevos miembros en el equipo.

Estos equipos son relativamente nuevos y su implantación comenzó en Escandinavia. Su idea básica es que los grupos ayuden a sus miembros y traten de reducir su tamaño tanto como sea posible.

## INCENTIVOS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN.

Los incentivos están basados en las prestaciones de toda la organización.

- **COMPARTICIÓN DEL Bº O DE LAS PRESTACIONES/INCENTIVOS DE PRODUCTIVIDAD:** está basado en el concepto de que los empleados y la cía comparten el resultado de incrementos en las ganancias económicas. Aunque existen muchas variantes se basan en los mismos principios. La cía debe ser capaz de medir su output.

Cuando los empleados reducen el coste laboral incrementando la productividad comparten los ahorros, p.e: si se sabe que el 25% de la producción neta es atribuible a costes laborales, entonces todo mejora. Por debajo de este objetivo será puesto en forma de primas a compartir con los empleados.

La división de esas ganancias en bºs se realizan normalmente en función del salario base de su empleado o en su nivel de puesto. Puede haber otras variedades como pagar basándose en la antigüedad, en las prestaciones individuales o en la igualdad.

Los estudios que estos planes incrementan la productividad y la calidad.

- **SCALON:** desarrollados a partir del 27. Consiste en dar a los empleados unas primas basadas en ahorros tangibles en los costes laborales. Así, incentivan a los empleados para que sugieran cambios que ahorren costes laborales o incrementan la productividad.

La cía establece comités departamentales compuestos por directivos y por empleados representativos para discutir y evaluar las propuestas de ahorro de trabajo.

Usualmente la prima pagada se determina comparando la productividad actual con una previa norma de productividad. La cía mide la actual productividad comparando la paga actual con el valor de ventas de la producción para el periodo de tº que sea usado.

Los empleados y la cía comparten la prima resultante. La mayoría de los planes pagan el 75% a los empleados y el 25% se lo queda la cía.

En este plan todos los empleados se benefician de los ahorros y no sólo los que realizan las sugerencias. Periódicamente se debe revisar el plan para tener en cuenta cambios de tipo ecológico que haya ocurrido.

- **ESOP (Employee Stock Ownership Plan):** –Plan en el que las acciones de la cía estén en propiedad de los empleados–. Es un plan para proveer a los empleados de acciones de la propia cía. Normalmente se basan en un sistema de primas pagadas en acciones o bien, en un plan con endeudamiento. Para adquirir las acciones de la cía se crea ESOT (Trust) que adquiera las acciones y mantenga la teneduría que

facilite la participación de los empleados en la Dirección de la e<sup>a</sup>.

La e<sup>a</sup> pagará anualmente los intereses necesarios al ESOP para amortizar la deuda. Cuando un empleado abandona la e<sup>a</sup> las acciones pueden darse al empleado o bien, ser adquiridas por el propio ESOP bajo cláusulas de compra. La popularidad de los ESOP ha crecido mucho desde mediados de los 70 a finales de los 80.

Los ESOP facilitan la toma de control de la e<sup>a</sup> por parte de los empleados, así como sirven de defensa ante adquisiciones hostiles provenientes del exterior. Los ESOP pueden tener un limitado efecto como incentivo, debido a que dan los empleados un incentivo a l/p y sobre todo cuando la proporción de acciones en poder de los empleados sea muy pequeña. Se les puede considerar como un b<sup>o</sup> más que como un incentivo.

### **Tema 13: Sistemas de Información de RR.HH.**

#### **EVOLUCIÓN DE LOS SIRH.**

La 1<sup>a</sup> generación de los SIRH implicó la **conversión de sistemas manuales a sistemas computerizados**. Normalmente, los sistemas informáticos se llevaban por un largo externo servidor que actuaba bureau (staff externo) o bien, en el caso de grandes e<sup>a</sup>s por un main frame de uso interno. Estos costosos procesadores llevaban a cabo la elaboración de nóminas y otros datos pero con un acceso muy limitado para el usuario.

Los datos de los rr.hh. eran manejados por expertos en computadores externos o internos. Este tipo de sistemas redujo el t<sup>o</sup> requerido de proceso, pero también que el personal de rr.hh. se hiciese dependiente de los expertos en computación.

La 2<sup>o</sup> generación comenzó en los 70 y fue motivada por la **introducción del minicomputador**. Estos soportaban redes de acceso simultáneos de inputs y outputs haciendo más interactivo el proceso. La 2<sup>a</sup> generación se computó a principios de los 80 con la introducción del computador personal (PC). Los datos entonces, volvieron de nuevo a los especialistas de r.hh.

A través de la organización los datos eran mucho más accesibles y amigables para el usuario.

Desde un punto de vista funcional venían haciéndose como siempre la mayor diferencia estaba en la rapidez.

La 3<sup>a</sup> generación corresponde al momento en el que los profesionales comienzan a ver la posibilidad de realizar **nuevas operaciones con el computador**; algo más de lo que se podía hacer manual. La idea básica era integrar muchas de las funciones de rr.hh. Los vendedores de Software empezaron a observar estas necesidades y crearon herramientas con las cuales los profesionales podían hacer muchas más cosas. La extensión de esto se ha llevado a cabo en las organizaciones, en las que varía mucho de una a otra.

#### **USOS DE LOS SIRH:**

- **Aplicaciones de oficina:** procesadores de texto y hojas de cálculo.
- **Búsqueda de candidatos:** se pueden mantener bases de datos que agilicen el proceso.
- **Gestión de riesgo:** hay e<sup>a</sup>s donde se debe seguir rigurosamente, los exámenes físicos, el entrenamiento y lo que puede ser automatizado.
- **Gestión del entrenamiento:** el sistema puede llevar una base de datos de posibles cursos de entrenamientos, quiénes lo han recibido y en qué puestos.
- **Experiencia de entrenamiento:** parte de los propios métodos de formación pueden llevarse a cabo a través de los propios ordenadores.
- **Planificación financiera:** simulaciones sobre el impacto financiero del cambio en los salarios.
- **Análisis de rotación:** analizar las rotaciones por departamentos y sus posibles causas.
- **Planes de sucesión:** los progresos individuales pueden ser monitorizados.
- **Administración flexible de los b<sup>os</sup>:** los b<sup>os</sup> deben ser repartidos de forma flexible entre los empleados:

transporte a la e<sup>a</sup>, cuidado de niños, planes de salud... de tal forma que esto se automatice en su administración.

- **Cumplimiento con las regulaciones gubernamentales:** p.e. las de igualdad en el empleo.
- **Análisis e informes sobre la asistencia:** documentación de los días de trabajo, vacaciones, permisos, tardanzas... pueden ser automatizados.
- **Planificación de RR.HH.:** el computador puede realizar proyecciones basadas en la fuerza de trabajo actual.
- **Informes de accidentes y prevención.**
- **Planificación estratégica.**
- **Administración de los sistemas de incentivos.**

## FASES DE IMPLANTACIÓN DE SIRH.

- **Implantación de la idea:** la clave es que la idea debe ayudar a la toma de decisiones.
- **Estudio de viabilidad:** debe evaluar coste-b<sup>o</sup>, la bondad del SIRH. Los b<sup>o</sup>s pueden incluir ahorros intangibles (mejora en la precisión o disminución de errores).
- **Soporte de la alta dirección:** se debe conseguir el soporte de la Alta Dirección y una vez conseguido mantenerles informados.
- **Seleccionar un equipo de proyecto:** puede consistir en una \_\_\_\_\_ del departamento de rr.hh. con una serie de técnicos y representantes del área a automatizar.
- **Definir los requisitos:** en forma escrita describir cómo se preparan los datos, se obtendrán informes, se rellenarán formularios y se recogerán los datos.
- **Selección del Software y Hardware.**
- **Entrenamiento.**
- **Ajustes del sistema:** se deben solucionar los problemas del paso anterior.
- **Recolectar los datos y meterlos en el sistema.**
- **Testar el sistema:** asegurarse de que se hace lo que realt se esperaba de él.
- **Puesta en marcha.**
- **Utilizarlo en paralelo con el sistema anterior:** de esta forma se comparan y determinan imprecisiones.
- **Mantenimiento:** lleva meses el ajustar el comportamiento del sistema a los requisitos humanos.
- **Evaluación del sistema:** ver si está propiati usado.

## EVALUACIÓN DEL SIRH.

Son 5 los **requisitos** críticos de la evaluación que provenga del SIRH:

- **PRECISIÓN:** la precisión debe ser definido por el usuario y no necesariat implica que el sistema esté 100% libre de errores.
- **SIGNIFICANCIA Y RELEVANCIA:** significan que obtienen la información que se necesita y no la que no se necesita.
- **COMPENSIBILIDAD:** la información debe responder no sólo a las preguntas inmediatas sino también las preguntas subsiguientes.
- **LEGIBILIDAD EN IMPACTO VISUAL:** deben asegurar que la información es fáclt interpretada por el usuario.
- **CONSISTENCIA DEL FORMATO:** una vez que se eligen unos determinados formatos, éstos no cambien sin buenas razones.

Son 2 las **nuevas tendencias** en el uso de la informática en la e<sup>a</sup>:

- **INTRANETS** (red no abierta al exterior). Usos: crear un directorio electrónico de empleados, automatizar los anuncios de trabajo y hacer un traking (seguimiento) de los empleados, publicar un manual electrónico del empleado con la información que necesite rápidat, ofrecer medios de

comunicación internos a los empleados, dejar a los empleados que accedan a sus cuentas, proveer información acerca de cuando un trabajador está de baja o de revisiones por parte de compañeros; y gestionar los planes de sucesión.

- **REDES CLIENTE–SERVIDOR:** implican que desde un PC o estación de trabajo va a tener acceso a datos centrales y aplicaciones potentes que no podría utilizar en su PC. El procesamiento y la manipulación de los datos se realizan en el servidor por lo que el usuario cliente obtiene un procesamiento mucho más rápido. Ejemplos de uso: sistemas de nóminas que requieren de largos bases de datos, pero deben ser interoperadas desde los PC del rr.hh.

|                                |
|--------------------------------|
| <b>PREGUNTAS EXAMEN RR.HH.</b> |
|--------------------------------|

- **JUNIO 2002:**

- El reclutamiento interno y externo.
- Sea  $x$  el nº de ayudantes de cocina de  $n$  hoteles, conocida también la tasa histórica de abandono del puesto en tanto,  $x=1t$ . Calcula el nº de contrataciones nuevas y a realizar para cubrir los puestos en  $n$  y además, en  $m$  hoteles nuevos. Ponga un ejemplo numérico.
- Valoración de puestos de trabajo por métodos cualitativos.
- Cita métodos de valoración del método.
- Síndrome del trabajador quemado.

- **SEPTIEMBRE 2002:**

- Técnicas de planificación de rr.hh.
- La entrevista de selección.
- Valoración de puestos de trabajo por asignación de puntos.
- Valoración de puestos de trabajo por comparación de factores.
- Incentivos de grupos y de e<sup>as</sup> (excluyendo de directivos).
-