

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

TEMA 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Funciones y actividades en la gestión de recursos humanos. Condicionantes externos e internos en la gestión de recursos humanos. Objetivos y variables relevantes en la gestión de los RRHH. Organización del departamento de RRHH y características del personal.

- **Funciones y actividades en la gestión de recursos humanos.**
- **Planificación de los RRHH.**
 - Necesidades de personal: nº de empleados, conocimientos, habilidades de éstos teniendo en cuenta la estrategia y objetivo de la empresa para un horizonte temporal.
 - Disponibilidad de RRHH de la empresa, que se ajustan en cada momento a dichas necesidades.
- **Análisis de puestos.**
 - Contenido de los puestos: qué se hace, cómo se hace, porqué se hace.
 - Requerimientos: cualidades o habilidades para su correcta ejecución.
- **Cobertura de las necesidades de RRHH.**
 - Reclutar candidatos: a los aspirantes a un puesto de trabajo.
 - Seleccionar a los candidatos más adecuados: existen técnicas diversas. (entrevistas, pruebas psicológicas)
 - Orientarlos y asignarlos a los puestos: relacionado con el proceso de socialización.
- **Aumento del potencial humano y el desarrollo del individuo**
 - Formación y perfeccionamiento. (Cursos)
 - Planificación y gestión de la carrera profesional. Elevados costes en la rotación de empleados en las empresas, se ha tratado de promover carreras internamente.
- **Evaluación de la actuación de los empleados.**
 - Seguimiento de la contribución de los empleados a la empresa. A partir de esta evaluación se toman decisiones como ascensos, traslado, retribución, formación.
- **Retribución y motivación de los empleados.**
 - Está en función del valor del puesto de trabajo, condiciones personales y del rendimiento.
 - Alta capacidad de atracción y retención del personal.
- **La gestión estratégica de los RRHH.**
 - Considerar el componente mismo dentro del proceso de análisis estratégico.
 - Las estrategias deben ser congruentes con los RRHH y estar apoyados por ellos.
- **Condicionantes externos e internos de la gestión de RRHH.**
- **Internos.**

El apoyo de la alta gerencia determina la importancia de la gestión de RRHH en la organización. Se ha producido un cambio del término de administración de personal por el de gestión o dirección de RRHH.

- Administración de personal y dirección de RRHH.

- La función de RRHH se hace internamente por los directivos de línea.
- Visión más global, ampliándose la responsabilidad a la línea media.
- Participan en la toma de decisiones.
- Integrado en la estrategia corporativa.
- Se implican más.
- El trabajador es un recurso humano y se implica en la empresa para mejorar su producción.
- Trata de conseguir que el trabajador se implique a largo plazo.

- Estrategia. Determina características generales que la organización precisa de sus empleados. Si están parcialmente limitadas por la tecnología y estructura de la organización influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus funciones.
- Cultura. Se refleja en las prácticas de RRHH de la empresa. Por medio de ella se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad del trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratadas.
- Tecnología y estructura.

- Tecnología: hoy se pone en duda la pertinencia de las tecnologías tradicionales y las actividades de RRHH relacionadas con ellas.
- Estructura: Son más planas cada vez, lo que influye en los RRHH (Reducción de plantilla)

- Tamaño. En general cuanto más grande es la empresa más desarrollada está su MIT y menos dependen del mercado de trabajo externo. No significa que lo que ofrecen al empleado sea mejor que lo que ofrecen al empleado sea mejor que lo que ofrece una empresa pequeña.

- Externos.

- Economía nacional, regional o local.
- Competidores nacionales e internacionales e internacionales.
- Demografía de la población activa.
- Valores sociales.
- Legislación.

- Objetivos y variables relevantes en la gestión de recursos humanos.

- Objetivos explícitos.

- Atraer candidatos al puesto.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.

- Objetivos implícitos.

- Mejorar la productividad. Las dos áreas principales en las que los directores de RRHH pueden aumentar la productividad son la organización del trabajo y su diseño–
- Calidad de vida en el trabajo.
- Ampliación de la normativa, ed, gestión de los empleados.

- objetivos a largo plazo o de balance final

- Rentabilidad, competitividad y supervivencia. La gestión de RRHH tiene repercusiones importantes en los resultados finales, a través de sus contribuciones al logro de los objetivos implícitos.

- **Organización del departamento de recursos humanos y características del personal.**

- Organización del departamento.

Deberá disponer de una estructura interna adecuada para ser eficiente, y una gestión eficaz de los RRHH deberá ser práctica y abierta.

- Gestión de RRHH en la organización. (Aspectos para organizar la gestión de RRHH).

- Permitir directores de RRHH que desarrollen diferentes papeles.
- Facilitar trabajo al personal de RRHH, remitiéndoles al lugar donde se desarrolla la acción.
- Aplicar políticas de RRHH para el conjunto de la organización.
- Incorporar el punto de vista del departamento de RRHH a las políticas de la empresa.
- El departamento de RRHH debe tener el poder y la autoridad suficientes para garantizar la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.
- Que el departamento de RRHH no se limite sencillamente a reaccionar ante la crisis de personal, sino que sea activo y e innovador en la gestión.

Resulta muy importante la percepción y el valor que la alta dirección otorgue a las actividades de RRHH.

4.1.2: Gestión y competencia de los RRHH. (Competencias y papeles)

Competencias: Se ha producido una ampliación de las competencias del órgano de RRHH en un doble sentido:

- A. Ambito de aplicación: Las prácticas de RRHH ya no recaen solo en los trabajadores, sino también en los mandos intermedios y en los directivos.
- B. Horizonte temporal: Se pasa del c/p al medio y l/p y se consigue por la planificación.

Papeles:

- Colaborador estratégico, ayudar a crear valor y mejorar la competitividad..
- Vendedor de la gestión de RRHH.
- Líder de la función de RRHH. Implica marcar la dirección hacia donde debe dirigirse el componente humano.
- Consultor estratégico. Asesora a la alta dirección, que pone de manifiesto su poder experto.
- Agente de cambio. Debe conseguir anticiparse a las nuevas situaciones.
- Gestor de la cultura organizativa.

4.1.3. Centralización frente a descentralización.

- Tipo de estructura de la empresa en su totalidad.
- Realidad de la empresa. (Depende de su entorno).
- Grado de flexibilidad de los RRHH.
- Papel requerido de los RRHH.
- Estrategia de cambio en la organización.

4.1.4 Responsable de la gestión de RRHH.

Función compartida entre:

- Especialistas en RRHH: personal del departamento de RRHH.
- Gerentes y supervisores.
- Los empleados.

4.1.5 Tamaño y presupuesto de la función de RRHH.

Departamento de RRH.

- Tamaño organizativo.
- Complejidad organizativa.
- Importancia que la dirección otorga al componente humano.

Indicadores. Reflejan las tendencias o comportamientos de un sector determinado.

- Índice normal: nº de empleados del departamento de RRHH en función con el nº total de empleados de la empresa.
- Índice ajustado: nº de profesionales o especialistas en el área de RRHH dividido entre el nº de personal de la empresa.

4.2.1. Cualidades del director y del personal de RRHH.

- Mayor conocimiento de la gestión de empresas. Formación sólida en planificación estratégica, comprensión de balances financieros y técnicas de ventas, marketing y producción. Utilización de técnicas modernas de gestión.
- Comprensión profunda de los fenómenos económicos: competencia en el contexto de los costes laborales, traslados internacionales, programas de retribuciones, equilibrio entre la equidad interna y la necesidad de seguir siendo competitivo en los diversos mercados en los que se pueda actuar.
- Mayor capacidad analítica: gestión de procesos en lugar de actividades. Ayuda ante la resistencia al cambio.
- Liderazgo competente: credibilidad, conocimientos y poder de convicción o influencia.
- Mayor inclinación hacia la acción: enfoque proactivo (adelantarse al cambio antes de que de lugar a malos resultados).
- Habilidad como desarrollador. : se compromete ante los grandes cambios estructurales de la empresa
- Aumento de la conciencia política: integrar todos los recursos y conectarlos entorno a los objetivos y a los valores fundamentales de la empresa.

4.2.2. Generalistas y especialistas en RRHH.

- Especialistas: Deben tener habilidades relacionados con la materia y ser conscientes no solo de sus competencias y del resto de las actividades del área social, sino también de las que desarrollan otras unidades organizativas.
- Generalistas: Posee muchas de las cualidades del especialista pero difieren en el grado de dominio y conocimiento de las herramientas técnicas.

Fin tema 1.

TEMA 2: PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE RRHH. Objetivos, elementos y etapas en el proceso de formación. Tendencias en la planificación. Prácticas en la planificación: herramientas y

técnicas.

• **Objetivos, elementos y etapas en el proceso de planificación de RRHH.**

Es un proceso de elaboración e implantación de planes y programación para asegurarse de que hay disponibles el nº y tipo de personas apropiadas en el momento oportuno y en el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización.

Supone determinar las necesidades de RRHH (proceso de elaboración e implantación de planes y programas)

La planificación de RRHH está vinculada con la empresarial. (Mayor participación de la gestión de RRHH en la gestión de la organización).

Pretende la disponibilidad en nº y tipo de personas en nº y tipo de personas en tiempo y lugar.

Importancia de la planificación de RRHH.

- Convicción de que los RRHH representan un capital tan importante o más que el resto de los recursos organizativos.
- Incorporación de la gestión de RRHH de técnicas que anteriormente estaban reservadas a otras áreas de la organización.

Objetivos de la planificación de RRHH.

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de RRHH y corregir los desequilibrios.
- Planificar el desarrollo del empleado. Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las aptitudes del trabajador.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Concienciar d la importancia de una gestión competente de los RRHH a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de RRHH.

Objetivos e implicaciones del nuevo planteamiento.

- Los costes de RRHH son una inversión más que un gasto.
- Es proactivo el planteamiento al abordar la creación de políticas y al resolver los problemas de RRHH.
- Cambia el punto de vista del pape que ha de desempeñar la gestión de los RRHH. Hay una orientación hacia el futuro.
- Debe existir un vínculo explícito entre la planificación de los RRHH por otras funciones organizativas.
- Actividades de RRHH como el reclutamiento, selección, las RRLL, la retribución y prestaciones sociales, la formación, la planificación organizativa y el seguimiento de la carrera profesional deben verse como actividades dinámicas e interrelacionadas.
- Se centra en enfoques que promuevan tanto los objetivos de la organización como los individuales.

Objetivos. (Importancia de la planificación de RRHH)

Los objetivos explican reciente y creciente importancia de la planificación de los RRHH. Además existe un gran nº de cambios en el entorno y en la organización que vienen a explicar su importancia.

- Composición del mercado laboral.

- Obsolescencia de los directivos. (Los directivos tradicionales pretendían asegurar su posición, hoy ya no se hace esto.)
- Expansión y diversificación de las organizaciones. (Más empleados, más costes de coordinación)
- Calidad de la fuerza laboral.
- Resistencia de los empleados al cambio y a la reubicación.
- La inversión en RRHH aumenta.

Objetivos. (Indicadores).

- Beneficios antes de impuestos/ nº de empleados.
- BDI/ nº total de empleados.
- Ventas/ nº total de empleados.
- BDI/ coste de empleados.
- Coste de los empleados/ valor añadido.
- Costes capital/ valor añadido.
- BAI/ valor añadido.
- Valor añadido/ ventas.

Elementos: relaciones e influencias.

- Análisis de los puestos de trabajo.

Como elementos principales en la planificación: descripción de las especificaciones de los puestos de trabajo existentes en las empresas o de nueva creación.

- Reclutamiento y selección.

Determinar las necesidades de personal de una organización

- Formación y perfeccionamiento.

Planes de formación y de mejora de conocimientos y de habilidades.

- Gestión de la carrera profesional.

Retención de empleados valiosos y mantenimiento actualizado de sus conocimientos.

1.1 Etapas en el proceso de planificación.

- Recopilar y actualizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de RRHH.
- Establecer políticas y objetivos de RRHH con el apoyo de la alta gerencia.
- Diseñar e implantar planes y programas de actuaciones en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción que permitan a la organización alcanzar los objetivos en RRHH.
- Controlar y evaluar los planes de gestión de los RRHH para facilitar el avance hacia los objetivos de RRHH.
- **Fases del proceso de planificación.**

1ª Fase del proceso de planificación. Pretende obtener información acerca de los objetivos, las políticas y los planes organizativos con la intención de determinar su incidencia sobre los RRHH.

FASES:

- Análisis.
- Previsión de la demanda de RRHH.
- Previsión de RRHH de la unidad.
- Acuerdo presupuestario.
- Gestión de las estimaciones de la oferta de RRHH.

- Análisis
- Inventario de la fuerza laboral actual y en los puestos de trabajo en la organización.
- Conocimientos de las características de los puestos de trabajo y de la organización, y de las habilidades necesarias. El conjunto de los datos relativos a los RRHH que tienen un tratamiento informativo constituyen un sistema de información de RRHH.
- Determinación de la productividad de la mano de obra actual y futura. Es importante la influencia del absentismo laboral.
- El análisis conlleva el estudio y proyección de la estructura organizativa, que ayuda a estimar el tamaño de los distintos niveles jerárquicos y proporción. Información sobre cambios en las necesidades de RRHH.
- Previsión de la demanda de RRHH.

Puede determinarse mediante una variedad de métodos de previsión (Simples y complejos). Las previsiones son aproximaciones, la claridad de las previsiones va a depender de dos cosas:

- Exactitud de la información.
- Previsionalidad de los acontecimientos.

La previsión depende de la perspectiva temporal. Cuanto más reducida sea más predecible serán los acontecimientos, y más precisa será la información.

Se utilizan dos técnicas (Previsión) para proyectar la demanda de los RRHH de la organización:

- P. Informada.
- P. Basada en las proyecciones estadísticas convencionales.
- Acuerdo presupuestario.

La previsión de personal deberá expresarse en términos monetarios, y la cifra resultante será compatible con los objetivos de beneficio de la empresa y con las limitaciones presupuestarias que establece ésta.

- Gestión de la estimación de la oferta de RRHH.

Exige el conocimiento tanto del mercado interno como del externo. Se tomarán en consideración los factores que afectan a la demografía profesional interna y externa, y también las políticas de RRHH existentes en la empresa.

El mercado externo requiere prestar atención al menos a los siguientes elementos:

– Composición cualitativa del mercado.

- Movimientos migratorios.
- Demandas que realizan nuestros competidores.

El mercado interno exige:

- Información sobre la composición del personal.

- Determinar los índices demográficos de los de la empresa.
- Determinar las reglas sobre los movimientos internos.

2ª Fase del proceso de planificación.

Consiste en establecer objetivos y políticas de RRHH. Una vez se conoce la demanda y oferta de RRHH, la comparación de ambas nos permite:

- Detectar ajustes existentes.
- Diseñar políticas de RRHH coherentes con los objetivos globales.

3ª Fase del proceso de planificación.

El objetivo es la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de RRHH. Los programas se diseñan para:

- Aumentar la oferta de los empleados de la organización.
- Para disminuir el nº de los que ya existen (Planes orientados a disminuir las salidas y movimientos internos)

4ª Fase del proceso de planificación.

Control y evaluación de los programas y planes de RRHH, esencialmente para una gestión eficaz. Se trata de cuantificar el valor de los RRHH y de reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o gestión de RRHH facilita el control y evaluación del programa. La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo del periodo de planificación con el fin de detectar las desviaciones productivas.

• Algunos criterios para evaluar la planificación de RRHH.

- Nivel de personal existente frente a las necesidades establecidas de contratación.
- Niveles de productividad frente a los objetivos formulados.
- Programas implantados frente a planes de actuación.
- Resultados de los programas frente a resultados esperados.
- Costes de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en los presupuestos.
- Relación entre los resultados (beneficios) y los costes de los programas.
- **Tendencias en la planificación.**

Sistema de información de RRHH.

En general la actividad de planificación de RRHH puede evaluarse en función de si la organización tiene o no la gente que necesita. Desde una perspectiva más concreta, las actividades de planificación de RRHH pueden evaluarse en función de la eficacia con la que la organización atrae a nuevos empleados, hace frente a la modificación en la estructura interna de sus efectivos y se adapta a los cambios de su entorno.

La exactitud de las previsiones dependerá principalmente de:

- Uso de herramientas correctas.
- Disposición de un buen sistema de información.
- Grado de integración existente entre los aspectos sociales y económicos de la empresa.

De las posibles aplicaciones informáticas a la planificación de los RRHH destacamos:

- Su contribución a los sistemas de información y evaluación de bases de datos.
- Su uso específico en el proceso de planificación.

Estas dos aplicaciones se consiguen en la actualidad con el SIRH. Objetos:

- Recoger y analizar información relacionada con el ámbito social de la empresa en la que poder basar las decisiones.
- Tienen bajo rendimiento porque suelen considerarse únicamente como una base de datos que contiene información sobre los empleados.
- La información proporcionada es útil para el departamento de RRHH y para los gerentes de línea.
- Proporciona información a nivel operativo y estratégico.

Tendencias en la aplicación de la SIRH.

Críticas que justifican su escasa aplicación:

- Son poco útiles para los gerentes de línea.
- Conjunto de información independiente con poca o ninguna integración.
- Se centra en cuestiones poco relevantes.
- Requieren demasiados registros y formularios.
- Muy caro su mantenimiento y actualización.

Estrategia empresarial. (T. En la planificación SIRH)

Es requisito fundamental para que el SIRH sea eficaz vincular este sistema con la estrategia empresarial. El SIRH puede contribuir a la formulación de estrategias de la empresa poniendo de manifiesto las capacidades y RRHH disponibles o por el contrario, los desajustes respecto a los requerimientos de la estrategia que se requiere implantar. Para ello, es necesario que la gestión de RRHH se integre en la gestión general de la empresa y que los departamentos de RRHH dispongan de la información relativa a los planes globales de la empresa y de las distintas áreas funcionales.

• **Prácticas de planificación. Herramientas y técnicas.**

3.1 Técnicas de previsión de la demanda de RRHH.

Se emplean dos técnicas para proyectar la demanda de RRHH de la organización:

- Previsión informada.
 - Estimaciones de gerencia.
 - Técnica Delphi..
 - Técnica individual de grupo.
- Basadas en las proyecciones estadísticas convencionales.
 - Estimaciones de gerencia: es el más habitual dentro de la previsión informada. La alta gerencia es quien efectúa las estimaciones (de modo descendente). El proceso de revisión comienza en los niveles inferiores y sigue hacia arriba para mejorarse. En ciertas instituciones se emplea un enfoque ascendente, según el cual cada sucursal pasa sus estimaciones a la oficina central. El éxito de la estimación depende de la calidad de la información aprobada por los expertos.
 - Técnica Delphi. En una reunión (Delphi) un gran nº de expertos presentan por turno un informe de previsión. Un intermediario pasa la previsión y los supuestos a cada experto a los demás que revisan

sus propias previsiones. Este proceso continua hasta que se alcanza un cierto consenso respecto a su previsión. Se basa en la teoría de la decisión y es una técnica muy útil para lograr la comprensión en áreas temáticas poco estructuradas, como la planificación de los RRHH.

- **T. Individual de grupo.** Varias personas se sientan alrededor de una mesa y escriben individualmente en una hoja una lista con sus ideas. Tras 10–20 min las exponen al grupo por turno.

La t. Delphi se utiliza con más frecuencia para predicciones y la de grupo para determinar problemas del momento en la empresa y sus posibles soluciones.

3.2. herramientas y técnicas.

Procedimientos de proyección estadística:

- **Análisis de regresión lineal simple.** La proyección de la demanda futura se basa en una relación pasada entre el nivel de empleo de la organización y una variable relacionada con el empleo. El aprendizaje organizativo puede influir en dicha relación. Una vez se ha estimado la curva de aprendizaje pueden hacerse proyecciones sobre los niveles de empleo futuro de forma bastante precisa.
- **Análisis de regresión lineal múltiple.** Es una extensión de la anterior. En lugar de relacionarse el empleo con una sola variable, se hace con varias. Son resultados más precisos, pero se usa solo en organizaciones relativamente grandes.

Otros métodos utilizados:

- Índices de productividad.
- Índices de RRHH.
- Análisis de series temporales.
- Análisis probabilísticos.

Fin tema 2.

TEMA 3: ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

• **Concepto y tareas del análisis de puestos.**

Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin u objetivo del puesto de trabajo, sus cometidos y actividades, las condiciones bajo las cuales se realizan estas actividades y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

En general da lugar a dos tareas principales:

- Descripción del puesto.
- Especificación del puesto. (Requisitos).

Fines o importancia del APT.

El APT tiene dos fines fundamentales:

- Ayudar a la toma de diversas decisiones relativas a los RRHH. (Selección, producción, evaluación, rendimiento y otras actividades y funciones).
- Para validar los métodos y técnicas que se emplean para tomar las decisiones.

Importancia. Es necesaria para:

Proporciona la base para el establecimiento o reevaluación de:

- Estructura de la organización, estructura de los puestos de trabajo, grado de autoridad, alcance de control, criterios de rendimiento, redundancia de empleados, consejo.

Estructura de la organización.

- Ayudar a decidir de que forma deberá dividirse el conjunto total de tareas en unidades, departamentos
- Es importante la estructura de puestos de trabajo. Ayuda a decidir de que forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad. Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad en la toma de decisiones.
- Alcance de control. Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica de una organización, así como la cantidad y tipo de personas que están bajo los órdenes de un superior.
- Criterios de rendimiento. Debido a que éstos se establecen en relación al puesto, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- Exceso de trabajadores. El análisis de puestos ayuda a determinar los excesos de mano de obra que se producen durante las fusiones, adquisiciones y reducciones del tamaño de la plantilla.
- Consejo. Guía a los supervisores a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para las personas que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.
- **Relaciones e influencias sobre el análisis de puestos.**
 - Metas de las organizaciones. Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino también sus metas y objetivos, de hecho todos los puestos son declaraciones explícitas que hacen las organizaciones con respecto a lo que éstas han decidido, que son los medios más adecuados para lograr sus objetivos.
 - Relación con la tecnología. El tipo de tecnología que emplea una organización es también crucial ya que determina que tipo de diseño de puestos es posible realizar y que tipo de puestos son adecuados para los diferentes diseños de la organización.
 - Planificación de recursos humanos. El análisis del puesto ayuda a decidir quienes serán los sucesores en los planes de carrera. Del mismo modo permite determinar que tipo de empleados se precisan cuando la empresa está pensando en diversificar sus productos o servicios, o cambiar o modificar su tecnología.
 - Reclutamiento y selección. Basándose en el análisis de puestos, junto con la planificación de RRHH, la empresa decide a quien recluta o selecciona.
 - Evaluación del rendimiento y la formación. Para evaluar eficazmente el rendimiento de los empleados, el método de evaluación que se emplee debe reflejar los contenidos importantes del puesto. (Eficacia-eficiencia.)
 - Retribución. El análisis del puesto desempeña un papel esencial en las actividades de retribución. De hecho, el valor de un puesto se determina en función del APT.
 - Gestión y planificación de la carrera profesional. El APT sirve de guía a los empleados a la hora de ver o definir sus aspiraciones respecto de la carrera profesional

Cuestiones claves que deben considerarse en el APT.

Diseño del puesto y análisis del puesto de trabajo.

La relación puede ser positiva si conlleva mejores logros y responsabilidades o negativa si conlleva mayor insatisfacción del empleado, desmotivación y absentismo.

El análisis del puesto nos permite conocer tres aspectos en el diseño de puestos. Las características que debe abarcar el diseño de puestos son:

- Variedad de habilidades. Grado en el que un puesto de trabajo requiere llevar a cabo diversas acciones para realizar el trabajo.
- Importancia del puesto. Grado en el que un puesto tiene importancia sustancial para la vida de otras personas.
- Identidad del puesto. Grado en el que un puesto requiere hacer en su totalidad un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, consiguiendo un resultado visible.
- Autonomía. Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales lo va a llevar a cabo.
- Retroalimentación del puesto. Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta al trabajador información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
- Elementos cognitivos del puesto. Componentes concretos de puesto. (Comunicación, toma de decisiones, análisis o procesamiento de la información).
- Elementos físicos del puesto. Componentes concretos del puesto como ubicación, velocidad, iluminación, sonido, etc.
- **Especificaciones de los componentes que constituyen el puesto de trabajo.**

Los fines u objetivos que son las razones por las que se ha creado el puesto suponen dos cosas:

- Establecer las características de los individuos para determinar el diseño del puesto más adecuado.
- Determinar cuáles son los sistemas tecnológicos, es decir, máquinas, métodos y materiales que lo componen para producir un producto.

Recopilación de la información.

¿Qué hay que analizar? Hay dos cosas:

Lo que hacen los empleados en el puesto y posibles mejoras en el puesto. Esa información la recopila el departamento de RRHH y también participa gente de la línea.

Existen distintas perspectivas a utilizar para obtener la información deseada:

- Actividades que se llevan a cabo, es decir, qué es lo que realmente hacen los titulares del puesto de trabajo.
- Percepciones, es decir, qué es lo que los titulares creen hacer en el trabajo.
- Por normas. El APT se hace como que es lo que deberían hacer los titulares de un puesto de trabajo.
- Planes. Lo que los titulares tenderán a hacer en un futuro trabajo.
- Motivación. Lo que los titulares quieren hacer en el trabajo.
- Capacidad. Qué es lo que pueden hacer los titulares en el trabajo.
- Potencial. Qué es lo que los titulares pueden hacer pero que no están haciendo.
- Futuro. Qué es lo que se espera que los titulares hagan en su trabajo en el futuro.

Métodos y procedimientos para la recopilación de los datos.

Fases:

- El analista se familiariza con el puesto.
- El analista decide el tipo de resultado que desea obtener.
- El analista elige la perspectiva más adecuada.
- El analista elige la herramienta para recopilar la información.
- El analista reúne la información y verifica su validez.
- El analista decide sobre el seguimiento y cuando volver a recopilar la información.

Procedimientos.

- **Observación.** La ventaja de contar con un observador externo es la objetividad y la credibilidad. La desventaja es que la observación puede influir sobre el comportamiento del titular.
- **Entrevista con el titular del puesto de trabajo.** La ventaja es su capacidad de exploración y de reciprocidad entre el analista, el titular y el supervisor. El inconveniente es que la calidad de la información depende de la relación de comunicación que se establece entre el entrevistador y el titular del puesto.
- **Conferencias con los analistas del puesto de trabajo o con expertos.** Este método es similar a la entrevista excepto que aquí participan varias personas. (Más fiabilidad) El inconveniente es su alto coste.
- **Diarios.** Se pide al titular del puesto que registre en un diario sus actividades a intervalos regulares de tiempo. Son útiles para trabajos que abarcan periodos largos de tiempo. El inconveniente es que se concentran en la actitud en lugar de los resultados. (Alto grado de subjetividad).
- **Cuestionarios.** Método muy habitual de recopilar datos. Hay dos tipos: estructurado y abierto o sin estructurar. La ventaja es que son económicos y se analizan fácilmente por medio de técnicas informáticas. El inconveniente son las respuestas subjetivas y se basan en impresiones.

La elección se hace en función de la validez, fiabilidad y coste.

Descripción y especificación del puesto.

- Descripción de los aspectos característicos del puesto.
- Especificación de los requisitos del trabajador: conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias.

La descripción incluye:

- Qué es lo que hay que hacer con el puesto.
- Qué productos deberán obtener.
- Qué criterios de trabajo se aplican.
- Bajo que condición se realiza el trabajo.
- Características del puesto de trabajo.

Fin tema tres.

TEMA 5: PROCESOS Y POLÍTICAS EN LA GESTIÓN DE RRHH. Reclutamiento, selección y socialización del personal.

- **Proceso de contratación: exigencias y alternativas.**

Está conformado por tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.

- **Reclutamiento.** Es el proceso de creación de una reserva de candidatos para el puesto de trabajo. La empresa anuncia al mercado la disponibilidad del puesto y atrae a los candidatos. El mercado puede ser interno o externo.
- **Selección.** Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar o no a un candidato. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto.
- **Socialización.** Integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en que van a trabajar.

En general la mayor parte de los departamentos de RRHH coinciden en que el mejor candidato cualificado es el que debe ocupar el puesto o ascender. El proceso de contratación está lleno de exigencias:

- A). Establecimiento de las cualidades diferenciales que son importantes para el rendimiento.
- B) Medición de las cualidades.

- C) Evaluación de los niveles de motivación de los candidatos.
- D) Decidir quien debe seleccionar al candidato.

- Establecimiento de las cualidades más importantes para el rendimiento.

Las cualidades de una persona para desempeñar un puesto con eficacia no tienen porqué ser obvias. Su conocimiento podrá requerir una gran reflexión y análisis.

Tradicionalmente las empresas se han centrado en establecer que conocimientos, habilidades y aptitudes son necesarias para desempeñar un puesto determinado. La personalidad desempeña también un papel importante en el rendimiento, a pesar de que no existe consenso sobre los rasgos de la personalidad tienen influencia sobre dicho rendimiento en el puesto.

Hay factores que convierten en una exigencia el establecimiento de las cualidades necesarias:

- El propio puesto.
- La cultura de la empresa.
- Diferentes personas en la empresa que quieren que el nuevo candidato tenga diferentes cualidades.

- Medición de las cualidades que determinan el rendimiento.

Establecidas las cualidades más importantes se establece como medirlas. Se utilizan distintas pruebas o sistemas.

C. Evaluación de los niveles de motivación de los candidatos.

La mayoría de los sistemas de medida utilizados para decidir la contratación de un empleado se centran más en las aptitudes que en la motivación, pero es necesario determinar la motivación, porqué es determinante en el rendimiento.

- Se mide poco la motivación, es muy difícil.
- Parece ser más dependiente del contexto de lo que lo son las habilidades.

- Decidir quien debe seleccionar al candidato.

En muchas empresas las decisiones referidas a la contratación de personal se toman rutinariamente por el departamento de RRHH, por estas razones:

- La empresa se asegura que sus prácticas de empleo se adecuan a la legislación vigente.
- El departamento de RRHH suele ser el responsable de establecer los primeros contactos con los aspirantes, convirtiéndose en el depositario de la información relativa a éstos.

El problema es que se deja fuera al personal de línea, el cual es determinante para la eficacia de las operaciones de la empresa.

Existen al menos tres grupos diferentes a quien se podría consultar la contratación:

- Directores que supervisen al nuevo empleado.
- Los compañeros de un nuevo empleado.
- Los subordinados de un nuevo empleado.

- **Fuentes y métodos para el reclutamiento de personal cualificado.**

- **Fuentes internas.**

- La empresa recurre a la promoción de sus empleados por medio de movimientos verticales o traslados (horizontales).
- Los empleados que trabajan en la empresa por promoción o movimiento horizontal.

Ventajas:

- Nivel de conocimientos que el candidato tiene sobre la organización y ésta sobre él.
- Empleados más seguros e interesados a l/p en la organización.
- La posibilidad de promoción interna aumenta con la motivación.
- Se aprovechan las inversiones en formación realizadas.
- Menores costes que la contratación externa.

Inconvenientes:

- Dificultad para encontrar en la organización a la persona con la cualificación requerida.
- Falta de nuevos puntos de vista.

Técnicas:

- Cómo identificar a los candidatos.(Boca a boca, archivos de personal, lista de ascenso, inventarios por habilidades)
- Publicidad. (Tablon de anuncios, boletines de empresa, circulares o reuniones)

- **Fuentes externas.**

La empresa busca candidatos en el mercado laboral. Técnicas:

- Presentación espontanea.
- Recomendación de los empleados.
- Antiguos empleados.
- Publicidad.
- Agencias de empleo.
- Reclutamiento en las universidades y otras instituciones.
- Asociaciones y colegios profesionales.
- Radio y televisión.

Ventajas:

- Gente con ideas nuevas.
- Se aprovechan las inversiones en formación realizadas en otras empresas.

Inconvenientes:

- La duración del proceso es larga.
 - Coste elevado.
 - Puede ser menos seguro que el interno.
 - Puede originar frustraciones entre el personal de la organización.
- **Métodos para el reclutamiento de personal cualificado. (Externos)**

- **Presentación espontánea.** El sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de la organización. Rellena la solicitud y ésta se integra en una base de datos es muy económico pero no se suele utilizar para puestos de gerencia.
- **Recomendación de los empleados.** Los empleados contratados de este modo tienden a quedarse más tiempo en la empresa y demuestran una mayor fidelidad y satisfacción con el trabajo. Bajo coste. Posibles problemas de cara a la igualdad de oportunidades de empleo.
- **Antiguos empleados.** Son personas que fueron despedidas o que han trabajado de modo estacional. Buen conocimiento del candidato.
- **Publicidad.** El anuncio en los medios de comunicación escrito es una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos. Se puede utilizar tanto para el reclutamiento local como para la búsqueda de ámbito regional, nacional o internacional. (Internet)
- **Agencias de empleo.** Muchas empresas recurren a contratistas externos para buscar y reclutar aspirantes. A la agencia se le suele pagar una comisión sobre el sueldo que se ofrece al empleado. Son especialmente útiles cuando se busca alguna habilidad específica y empleados con experiencia previa.
- **Reclutamiento en las universidades.** Una bolsa de empleo ayuda a que los estudiantes se pongan en contacto con empresas.
- **Asociaciones y colegios profesionales.** En ocasiones las empresas se dirigen a colegios profesionales y a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector para difundir ofertas de puestos.
- **Clientes.** Es una fuente de reclutamiento. Están familiarizados con la empresa y puede que tengan ideas valiosas sobre como mejorar la empresa. También proveedores.
- **Radio y televisión.** Son muy pocas las organizaciones que recurren a ésta fuente. Elevado coste y escasa retención de la información.

• **Factores que afectan a la selección.**

El contexto de la organización.

Para realizar eficazmente la selección y la orientación es la relativa a los puestos de trabajo disponibles, las condiciones de trabajo y las limitaciones.

El contexto del puesto de trabajo.

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

El candidato al puesto.

El tipo de información que puede obtenerse sobre el sujeto es la relativa a sus conocimientos, habilidades, aptitudes, interés y rasgos de personalidad.

Esta información, junto con la disponible sobre la organización y el puesto de trabajo, sirve de base para predecir en que grado rendirá adecuadamente el candidato. A estos elementos de información se les denomina predictores.

• **El proceso de selección. Fuentes de información. Instrumentos. Decisiones.**

Los conceptos básicos en cualquier herramienta de selección son:

- **Fiabilidad.** Consistencia de la medición, habitualmente a lo largo del tiempo. También puede ser entre evaluadores. Trata de medir el error de los instrumentos de medida.

Existen muchas fuentes de error en la medición:

–Presión del tiempo.

–Manejo de la impresión.

–Comparación con otros candidatos.

- Validez. Hasta que punto las puntuaciones de una prueba o de una entrevista se corresponden con el rendimiento real en el puesto de trabajo.

- HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN.

- Cartas de recomendación. No se relacionan mucho con el procedimiento laboral. La mayoría son muy positivas.
- Impresos de solicitud. Con ellos se pretende conseguir información sobre el historial y la situación actual del candidato.
- Pruebas de capacidad. Existe una gran variedad de pruebas que miden un amplio número de capacidades. En concepto las pruebas de capacidad intelectual miden el potencial de un empleado en un área concreta. Son predictores válidos del rendimiento laboral cuando las capacidades medidas se basan en el ATP.
- Test de personalidad. Miden los rasgos de personalidad, es decir, las cualidades del individuo que tienden a ser constantes y permanentes. Fueron utilizados en la selección de empleados en los años 40 y 50, pero actualmente apenas se utilizan para predecir conductas relacionadas con el PT. Se ha argumentado que los RP son subjetivos y poco fiables, y no tienen relación con el rendimiento laboral, y que no son legalmente aceptables. La razón importante por la que perdieron uso es porque existe un acuerdo general en el establecimiento de la medida de los rasgos. No obstante, un estudio reciente sobre medición de la personalidad demostró que ésta sí puede medirse con fiabilidad y que fundamentalmente está compuesta por cinco dimensiones: grado de introversión, afabilidad, diligencia, estabilidad emocional y apertura a la.
- Test psicológicos. Tratan de descubrir las conductas más probables en los candidatos. Las preguntas y los sistemas de puntuación deben ser los mismos para los candidatos, y deben estar relacionados con el PT.
- Entrevistas. A pesar de que probablemente es la herramienta más utilizada ha sido criticada por su escasa fiabilidad y validez.
- Entrevista estructurada. Entrevista de trabajo que se basa en un minucioso análisis del puesto. Aplica una serie de preguntas relacionadas con el PT que tienen respuestas predeterminadas.

Hay estudios que demuestran que los entrevistadores no se ponen de acuerdo en la valoración de los candidatos. Otras críticas sostienen que los entrevistadores son susceptibles a una gran cantidad de limitaciones y sesgos inherentes a la capacidad humana de juzgar, (en uno de los primeros estudios se demostró que los entrevistadores toman su decisión respecto a los candidatos en los 2 o 3 primeros minutos de la entrevista). Estas decisiones inmediatas afectan a la validez de la entrevista, ya que se basan en una información muy limitada. Investigaciones recientes defienden que los entrevistadores no toman decisiones precipitadas. Otras críticas argumentan que las entrevistas clásicas se llevan a cabo de forma tal, que la experiencia de una entrevista varía mucho de un entrevistado a otro (fiabilidad baja). La insatisfacción que produce la entrevista sin estructurar ha llevado a desarrollar la entrevista estructurada.

Hay tres tipos de pregunta que habitualmente se hacen en una entrevista estructurada:

- Preguntas situacionales. Conocer cómo responderán los candidatos a situaciones concretas en el trabajo.
- Preguntas sobre el conocimiento del PT. Valorar si los candidatos poseen los conocimientos básicos necesarios para desarrollar el puesto.
- Preguntas sobre los requisitos del trabajo. Valorar sus deseos de trabajar bajo las condiciones normales de trabajo.

Para moverse dentro de los límites de la entrevista, los entrevistadores deben recordar las 9 preguntas que nunca deben hacerle:

- Lo relacionado con los hijos.
- La edad del aspirante.
- Si el candidato tiene alguna minusvalía que pueda interferir en su trabajo.
- Características identificativas como el peso, la altura
- Nombre de soltera de la candidata.
- Ciudadanía del candidato.
- Antecedentes penales.
- Si fuma el candidato.
- Si es portador del VIH o tiene el SIDA.

• PROGRAMAS DE EVALUACIÓN.

Incluye un conjunto de tareas simuladas o de ejercicios que el candidato debe realizar. A pesar de ser caros resultan predictores válidos del rendimiento en puestos de gestión.

El ejercicio de la bandeja es la práctica más asociada con estos programas. Consiste en una serie de problemas, mensajes, ect, que pueden encontrarse en la bandeja de trabajo de un director, y se pide a los candidatos que resuelvan estas cuestiones como crean conveniente, y se les califica en función de la prioridad de los asuntos, creatividad e interés al resolverlo, así como la calidad de sus decisiones entre otros factores.

- Pruebas toxicológicas. El aspirante se somete a análisis de orina como parte de la rutina de los procesos de contratación. El objetivo es evitar contratar a personas problemáticas. Hay un estudio por el servicio postal americano en el que se tomaron análisis de 5000 empleados. Se obtuvieron unos resultados que no influyeron en la contratación.
- Pruebas de honestidad. Se trata de ver que opina el aspirante de la conducta deshonestas. Es muy polémica, en especial si el candidato que la conducta deshonestas es normal o se debe castigar
- Un estudio confirma la validez de estas pruebas. Se observó que las puntuaciones en las pruebas a ciertos puestos en una cadena de artículos de consumo estaban vinculadas a la incidencia real de robos, concretamente aquellos que obtuvieron las puntuaciones más bajas tenían más probabilidad de robar a la empresa.

La mayoría de los argumentos en contra se centran en la existencia de personas

honestas con puntuaciones bajas.

- Comprobación de referencias. Uno de los mejores métodos para predecir el futuro éxito de un candidato. Las empresas tienen el privilegio reconocido de estudiar el rendimiento pasado del empleado. Para ello se debe servir de tres reglas:
- Determinar que tiene la necesidad de tener un conocimiento relacionado con un PT.

- La empresa antigua debe proporcionar información verdadera.
- La información relacionada con la igualdad de oportunidades no debe ser proporcionada.
- Grafología. Es el estudio de la escritura con el propósito de conocer la personalidad o rasgos individuales del candidato. Su origen está en Europa y es donde se aplica. Las investigaciones realizadas indican que no es un predictor válido del rendimiento laboral.

4.3 DECISIONES.

Hay dos enfoques:

- Enfoque del predictor único. Cuando los representantes de RRHH utiliza un único tipo de información o un solo método para seleccionar un candidato.
- Enfoque de predictores múltiples. Cuando se combinan varias fuentes de información. Hay tres posibilidades:
- **De no compensación.** Se utilizan:
 - El manejo de puntos de corte múltiples. El candidato, para ser aceptado debe superar determinados niveles establecidos en todos los predictores. Una baja puntuación en un predictor no se compensa con una puntuación superior a la necesaria en otro.
 - Modelo de salto de vallas. Similar al anterior, excepto en que las decisiones se toman de forma sucesiva. El problema que surge es cómo ordenar las distintas pruebas. Muchas organizaciones lo hacen en función de su comodidad y conveniencia, a pesar de que ésta no refleje necesariamente la validez de la prueba.
- **2. De compensación.** Se emplea el análisis de regresión múltiple. Este enfoque se basa en que un buen rendimiento en un predictor puede compensar un mal rendimiento en otro.
- **3. Enfoque combinado de enfoques múltiples.** Lo siguen muchas empresas desde el reclutamiento. Se emplea el modelo de puntos de corte múltiple, y una vez que llega la entrevista, se aplica el enfoque compensatorio.

4. Socialización de empleados nuevos.

El proceso de contratación de personal no está ni debe estar completado. Para retener y maximizar los RRHH previamente seleccionados las empresas deben prestar atención a la socialización.

Consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad específica y en su PT concreto.

Podrá realizarse tanto formal como informalmente.

Si realiza de manera informal, lo que supone escasa planificación y fuerte influencia del azar. Es necesario seguir un método minucioso y sistemático para conseguir trabajadores eficientes.

De manera formal hay tres etapas en la socialización:

- Fase previa: los candidatos a la socialización tienen diversas expectativas respecto a la empresa y al trabajo, basadas en informaciones recogidas a través de la prensa u otros contactos personales. Muchas de éstas expectativas sean poco realistas, y si no se cumplen pueden originar insatisfacción laboral, y como consecuencia de ello bajo rendimiento y alta rotación de personal. Proporcionar una información realista

sobre el PT es probablemente el mejor método para crear expectativas apropiadas sobre el PT. La imagen realista previa del PT proporciona información realista de las exigencias de lo que la empresa espera del titular del puesto y del entorno laboral. Esta información se facilita tanto a los aspirantes como a los nuevos empleados seleccionados antes de que empiecen a trabajar.

- **Fase de encuentro.** Es cuando el nuevo empleado ha empezado a trabajar y se enfrenta a la realidad del PT. Incluso cuando se proporciona información realista previa del PT, los nuevos empleados necesitan más información de la que se les dio sobre las políticas y procedimientos de la empresa, relaciones, jerarquías, reglas, ect. El medio de proporcionar sistemáticamente información sobre la empresa y el PT puede ser una señal muy positiva para los nuevos trabajadores, dándoles a entender que son miembros muy valorados de la empresa.
- **Fase de asentamiento.** Los nuevos empleados comienzan a sentir que son parte de la empresa. Si el asentamiento tiene éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su PT y con su papel en la unidad de trabajo sino, el trabajador puede sentirse distanciado dentro de la unidad de trabajo y habrá fracasado el desarrollo de un sentimiento de pertenencia a la empresa. Un programa de asesoramiento y guía en el que un trabajador de la empresa sirva como consejero del nuevo empleado puede garantizar que el asentamiento tendrá éxito.

El programa de socialización más extenso no conseguirá que el empleado se sienta cómodo si su inmediato superior no le apoya durante el proceso de ajuste.

Existen unas acciones que los directores deben hacer para que los nuevos empleados se sientan totalmente integrados en la empresa:

- Delegar tareas que sin ser fundamentales sean estimables y posibles de alcanzar.
- Reprobar con elogio.
- Expresar confianza en las habilidades de la persona.
- Hablar con su empleado de sus primeras experiencias laborales y las dudas que tenía sobre si mismo.
- Reconocer el valor de las experiencias anteriores.
- Dar importancia al potencial de su empleado.

Gestión de la ruptura laboral y recolocación de los empleados.

La ruptura laboral se produce cuando un empleado deja de ser miembro de una empresa.

El índice de rotación de personal, es decir, de rupturas laborales en una empresa, mide el ritmo al que los empleados abandonan la empresa.

Costes de la ruptura laboral.

Este coste dependerá de si la dirección pretende eliminar el puesto de trabajo o de si quiere reemplazar al empleado que se ha ido. Si elimina el puesto de trabajo a largo plazo puede recortar costes, aunque en el corto plazo los costes de despido sean altos.

- Si es necesario sustituir al empleado.
- Costes de reclutamiento. (Sustitución)
- Costes de selección.
- Costes de formación.
- Costes de ruptura laboralcostes de indemnización. (Despido)
- Coste de entrevista de salida es una entrevista final tras la ruptura laboral, cuyo objeto es averiguar las razones por que el empleado abandona la empresa o proporcionar consejo o ayuda al empleado para encontrar un nuevo trabajo.

Beneficios de la ruptura laboral:

- reducción de los costes laborales: aunque los costes de indemnización por despido son altos, el ahorro en concepto de salarios resultante de la eliminación de algunos puestos de trabajo puede superar fácilmente la indemnización por despido y otros gastos relacionados con éste.
- Sustitución de trabajadores con bajos rendimientos.
- Aumento de la innovación: La ruptura laboral crea oportunidades de promoción de forma que los empleados con alto rendimiento pueden ser ascendidos. Una fuente importante de innovación proviene de las nuevas personas contratadas.
- Resultados netos de la ruptura laboral: Los directores deben sopesar los costes y beneficios de la ruptura laboral con el fin de conseguir el equilibrio óptimo.

Tipos de ruptura laboral.

Ruptura laboral voluntaria: el empleado decide romper. Dos motivos:

- Motivos personales.
- Motivos laborales.

En la mayoría de los casos la decisión de irse es una mezcla de insatisfacción con determinados aspectos del empleo que se tiene y de la posibilidad de encontrar alternativas más atractivas.

Tipos de salidas voluntarias: Abandono y jubilación.

- La decisión de abandonar el puesto de trabajo está en función del nivel de insatisfacción del empleado y del número de alternativas atractivas que puede encontrar fuera de la empresa.
- La jubilación es similar al abandono, ya que aquí es también el empleado el que inicia el proceso de ruptura. Se diferencia del abandono en una serie de aspectos:
 - Se suele producir al final de la carrera profesional del empleado. Un abandono se produce en cualquier momento.
 - La jubilación tiene como resultado que los empleados reciben de la empresa la prestación por jubilación.
 - La empresa suele elaborar sus planes de jubilación por adelantado.

El personal de RRHH podrá ayudar a los empleados a planificar su jubilación, mientras que los directores pueden prever de antemano la sustitución de individuos preparando a los empleados que ya tiene o reclutando a otros nuevos para cubrir las vacantes previstas.

Ruptura laboral involuntaria: cuando la gerencia decide terminar la relación laboral de la empresa con el amortización, por razones:

- Económicas.
- Mala adecuación entre el empleado y la empresa.

Aunque son los directores quienes ejecutan la decisión de despedir a un empleado, es el personal de RRHH quien garantiza que al trabajador se le aplique el proceso legal debido.

La cooperación y trabajo en equipo entre los directores y el personal de RRHH será esencial para la gestión eficaz del proceso de despido. Dos tipos:

- Ceses Se produce cuando la gerencia decide que hay una mala adecuación entre el empleado y la

empresa. El cese es el resultado de un rendimiento insuficiente por parte del empleado o de la incapacidad de éste para modificar un comportamiento inaceptable que la gerencia ha tratado de conseguir en determinadas ocasiones. También a veces una conducta grave por parte del empleado a la empresa podría resultar como terminación inmediata de la relación laboral.

- **Despido.** Ruptura laboral involuntaria. Se diferencia del cese en que:
- En un despido el empleado pierde su puesto de trabajo debido a que ciertos cambios producidos en el entorno o en la estrategia de la empresa, obligan a ésta a reducir el tamaño de su fuerza laboral. Los despidos son importantes porque tienen un gran impacto en la empresa, pueden afectar a la moral de los trabajadores que siguen en la empresa, por temor a perder su trabajo. También los despidos pueden influir en la comunidad. (Si la empresa es grande). La imagen de la empresa también se va a ver dañada, y a partir de ahí puede ser difícil reclutar trabajadores cualificados.

Gestión de la jubilación anticipada.

Cuando una empresa se da cuenta de la necesidad que tiene de disminuir su plantilla, lo primero que debe hacer es estudiar alternativas al despido. Una de ellas es la jubilación anticipada, que tiene como características:

- Ofrece incentivos económicos atractivos para los empleados más antiguos, animándoles a que se jubilen antes de lo previsto.
- Tienen un plazo de caducidad para acogerse a la jubilación anticipada.

Problemas de la gestión inadecuada:

- Que se acojan demasiados empleados.
- Que se marchen los que no queremos.
- Que piensen que les obligamos a irse.

Si el diseño, aplicación y administración de la gestión de las políticas de la jubilación anticipada se hace con cuidado, no tienen porque surgir estos problemas.

Gestión de despidos.

La empresa va a recurrir a los despidos cuando no puede reducir sus costes laborales por otro medio.

Un factor importante a la hora de llevar a cabo los despidos es la estrategia de RRHH de la empresa. Es menos probable que las empresas con estrategias de RRHH orientadas al empleo de por vida efectúen despidos porque han elaborado una serie de políticas alternativas para proteger la seguridad del puesto de trabajo de los empleados fijos.

Alternativas al despido.

Políticas de empleo. Generalmente las primeras alternativas que se consideran son aquellas que afectan menos a la marcha diaria de la empresa. Ej: reducción natural de la plantilla. Es una política de empresa destinada a reducir las dimensiones de la fuerza laboral no cubriendo los puestos de trabajo que quedan vacantes mediante la rotación laboral.

- Congelación de la contratación destinada a reducir la dimensión de la plantilla mediante no contratación de nuevos empleados.
- Pasar la carga de trabajo de los empleados temporales a los empleados fijos, para proteger los puestos de trabajo de éstos.
- Se pueden suprimir los puestos de los trabajadores a tiempo parcial, de los estudiantes en prácticas y

de los empleados subcontratados.

- Otras políticas lo que hacen es disminuir el número de horas trabajadas.
- Se puede animar a los trabajadores a que tomen tiempo libre o permisos sin sueldo.
- También se puede pedir que accedan a tener una semana laboral más corta.

Cambios en el diseño del puesto. La gerencia puede utilizar sus RRHH de otra manera mediante la modificación del diseño de puesto de trabajo, transfiriendo empleados con un puesto igual o parecido a otras unidades de la empresa.

- Trasladar individuos a puesto de trabajo en otros lugares del país.
- Permite que un empleado con mucha antigüedad cuyo puesto se elimina pueda tomar un puesto de trabajo en otra unidad de la empresa. Perteneciente a un empleado menos antiguo.
- Reparto del puesto de trabajo. Se da cuando un único puesto se reestructura en 2 a tiempo parcial .
- Si la Ley lo permite, se puede descender a los trabajadores con salarios muy altos a una categoría laboral menos remunerada.

Política retributiva y de prestaciones. Una forma sería llevar a cabo una congelación salarial durante la cual no se produce ningún aumento de sueldo. Puede complementarse con recortes en las retribuciones por horas extras y pidiendo a los empleados que tomen la totalidad de sus vacaciones.

- Recortes salariales.
- Política salarial a más largo plazo, que puede proteger a los trabajadores del despido. Es estructurar las retribuciones de forma que el reparto del beneficio se retiene a la parte del beneficio de la empresa que reparte a los empleados, o retribución variable (retribución del empleado que depende de si consigue o no unos objetivos).

Formación. Mediante el reciclaje de empleados, cuyos conocimientos han quedado obsoletos, una empresa puede colocarlos en los puesto de trabajo vacantes.

Como efectuar despidos.

Una vez que se toma la decisión de efectuar despidos, la gerencia tiene que ejecutarlos cuidadosamente. Elementos clave:

- La notificación del despido: por una parte existen argumentos a favor de notificarlo con varias semanas de antelación, y también a favor de no dar notificación alguna, ya que se corre el riesgo de que el empleado sabotee o desarrolle conductas disfuncionales para la empresa.
- Elaboración de criterios de despido. Los dos criterios más importantes en función de los cuales se toma esta decisión son la antigüedad y el rendimiento del empleado. La antigüedad es el más utilizado, y tiene dos ventajas:
 - Es fácil de aplicar.
 - Muchos empleado consideran que es un sistema justo, por que con este sistema la gerencia no favorece a los predilectos y los más antiguos son quienes más han invertido en la empresa.
 - Existen inconvenientes, ya que la empresa podría desprenderse de algunos de sus mejores empleados, así como de mujeres y minorías que hayan contratado hace poco.
 - La ventaja de utilizar el rendimiento como base del despido es que permite a la empresa conservar a los mejores trabajadores y eliminar a los peores. El inconveniente es que los niveles de rendimiento no siempre están claramente documentados.
- La comunicación al empleado de su despido. Resulta fundamental comunicarse con los trabajadores que van a ser despedidos de la forma más humana y sensible posible. El gerente debe expresar su aprecio por la

labor desempeñada. El mejor momento para celebrar la entrevista de despido es en la mitad de la semana laboral.

- La coordinación de las relaciones con los medios de comunicación. La gerencia, junto con los miembros de el departamento de RRHH debe elaborar un plan para proporcionar información precisa sobre los despidos tanto a sus clientes como a su fuerza laboral, y a éstos se les informa por medio de la comunicación interna.
- Mantenimiento de la tranquilidad de los trabajadores no despedidos. La empresa podría llegar a perder el ahorro conseguido mediante el recorte laboral si la productividad de los trabajadores que se quedan desciende por los despidos.
- Mantenimiento de la seguridad. En caso de que el trabajador se ponga violento.

Que hacer y que no. (Cuaderno de notas del director)

- Que hacer.

- Dar un preaviso: notificar con antelación los despidos masivos.
- Hablar en privado con los trabajadores afectados.
- Ser breves en la entrevista de despido.
- Proporcionar explicaciones por escrito de las prestaciones e indemnizaciones por despido.
- Proporcionar servicios de recolocación fuera de la sede de la empresa.
- Asegurarse de que es un gerente o director y no un compañero el que informa al empleado del despido.
- Agradecerle al empleado despedido sus servicios.

- Que no hacer.

- No se debe crear confusión.
- No establecer debates en la entrevista.
- No hacer ningún comentario personal. Se debe dar un tono profesional a la conversación.
- Evitar fechas señaladas.
- Evitar despedir al empleado cuando está de vacaciones o acaba de volver de ellas.

Recolocación.

La recolocación es un programa de RRHH que se crea para ayudar a los trabajadores despedidos a:

- Superar el stress emocional producido por la pérdida del puesto de trabajo.
- Proporcionarles ayuda para que encuentren otro empleo.

Esta actividad de recolocación puede ser llevada por la propia empresa o una consultora. Los objetivos son:

- Reducir los problemas de los empleados que van a ser despedidos, de forma que sigan siendo productivos hasta que abandonen la empresa.
- Minimizar las acciones legales que los trabajadores emprenden contra la empresa.
- Ayudar a los empleados que abandonan su puesto de trabajo a encontrar un puesto similar lo antes posible.

TEMA 7: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- **introducción.**

La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión de esto.

- **Identificación**. Supone determinar que áreas del trabajo debe estudiar el director al medir el rendimiento. Para ello se requiere un sistema de medición basado en el análisis de puesto de trabajo. Por lo tanto el sistema de evaluación debe centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa.
- **La medición**. Es el elemento principal del sistema de evaluación, y consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo bueno o malo que ha sido el rendimiento de un trabajador en concreto. Debe ser coherente en toda la empresa, todos los directores deben seguir normas de valoración standar, de forma que sean comparables.
- **La gestión**. Debe ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprende a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior.

Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación se orienta hacia el futuro y hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar al máximo su potencial en la empresa. Esto requiere que exista retroalimentación en los trabajadores.

Las evaluaciones del rendimiento se hacen habitualmente una vez al año, y se basan en los juicios subjetivos de los supervisores más que en indicadores objetivos del rendimiento. Esto hace que se desconfíe de dichas evaluaciones. La evaluación del rendimiento se mantiene como una actividad importante en las empresas.

• **Identificación de las dimensiones del rendimiento.**

La identificación es el primer paso en el proceso de evaluación, y consiste en determinar que es lo que se va a medir.

A primera vista este proceso parece sencillo, pero en la práctica es complicado. Los aspectos que deben medirse son aquellos que implican eficacia (calidad, cantidad y eficacia interpersonal.).

El proceso de identificación de las dimensiones del rendimiento es muy parecido al proceso de APT. De hecho el APT es el mecanismo mediante el cual se deberían determinar dichas dimensiones. Errores a la hora de la identificación:

- Que olvidemos dimensiones importantes, en cuyo caso la moral del empleado se resiente, ya que aquellos empleado que lo hagan bien en empresa dimensión no serán reconocidos.
- Si se incluye alguna dimensión irrelevante, los empleado pueden percibir el proceso de evaluación carente de sentido.

La medición del rendimiento consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones identificadas. Para ello, los gerentes disponen de una variada colección de modelos de evaluación. Se clasifican de dos formas:

- Según el tipo de juicio que se requiera. (absoluto o relativo).
- Según el objeto de la medición (Rasgo, conducta o resultado).

a)– **Juicios relativos**. Se requiere que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otro que realiza el mismo trabajo. Se crea así un orden de clasificación de los trabajadores de mejor a peor. Como **ventaja** está el hecho de que se obliga a los supervisores a distinguir entre los empleados. Como **inconvenientes** no se muestra si las diferencias entre los empleados son grandes o pequeñas, y además, como estos sistemas no dan información en términos absolutos, no se puede determinar la eficacia de los empleados que están en los extremos de la clasificación.

– **Juicios absolutos**. Requieren que el supervisor realice juicios sobre un empleado basándose solo en normas de rendimiento. No se realizan las comparaciones con el nivel de rendimiento de otros compañeros. Normalmente, las dimensiones del rendimiento que se consideran importantes para el puesto de trabajo están

recogidas en el formulario de valoración y se pide al director que valore cada uno de ellos. Como ventaja permiten comparar a los empleados pertenecientes a diferentes grupos de trabajo (departamentos) y disminuye conflictos entre compañeros. Como inconvenientes, los trabajadores de un mismo grupo pueden recibir la misma calificación si su supervisor se muestra poco dispuesto a establecer diferencias entre niveles de rendimiento.

- Información sobre rasgos.

Los instrumentos de evaluación a través de rasgos requieren que el supervisor realice juicios sobre los rasgos o características del trabajador que tienden a ser consistentes en el tiempo.

Los rasgos que suelen aparecer en las escalas de evaluación son: capacidad de resolución, fiabilidad, rigor y lealtad.

La valoración de rasgos se ha criticado por:

- Por ser muy ambigua.
- Por estar abierta sesgos.
- Por la dificultad a la hora de elegir los rasgos más importantes.
- Porque centra más su atención en la persona que en su rendimiento.

Información sobre conductas.

Los instrumentos de evaluación a través de las conductas piden que la persona que va a hacer la evaluación juzgue si el empleado muestra determinadas conductas (si trabaja bien en grupo o si llega puntualmente a las reuniones). Las ventajas son que los criterios son concretos, facilitan que el trabajador sepa lo que pedimos, facilita la tarea de los supervisores. Los inconvenientes son que es demasiado gráfico. Muchos consideran que es una forma poco natural de plantearse la evaluación de los trabajadores.

Información sobre resultados.

Los instrumentos de evaluación requieren que los directores juzguen los resultados obtenidos por los trabajadores (cantidad de ventas o número de productos producidos). La orientación más extendida es la gestión por objetivos, que es un enfoque de la evaluación del rendimiento dirigido por objetivos en el que el trabajador y sus supervisores establecen conjuntamente las metas para el siguiente periodo de evaluación. La ventaja es que proporciona criterios claros. El inconveniente es que no valora ciertas conductas necesarias.

Exigencias de una medición eficaz.

La principal forma de asegurar la medición del rendimiento de los trabajadores de calidad es conocer los 4 problemas principales que se deben resolver:

- Errores de valoración.
- Influencia de las simpatías.
- Política de empresa.
- Enfoque individual o grupal.

1. Los errores de valoración.

Son errores que se producen en la evaluación del rendimiento y que reflejan sesgos constantes por parte del evaluador. Uno de los errores más destacados es el que se produce por el efecto halo, es decir, hace referencia a la tendencia a juzgar de forma parecida a través de diferentes dimensiones. Los evaluadores caen en errores

producidos por el efecto halo cuando permiten que la calificación que dan a una dimensión del rendimiento de un empleado influya en las calificaciones que dan sobre otras dimensiones del rendimiento de la misma persona.

- Un superior puede realizar un juicio global sobre un trabajador y adaptar la valoración de las dimensiones a ese juicio.
- Un supervisor puede hacer que todas las valoraciones sean coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que el supervisor considera importante.

El error y restricción del intervalo es otro error de valoración que se comete cuando un director restringe todas sus valoraciones a una pequeña parte de la escala de valoración. En este caso. El supervisor tiende a valorar a los empleados de forma parecida. Distinguimos tres formas:

- Errores por restricción de la valoración de todos los empleados del extremo superior de la escala.
- Errores por tendencia central o uso únicamente de los valores centrales de la escala.
- Errores por someridad o utilización excesiva del extremo inferior de la escala de valoración.

Un dificultad importante de la medición del rendimiento es la de garantizar la compatibilidad de las valoraciones de diferentes evaluadores. La comparabilidad se refiere al grado de similitud de las calificaciones dadas por los distintos supervisores de la empresa. Su esencia depende de si los supervisores usan los mismos criterios de medida. Una de las formas más eficaces de hacer frente a los errores de los sesgos consiste en crear y difundir por la empresa normas de evaluación .

2.Las simpatías pueden ser la causa de errores en la evaluación del rendimiento cuando los evaluadores permiten que su aprecio o rechazo por un individuo influya en la valoración que realice. La simpatía tiene una base emocional y con frecuencia no es consciente, mientras que la valoración formal debería ser consciente y no fundada en emociones.

Teniendo en cuenta los posibles efectos que el sesgo provocado por las simpatías puede tener sobre la evaluación, y sobre la tendencia de los trabajadores a percibir sesgos en sus supervisores, es fundamental que estos controlen sus reacciones emocionales con respecto a los trabajadores.

El primer paso para controlar la simpatía u otra emoción consiste en el reconocimiento de su existencia. Con el fin de garantizar que los directores realicen la evaluación en función del rendimiento y no de las simpatías, estos deberían llevar un diario del rendimiento de cada trabajador. Puede reducir o eliminar los errores y sesgo de las valoraciones.

3.En cuanto a la política de la empresa, distinguimos 2 enfoques:

- Enfoque racional.
 - Enfoque político.
-
- El objetivo de la evaluación desde la perspectiva racional es la exactitud, mientras que desde la perspectiva de la política es la utilidad. La maximización de beneficios con respecto a los costes dado un contexto y unas necesidades.
 - Los papeles que desempeñan los supervisores y trabajadores también difieren. El enfoque racional ve a los trabajadores y supervisores como agentes pasivos del proceso de evaluación. Los supervisores se limitan a notificar y evaluar el rendimiento mostrado por el empleado, y por tanto, la precisión del supervisor es fundamental. El enfoque político considera tanto a trabajadores como a los supervisores participantes motivados en el proceso de medición. Los trabajadores intentan influir activamente en las evaluaciones realizadas por sus supervisores, ya sea directa o indirectamente.
 - Criterios de valoración. El enfoque racional sostiene que estos criterios deben ser claves, por que sin una

definición clara de lo que debe valorarse y de las normas para su valoración, es imposible realizar una valoración exacta. En el enfoque político la definición de lo que se valora es ambigua, de manera que pueda acomodarse a las necesidades del momento. De este modo, la ambigüedad garantiza la flexibilidad necesaria del sistema de evaluación. En la mayoría de las esas la evaluación es más un ejercicio político que racional, utilizándose como una herramienta al servicio de las numerosas y cambiantes necesidades de la empresa.

Gestión del rendimiento.

Los propósitos en la evaluación del rendimiento son:

- Administrativos.
- El perfeccionamiento del empleado.

La gestión eficaz del rendimiento va a requerir, por lo tanto, algo más que informes formales y evaluaciones anuales. Un proceso completo de evaluación incluye interacciones informales cotidianas entre supervisores y empleados, así como entrevistas personales formalizadas. Los supervisores que gestionan el rendimiento con eficacia, generalmente tienen en común cuatro características:

- Investigan la causa de los problemas de rendimiento. El rendimiento puede ser el resultado de muchos factores, algunos de los cuales están más allá del control del trabajador. En la mayoría de los casos, los supervisores tienden a culpar al trabajador cuando observan un rendimiento escaso, los trabajadores tienden a culpar a factores externos. Para mejorar el proceso de determinación de las causas del rendimiento se deben estudiar las posibles causas de forma consciente y sistemática. Tradicionalmente, se pensaba que el rendimiento se debía a 2 factores principales: habilidad y motivación. Existen también factores situacionales externas al trabajador y que también afectan al rendimiento, por lo tanto una versión más amplia incluye como factores fundamentales: habilidad, motivación y factores situacionales.

Factores situacionales que se deben tener en cuenta:

- Poca coordinación del trabajo entre los trabajadores.
- Información y ordenes inadecuadas para realizar un trabajo.
- Carencias del equipo necesario.
- Incapacidad de conseguir repuestos, provisiones
- Recursos financieros inapropiados.
- Formación inadecuada.
- Falta del tiempo suficiente para producir la cantidad o calidad de trabajo requerida.
- Entorno de trabajo inadecuado.
- Avería en los equipos.

Para determinar las causas del rendimiento, los supervisores también deberían tener en cuenta la utilización de 2 o más veces al año de:

- Autoevaluaciones.
 - Evaluación realizadas por los iguales.
 - Evaluación realizadas por los subordinados.
-
- La autoevaluación es un proceso mediante el cual los trabajadores se evalúan a si mismos, y permite a los empleados introducir información en el proceso de evaluación, además de ayudarles a profundizar en las causas de los problemas.
 - La evaluación realizada por los iguales en un sistema de evaluación del rendimiento en el que los trabajadores del mismo nivel se valoran unos a otros.

- Evaluación de los subordinados, es un sistema en el que los trabajadores evalúan a los supervisores.
- Centrar supervisor atención en las causas de los problemas. Una vez que el supervisor y el trabajador han estudiado las causas, el siguiente paso es tomar las medidas necesarias para controlarlos. Dependiendo de si la causa de los problemas de rendimiento radica en las habilidades en el esfuerzo o en los factores situacionales, se aplicarán tácticas diferentes. (ver cuadro)

Si la causa es:	Pregunta.	Solución.
Habilidad.	¿Ha sido el trabajador alguna vez capaz de rendir adecuadamente? ¿Son capaces de rendir en este trabajo otros trabajadores además de este?	Formación, traslado, rediseño de puestos, despido.
Esfuerzo.	¿Está decaendo el nivel de rendimiento del trabajador? ¿Es menor el rendimiento en todas las áreas?	Aclarar el vínculo entre el rendimiento y la Recompensa. Reconocer un buen rendimiento.
I. Situacionales.	¿Existen problemas de rendimiento en todos los trabajadores, incluso en aquellos que disponen de provisiones y equipamiento adecuados?	–Adecuar el proceso de trabajo . –Proporcionar herramientas adecuadas. –Eliminar señales conflictivas.

- Desarrollar un plan de acción y delegar en los trabajadores para llegar a una solución. Una gestión eficaz requiere que se deleguen responsabilidades. El enfoque tradicional de gestión basado en supervisores que dan órdenes y en trabajadores que las obedecen no suele llevar al máximo nivel de rendimiento posible. La delegación de responsabilidades exige que los supervisores adopten el papel de preparadores y no el de directores o inspectores. De lo que se trata es de fomentar una relación de asociación entre el supervisor y el trabajador.
- Orientar la comunicación hacia el rendimiento. La comunicación entre el supervisor y el trabajador es esencial para la gestión eficaz del rendimiento. Lo que se comunique y como se comunique puede determinar un aumento o disminución del rendimiento. Es importante que la comunicación referente al rendimiento se oriente a este y no a la persona. Hay diez recomendaciones:
 - Llevar a cabo la evaluación en privado y dar el tiempo necesario al empleado para que discuta las cuestiones que son importantes para él.
 - Presentar las percepciones, reacciones y opiniones como tales y no como medios.
 - Referirse al rendimiento, conducta o resultado apropiado y no al individuo como persona.
 - Proporcionar retroalimentación en términos de conductas observables y concretas y no generales.
 - Estudiar el rendimiento y las conductas concretas que parezcan contribuir o limitar la plena eficacia.
 - Hablar en términos de criterios estableciendo resultados posibles o mejoras probables, en lugar de juicios como bueno o malo
 - Sugerir medios posibles para mejorar el rendimiento al estudiar áreas derecho problemas que dispongan de procedimientos técnicos o establecidos para obtener soluciones.
 - Evitar términos intencionados que producen reacciones emocionales y aptitudes defensivas.

- Centrarse en aquellas cosas sobre las que una persona puede ejercer control y centrarse en las vías que indiquen como puede utilizar el empleado la retroalimentación para mejorar el rendimiento.
- Proporcionar retroalimentación, de manera que transmita la aceptación de la persona evaluada como una persona a la que se tiene en cuenta con sus diferencias individuales.

Fin tema.

TEMA 8: EL SISTEMA RETRIBUTIVO.

El sistema retributivo o diseño del sistema de retribución es un instrumento para atraer, retener y motivar a los empleados, siempre que los costes laborales excesivos no lo impidan.

Hay dos cuestiones estratégicas relacionadas con el sistema retributivo:

- Cuanto se paga.
- A quien se paga.

La retribución total de un trabajador es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe el empleado por supervisor trabajo, y consta de tres componentes:

- Sueldo base.
- Incentivos salariales.
- Prestaciones o retribuciones indirectas.
- Sueldo base: es la cantidad fija que recibe un empleado regularmente.
- Incentivos. Programas destinados a recompensar a aquellos empleados con alto rendimiento. (Primas, participación en los beneficios)
- Las prestaciones indirectas: una amplia variedad de programas, como por ejemplo seguros médicos, planes de jubilación

Efectos del sistema.

El sistema compensatorio tiene tres efectos importantes el trabajador:

- Efecto económico, es decir, es un indicador de poder y prestigio.
- Efecto sociológico, es decir, está relacionado con los sentimientos de valía personal.
- Efecto psicológico, que está relacionado con los sentimientos de valía personal.

La gran variedad y políticas de sistemas salariales que una empresa puede utilizar, representa para los gerentes una tarea con doble dificultad:

- Elaborar un sistema de retribución que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos.
- Elaborar un sistema que se adapte a las características propias de la empresa y del entorno.

Criterios para diseñar un plan de retribuciones.

- Equidad interna frente a equidad externa.

La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de la empresa. La equidad externa se refiere a lo que se considera remuneración justa con respecto al salario que pagan otras esas por el mismo tipo de trabajo. Al plantearse la contraposición entre ambas, los directores

pueden utilizar 2 modelos básicos:

- El modelo de justicia retributiva. Los trabajadores relacionan lo que aportan a la empresa con lo que reciben y lo comparan con el de otros trabajadores cuyos puestos de trabajo exijan tanto como los suyos.
- El modelo del mercado laboral. Considera que el salario lo da el punto de equilibrio del mercado laboral. La situación es más compleja que lo que plantea este modelo. Las subidas salariales históricas, la presencia o ausencia de sindicatos y la política interna de la empresa son algunas variables que influyen en el sistema de compensación.

En general, hacer incapié en la equidad externa es más adecuado para esas nuevas de dimensiones reducidas que funcionen en un mercado en constante transformación. Un mayor énfasis en la equidad interna es más adecuado para las esas más antiguas y de mayor tamaño.

- Retribución fija frente a retribución variable.

Cuanto mayor sea la proporción de la retribución variable, mayor será el % de riesgo compartido entre los empleados, es decir, se cambia la seguridad de recibir unos ingresos fijos por la posibilidad de obtener mayores beneficios. El sistema de retribución variable puede ser ventajoso para las pequeñas esas y para aquellas cuyo producto todavía no está bien afianzado en el mercado.

- Desempeño o rendimiento frente a participación.

Una empresa dará más importancia al rendimiento cuando una parte sustancial del salario de sus trabajadores esté vinculado a las contribuciones individuales o de grupo, de modo que la cantidad recibida varíe de un individuo a otro o de un grupo a otro. El modelo más extremo de retribución basada en los rendimientos son los tradicionales planes de pago a destajo y las comisiones por venta.

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

Con este sistema el puesto de trabajo y no el rendimiento del individuo se convierte en la unidad del análisis que determina el salario base. Los valores máx. y mín. de cada puesto de trabajo se asignan sin tener en cuenta a los trabajadores individuales, y que su salario deberá situarse en algún punto de la banda establecida.

Los gerentes pueden optar por dar una mayor importancia a las habilidades de un individuo para realizar una serie de tareas. En este sistema de retribución basado en el conocimiento o en habilidades se paga a los empleados en función de sus habilidades potenciales.

- Elitismo frente a igualitarismo.

Es un plan salarial en el que se establecen diferentes sistemas de rendimiento en función del nivel y del grupo al que pertenezca un empleado. Un sistema de rendimiento igualitario es aquel en que se aplica a los empleados el mismo sistema de retribuciones.

Una empresa tradicional jerarquizada encontrará más útil el sistema elitista. El igualitarismo de a la empresa la flexibilidad para utilizar a sus empleados en distintas áreas sin cambiar su banda salarial, además facilita la colaboración. Se da en esas que asumen muchos riesgos y que se encuentran en entornos competitivos.

- Remuneración inferior a la del mercado frente a remuneración superior a la del mercado.

Decidir entre una u otra opción resulta crucial por 2 motivos:

- Por que el salario de los empleados influye en la capacidad de la empresa para atraer trabajadores.
- El nivel de coste que se permita la empresa.

Por lo general, las políticas de retribución superior al mercado se dan en grandes esas que desarrollan sus actividades en entornos poco competitivos, así como en esas que abren sucursales en el extranjero, y en aquellas en que existe una fuerte presencia sindical.

Las esas que pagan salarios inferiores al mercado suelen ser las PYMES, esas jóvenes y no sindicadas.

Los salarios a precio del mercado son típicos de esas que están bien afianzadas y que son muy competitivas.

- Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias.

R. monetarias: el sueldo representa el valor que da la empresa a los empleados, con el que se trata de estimular determinadas actividades, y es señal de triunfo, prestigio o poder.

R. no monetarias. Pueden ser desarrollar un trabajo interesante, tener cometidos estimulantes, obtener reconocimiento público, participar en la toma de decisiones

- Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas.

El sistema de retribuciones públicas presenta estas ventajas:

- Disminuye la insatisfacción salarial, ya que se tiende a exagerar los cálculos respecto a los sueldos de los compañeros.
- Obliga a los directores a ser justos.
- Se obliga a gerentes y supervisores a defender sus decisiones salariales abiertamente.
- El coste de una mala decisión salarial aumenta cuando se hace público.
- Para evitar discusiones con los empleados, los directores pueden decidir que es mejor eliminar las diferencias salariales, aunque haya diferencias en el rendimiento.

9. Decisiones centralizadas frente a descentralizadas.

En un sistema centralizado las decisiones salariales se controlan muy de cerca por un lugar centralizado, normalmente el departamento de RRHH de la sede central. En el descentralizado, las decisiones se delegan a los cargos de dirección inferiores de la empresa, normalmente a los directores de cada unidad empresarial.

Las decisiones salariales centralizadas son más adecuadas cuando resulta rentable y eficaz contratar a especialistas en retribuciones que puedan estar ubicados en un único lugar y ocuparse de la política salarial.

También es adecuada para evitar problemas legales y para favorecer el control de gastos y la seguridad interna.

Existen 2 inconvenientes:

- Puede fallar la equidad externa.
- Se dificulta la relación rendimiento-salario.

Normativa de retribución.

2 tipos: planes basados en el puesto y sistemas basados en competencias.

- Planes basados en el puesto: se trata de alcanzar 3 objetivos clave:
- Equidad interna.
- Equidad externa.
- Equidad individual.

a)Equidad interna. Se establece un proceso de 6 fases denominado clasificación del puesto de trabajo. Que es un proceso para determinar el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la empresa.

- Realizar el análisis del puesto de trabajo que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente la información relativa a las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo específico.
- Redactar una descripción del puesto de trabajo (cometidos, responsabilidades)
- Determinar las especificaciones del puesto de trabajo, es decir, las cualidades que debe reunir el trabajador.
- Establecer el valor relativo de todos los puesto de trabajo mediante un sistema predeterminado de cara a determinar el valor relativo de los distintos puestos de trabajo.
- Creación de una jerarquía de los puestos de trabajo por orden de importancia para la empresa.
- Clasificación de los puestos de trabajo por niveles.

b)Equidad externa. La empresa puede realizar estudios de mercado. Distinguimos el proceso en 2 fases:

- Establecer los puntos de referencia o los puesto de trabajo clave, es decir, los puesto de trabajo cuyo contenido es similar o comparable en todas las esas.
- Establecimiento de una política salarial, es decir, la decisión que toma la empresa de remunerar a sus empleados por encima o por debajo del mercado.

c.)Equidad individual. Hace referencia a la imparcialidad con que se toman las decisiones salariales individuales.

- Sistemas basados en competencias o en habilidades.

Se utilizan las competencias o habilidades como base de retribución. Existen tres tipos de habilidades que pueden compensarse:

- Habilidad en profundidad aquellas que adquiere el empleado cuando mejoran sus conocimientos en un área específica o cuando se convierte en experto en un campo concreto.
- Habilidades horizontales o extensasaprende a hacer un mayor número de tareas dentro de la empresa.
- Habilidades verticales adquiere aquellas habilidades que requieren autogestión, tales como programación, coordinación, formación y liderazgo.

Tipos de planes de retribución por rendimiento.

- Planes basados en el individuo.
 - Retribución por méritos. Supone un aumento del sueldo base, que normalmente se produce una vez a Ley año.
 - Programa de primas individuales. Es un incentivo económico que se da en un momento dado y que no incrementa el sueldo base de manera permanente.
 - Gratificaciones. es una recompensa que se da en la forma de un premio tangible.

Ventajas:

- La actuación que se recompensa tiende a repetirse.
- El individuo dirige su actuación hacia la consecución de objetivos.
- Los incentivos pueden dar forma a los objetivos del individuo.
- Se consigue equidad individual.
- Se consigue encaje cultural.

Inconvenientes.

- Puede surgir un excesivo individualismo.
- Incredulidad por parte de muchos empleados de la relación entre retribución y rendimiento.
- Falta de flexibilidad.
- Empeoramiento de la calidad.

• Planes basados en equipos.

Suelen recompensar por igual a todos sus miembros, en función de los resultados obtenidos por el grupo.

Ventajas.

- Refuerzan la cohesión del grupo.
- Facilitan la medida del rendimiento.

Inconvenientes posibles.

- Falta de encaje cultural.
- Oportunismo.
- Competencia entre grupos.
- Dificultad para identificar los grupos.

• Planes a nivel de fábrica.

Recompensan a todos los trabajadores de 1 unidad empresarial basándose en el rendimiento de toda la fábrica o unidad. Se conocen como planes en la participación en las ganancias, ya que se distribuye una parte de los economizados en los costes entre los trabajadores, normalmente en forma de prima global.

Ventajas:

- Se incrementa la cooperación.
- Se incrementa el ahorro en costes.
- Se mejora la calidad y la productividad.

Inconvenientes:

- Se protege al que rinde poco.
- Se generan problemas con los criterios válidos para recompensar a los trabajadores.

• planes que engloban a toda la corporación.

Se recompensa a los empleados basándose en el rendimiento de la corporación en su totalidad. El programa utilizado es el de participación en los beneficios. Este es un plan de retribución por rendimiento que engloba a toda la corporación.

También están los planes de participación de los empleados en el capital de la empresa, que es un plan de retribución por rendimiento que engloba a toda la corporación y en el que se recompensa a los empleados con acciones de la empresa.

Ventajas:

- Flexibilidad financiera. (sistema retributivo variable).
- Aumento del compromiso de los empleados.
- Ventajas fiscales.

Inconvenientes.

- Riesgos para los empleados.
- Poco efecto en la productividad.
- Riesgo de problemas financieros a largo plazo.

FIN

Gestión de recursos humanos.

1

27

Gestión de recursos humanos.