

TEMA-1.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte cliente de BBVA y...
**ahórrate 6 meses
de suscripción**



1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsaremos uno de estos suscriptores durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarlos con tu tarjeta Aqua Débito.

NETFLIX **Spotify** **HBOmax**

Disney+ **PlayStation Plus** **DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

→ [Abre tu cuenta](#)



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

TEMA 1.- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

Los Recursos Humanos se refiere a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. Los RRHH no son solo un factor organizativo, sino que son personas, por lo que hay que tener en cuenta la complejidad de su naturaleza.

En un entorno globalizado, turbulento y dinámico, los recursos humanos son **factores claves en la competitividad** al ser son factores diferenciadores, capaces de activar otros recursos y de **generar VALOR**. El **capital humano** se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, valiosas y específicas, que los empleados poseen y aplican en sus puestos.

El **departamento de RRHH** es el área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores. Además, contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa, desarrollando e implantando estrategias en su ámbito de actuación.

A lo largo del tiempo ha cambiado la concepción de RRHH:

1. En un principio, se gestionaban *solo aspectos relativos al coste de personal* y a la legislación.
2. Posteriormente, *el foco de atención se puso en las personas* y fueron los psicólogos los encargados de su gestión.
3. Actualmente, el director de recursos humanos es un *gestor especializado* tanto en aspectos económicos como en los humanos o sociales del ser humano.

Con el tiempo, la función del personal ha pasado de ser una función de organización, de planificación y control a convertirse en una **función de integración y coordinación** entre niveles de la organización **y de apoyo**, escucha e intervención para comprender las expectativas, necesidades y los sentimientos del personal.

La consideración de los recursos humanos en las empresas ha ido evolucionando desde la concepción taylorista (el personal era un factor que solo actuaba ante estímulos económicos) hasta la perspectiva actual, en la que se considera como un factor estratégico. **Actualmente, es aceptada la general creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y, muchas veces, irremplazable.**





La preocupación por la gestión de los RRHH está motivada por los cambios rápidos en el entorno, cambios organizativos e individuales.

FACTORES DEL ENTORNO.

Los factores del entorno están fuera del control de la dirección de las empresas, pero son fuerzas externas que tienen efecto sobre sus resultados. Para ellos, las empresas tienen que conocer y analizar su entorno para identificar las amenazas y oportunidades y lograr la flexibilidad. Encontramos:

- **RAPIDEZ DE LOS CAMBIOS:** el entorno actual es global, dinámico y complejo y esta en constante proceso de cambio. Los recursos humanos son esenciales para que la empresa se adapte al entorno actual.
- **CRECIMIENTO DE INTERNET:** Internet y su rápido crecimiento y desarrollo supone un reto para la gestión de RRHH:
 - + El mercado de trabajo es abierto y la información sobre trabajadores potenciales y empresas está disponible de forma global, rápida y económica.
 - + Los puestos de trabajo han ido cambiando.
 - + Los procesos de aprendizaje han cambiado y actualmente convienen los procesos de formación tradicional con otros más actuales (*e-learning*).
 - + Ante la sobrecarga de información, hay que buscar mecanismo para gestionarla de forma adecuada, ya que sino puede producir frustración y problemas de rendimiento.
- **LEGISLACIÓN:** la normativa vigente con relación a los aspectos de recursos humanos tiene que ser respetada por las empresas. **En España tenemos la legislación vigente y las directrices de la Unión Europea.**
- **CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR:** el dinamismo del mercado laboral ha provocado, entre otras cosas, que las personas desarrollen su carrera profesional en diferentes empresas y puestos de trabajo. Además, la familia ha pasado de una concepción tradicional a una más amplia. Las empresas muestran una mayor preocupación por conseguir la conciliación de la vida laboral y personal de sus trabajadores a través de políticas y programas específicos.

¿De qué manera está el presente y futuro del deporte relacionado con el dato?



Máster Gestión Deportiva y Análisis del Dato



ANÁLISIS
DEPORTIVO

- **DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO:** la globalización de los mercados ha creado un mercado único internacional en el que ha aumentado la competitividad. Las consecuencias de ello son, entre otras, la necesidad de aprender y trabajar en otras culturas organizativas. El resto es gestionar la diversidad laboral y desarrollar estrategias acordes con las características de su plantilla.

FACTORES ORGANIZATIVOS.

Los factores organizativos son los relativos a los aspectos internos de la empresa que son gestionados por los directivos, que deben ser proactivos y tener la capacidad de anticiparse a los problemas:

- **POSICIÓN COMPETITIVA:** la gestión eficaz de los RRHH es un factor determinante en la capacidad de competir o sobrevivir de las empresas. Una gestión eficaz de la cualificación y habilidades de la fuerza laboral puede ayudar a explotar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas.
- **FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL:** la flexibilidad se puede lograr de distintas formas, como la descentralización, la subcontratación o el uso de nuevas tecnologías.
- **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA:** los procesos de reestructuración organizativa suponen la reducción del tamaño empresarial y de los niveles jerárquicos o se llevan a cabo cambios en el diseño del trabajo. Para que la reestructuración tenga éxito es necesario realizar una buena gestión de los RRHH.
- **TAMAÑO EMPRESARIAL:** las PYMES, ante un entorno hostil, tienen que buscar mecanismos adaptados a sus recursos y necesidades para poder sobrevivir y prosperar. Una buena gestión de los recursos puede ayudar a mejorar su competitividad y sus resultados.
- **CULTURA ORGANIZATIVA:** puede ser un impulsor o una barrera para implantar determinadas prácticas de los RRHH. **Si una cultura es rígida, será más complicado introducir cambios.**

FACTORES INDIVIDUALES.

Los factores individuales hacen referencia a aspectos relativos a cada trabajador:

- **AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN:** tener una plantilla ajustada y adaptada a las necesidades organizativas y del entorno ayuda a mantener la posición competitiva de la empresa. Las prácticas de los RRHH facilitan la atracción y retención del tipo de persona que mejor se ajusta a las empresas.
- **ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL:** las prácticas de RRHH están incorporando los aspectos éticos y se están viendo afectadas por las políticas de responsabilidad social corporativa facilitando su consecución.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

- **PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO:** la productividad del empleado depende de sus capacidades, su motivación y sus condiciones de trabajo, por lo que las prácticas de RRHH se pueden orientar a lograr la mejora de las mismas.
- **DELEGACIÓN DE PODER (empowerment):** la delegación de poder da la oportunidad a los trabajadores de tomar decisiones que tradicionalmente serían tomadas por directivos. Esto hace que los trabajadores estén más satisfechos y comprometidos con el trabajo. **La delegación de poder motiva a los empleados a ser creativos y asumir riesgos.**
- **INSEGURIDAD LABORAL:** las empresas no siempre pueden garantizar un trabajo estable y promociones frecuentes. La inseguridad laboral es una importante fuente de estrés y puede provocar un peor rendimiento y una baja productividad.

2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

La gestión de los Recursos Humanos está dirigida a lograr el desempeño eficiente del personal. La consideración del recurso humano como un factor estratégico con impacto sobre la competitividad ha llevado a modificar el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica ajustada y congruente con la estrategia general de la empresa.

La finalidad del área de RRHH es tomar decisiones dirigidas a **BUSCAR, OBTENER, DESARROLLAR, UTILIZAR, EVALUAR, RETENER O PRESCINDIR** de personas a fin de proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno, bajo el principio de economicidad.

2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La gestión de los RRHH tiene como principal objetivo ayudar a que la empresa tenga éxito. Para lo cual, tiene que apoyar la estrategia corporativa, impulsando el uso óptimo y eficiente del talento y contribuyendo a crear unos valores y una cultura organizativa que aporte valor a la organización.

Cuando se gestionan personas, los objetivos tienen que estar claros y ser, en la medida de lo posible, cuantificables. Podemos agrupar los objetivos en tres categorías:

- **EXPLÍCITOS:** están bien especificados y son **más fáciles de transmitir:**
 - + Atraer a los candidatos adecuados, que estén cualificados y sean capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias.
 - + Retener a los mejores trabajadores.
 - + Motivar a los trabajadores y comprometerlos para que se impliquen con la organización.
 - + Ayudar a los trabajadores a desarrollarse profesionalmente.

↓

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- **IMPLÍCITOS:** están integrados en la filosofía o la **cultura empresarial**:
 - + Productividad del factor humano: desarrollar actividades que ayuden a mejorar la productividad de las personas.
 - + Calidad de Vida en el Trabajo: desarrollar actividades encaminadas a aumentar el compromiso de los empleados con su actividad.
 - + Cumplimiento de la Normativa: parte de los RRHH encargada de conocer y respetar las leyes que pueden afectar a cualquiera de las funciones de RRHH.
- **A LARGO PLAZO**: son los que presentan el **alcance estratégico** de la gestión de los RRHH:
 - + Rentabilidad y Competitividad.
 - + Incremento de Valor en la Empresa.
 - + Mejora Eficiencia y Eficacia de la Empresa.

2.2. PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Les gestión de los RRHH se estructura entorno a cinco procesos:

1. **PROCESOS BÁSICOS:** son el **punto de partida** de los RRHH:
 - + Análisis y diseño de puestos.
 - + Planificación de RRHH.
2. **PROCESOS DE AFECTACIÓN:** los procesos que lleva a cabo la organización **para buscar e incorporar a las personas** adecuadas:
 - + Reclutamiento.
 - + Selección Socialización.
3. **PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO:** permiten **mejorar la capacitación** del personal y gestionar su evolución:
 - + Formación.
 - + Gestión de Carreras.
4. **PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN:** estos procesos analizan:
 - + Evaluación del desempeño para ver si se están cumpliendo los requisitos exigidos.
 - + El Sistema de Retribución que compense el esfuerzo realizado.
5. **PROCESOS SUSTRACTIVOS:** estos procesos analizan la **desvinculación del trabajador** de la empresa, sea de forma:
 - + Voluntaria, como la dimisión o jubilación.
 - + Involuntaria, como es el despido.

Todos estos procesos están interrelacionados. La Gestión de personas debe estar alineada con los objetivos y estrategias de la empresa.

2.3. EL DEPARTAMENTO Y EL DIRECTIVO/A DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de recursos humanos se establece cuando, en su proceso normal de crecimiento, los directivos de la empresa empiezan a sentir **la necesidad de contar con un área especializada en las funciones del personal**, que se van haciendo más complicadas. El departamento de RRHH puede ser en un principio pequeño y suele estar dirigido por un ejecutivo de nivel medio. Sin embargo, a medida que crece la organización, el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

La responsabilidad de la gestión de los recursos humanos debe ser **compartida**:

- *Los directores de recursos humanos* se encargan de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión.
- *Los responsables funcionales* se encargan de poner en marcha dichas estrategias y políticas y son el elemento de enlace con el personal de la organización.

Los directores de personal cada vez tienen **mayor peso** dentro de las organizaciones y forman parte del grupo de directivos que diseñan las estrategias de negocio o corporativas. Las cualidades que deberían tener un director de los recursos humanos son:

- Especialización en los Procesos de RRHH.
- Visión Estratégica.
- Conocimiento del Negocio.
- Capacidad de Incorporación de la Tecnología.
- Capacidad Analítica.
- Habilidades personales.
- Proactividad, mayor inclinación a la acción.
- Liderazgo, disponer de credibilidad, conocimiento y poder de influencia.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que **los perfiles del directivo de RRHH varían** según los sectores, organizaciones, funciones y niveles profesionales. A pesar de ello, se ha llegado a la conclusión de que las competencias principales para este tipo de directivo son las de gestión, las organizativas y las habilidades personales.

3. NUEVAS TENDENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las tendencias actuales en la gestión de los RRHH son un reflejo de la necesidad de ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno. Encontramos:

- **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD:** la gestión de la diversidad es una **estrategia integral** que requiere un compromiso corporativo y se basa en crear una plantilla diversa de empleados, con el objetivo de atraer, retener y potenciar a personas de diferentes perfiles que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista, soluciones creativas y conocimiento de diferentes culturas y mercados. El éxito de la gestión de la diversidad va a depender **del compromiso de la alta dirección y del apoyo** que ofrezca para la inclusión e integración de colectivos diversos por género, origen étnico, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual o edad.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

- **GESTIÓN DEL TALENTO:** es el conjunto de **procesos interrelacionados** diseñados e implantados para atraer, identificar, desarrollar y retener a los empleados con talento y cuyo fin es cubrir los puestos directivos del futuro y mejorar la posición competitividad de la empresa a largo plazo. Significa que cada empresa debe considerar **cuál es su talento**: las características que deben tener sus empleados para ser considerados como tal. Para atraer talento se usa, sobre todo:
 - + **Employer branding:** se busca crear una marca de la empresa orientada a los empleados y una imagen de buen empleador. Puede ofrecer a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. **Esta herramienta permite atraer talento y contratar y retener a los perfiles profesionales más adecuados.** Además, puede tener un impacto favorable en la creación de valor para los accionistas.
 - + Conciliación de la vida Laboral y Personal.
 - + Beneficios Sociales.
 - + Retribución emocional.
- **DIGITALIZACIÓN DE LOS RRHH:** las empresas buscan mejorar la conciliación de la vida laboral y personal para gestionar mejor el efecto que está teniendo la transformación digital sobre los recursos humanos.
 - + Optimización de procesos.
 - + Automatización de procesos.
 - + Outsourcing.
- **AVANCE TECNOLÓGICO:**
 - + Robótica Internet / Redes sociales.
 - + Inteligencia artificial.
 - + Nuevos perfiles (trabajadores del conocimiento).



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

TEMA-2.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte cliente de BBVA y...
**ahórrate 6 meses
de suscripción**



1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsaremos uno de estos suscriptores durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarlos con tu tarjeta Aqua Débito.

NETFLIX **Spotify** **HBOmax**

Disney+ **PlayStation Plus** **DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta





Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

TEMA 2.- EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

1. CONCEPTO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

En toda empresa es fundamental conocer los puestos de trabajo que son necesarios y qué aspectos se incluyen en cada uno de ellos. Distinguimos entre trabajo y puesto de trabajo:

- *El puesto de trabajo* se define como el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama.
- *El trabajo* va evolucionando de forma continuada a medida que las empresas cambian sus procesos de trabajo y sus estructuras organizativas para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Los puestos de trabajo están formados por una serie de tareas o funciones, obligaciones y responsabilidades:

- **TAREAS**: son los **elementos básicos** del trabajo.
- **OBLIGACIONES**: están formadas por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- **RESPONSABILIDAD**: está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el **fin principal o la razón de ser del trabajo**.

Para determinar cuáles son los contenidos y cometidos de cada puesto, se lleva a cabo el “**análisis de puestos de trabajo**”, que se define como el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

El análisis de puesto de trabajo es una técnica esencial de recursos humanos y es el punto de partida para otras prácticas de recursos humanos. En la actualidad es un área fundamental y técnica que no debe descuidarse por parte de los departamentos de RRHH, pues los puestos de trabajo se encuentran en continuo cambio.

IMPORTANTE: el APT se realiza sobre el puesto que ocupa la persona, aunque dicho puesto se pueda ocupar por varias personas. Además, no hay una ficha de trabajo exacta, sino que es muy genérica para no tener que actualizar constantemente dicho análisis.

2. PROCESO DE REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

El proceso de “análisis de puesto de trabajo” cuenta con cuatro etapas:

1. Objetivos del análisis.
2. Delimitación del análisis.
3. Análisis de puestos.
4. Descripción y especificación del puesto.

fijar tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo

WUOLAH
+ BBVA



Abre tu cuenta

1
WUOLAH

ETAPA I. OBEJTIVOS DEL ANÁLISIS.

En esta etapa se identifica la información que se desea obtener y el procedimiento a seguir. Para saber las características del puesto, se deben incluir:

- *Identificación del puesto.*
- *Habilidades requeridas para su desempeño.*
- *Autonomía del puesto y componentes específicos, como los elementos físicos y cognitivos necesarios para su realización.*

Respecto a la finalidad, hay que **determinar su razón de ser y la contribución que hace a la organización**. Además, hay que conocer las condiciones de trabajo con el fin de poder detectar problemas que hacen que disminuya la productividad de los trabajadores y tienen alto coste para la organización.

Un análisis de puestos de trabajo permite a la empresa conocer:

- La finalidad del puesto y la contribución que realiza a la organización.
- Las características del puesto.
- El contexto en el que se desarrolla la actividad.

Al realizar una APT es importante conocer no solo LO QUE SE HACE sino también LO QUE NO SE HACE (que se quiere hacer en el futuro, que más se podría hacer, cuáles son las tendencias de esos puestos en otras organizaciones, que se podría mejorar...).

ETAPA II. DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS.

En esta etapa se seleccionan los puestos que se analizarán, según el momento en el que se va a llevar a cabo el análisis de puestos, así como las personas que se encargarán de ello. Para ello se tratará de dar respuesta a:

- *¿Qué puestos se van a analizar?*, NO es lo mismo realizar el APT por primera vez que si se hace como resultado de cambios en la empresa.
- *¿Cuándo se hará el estudio?*, el momento en el que se lleva a cabo es importantes. Normalmente, cuando se crea la organización se hace el primer APT, pero como las empresas y los puestos de trabajo van cambiando, hay que llevar nuevos APT. Existen tres situaciones en las que se deben de llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo:
 - + Cuando se crea la empresa.
 - + Cuando se crean nuevos puestos de trabajo.
 - + Cuando los puestos de trabajo cambian significativamente.
- *¿Quién lo realizará?*
 - + La persona que ocupa el puesto.
 - + El superior.
 - + Una persona del departamento de RRHH
 - + Una empresa subcontratada.

¿De qué manera está el presente y futuro del deporte relacionado con el dato?



Máster Gestión Deportiva y Análisis del Dato



ANÁLISIS
DEPORTIVO

ETAPA III. ANÁLISIS DE PUESTOS.

En esta etapa se lleva a cabo el ATP propiamente dicho. Se trata de reunir datos sobre actividades laborales, conductas requeridas por los trabajadores... Hay que **cotejar la información** las con las personas que están desempeñando el puesto para confirmar los datos y su utilidad. Para reunir los datos sobre cada puesto existen diversas fuentes de información:

- **ENTREVISTAS:** permiten obtener información directa sobre el trabajo y pueden ser individuales, grupales o con el supervisor.
 - ☺ **VENTAJA:**
 - ☺ La información se puede conseguir de **forma detallada**.
 - ☺ **Técnica muy flexible** que se puede ajustar a los objetivos concretos y compaginar fáciles con otras técnicas.
 - ☹ **INCONVENIENTE:**
 - ☹ Tiene un **alto coste**.
 - ☹ Se requiere de **mucho tiempo** para poder realizarlo.
 - ☹ La necesidad de **formación y experiencia** de los analistas.
 - ☹ **La posible distorsión** de la información por parte del entrevistado.
- **OBSERVACIÓN:** observar al trabajador en el desarrollo de su trabajo. Es más adecuado para puestos manuales con actividades repetitivas. Además, es preciso dejar un tiempo prudencial para que el ocupante del puesto se acostumbre, aunque la presencia de un observador puede influir en la conducta del observado.
 - ☺ **VENTAJA:** aporta objetividad y credibilidad si el evaluador es externo.
 - ☹ **INCONVENIENTE:** es una técnica lenta y costosa.
- **DIARIOS O BITÁCORAS:** es el registro que lleva el trabajador a intervalos regulares de las actividades o tareas que realiza y la cantidad de tiempo que dedica a cada una de ellas.
 - ☺ **VENTAJA:** puede servir para obtener información útil para puestos muy especializados.
 - ☹ **INCONVENIENTE:** es una técnica lenta y costosa.
- **CUESTIONARIOS:** el trabajador responde a una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades. Los cuestionarios pueden ser:
 - + **Cuestionario estructurado**, donde se elige sobre una escala o se marca una respuesta, pero se limita la respuesta del encuestado.
 - + **Cuestionario abierto**, requiere que el encuestado describa la realidad del puesto sin desvirtuarla.
 - + **Cuestionarios mixtos**, que incluyen ítems abiertos y cerrados.
 - ☺ **VENTAJA:**
 - ☺ Permite analizar varios puestos de manera simultánea a un bajo coste.
 - ☺ Proceso rápido y menos costoso.
 - ☹ **INCONVENIENTE:** la preparación y comprobación del cuestionario lleva bastante tiempo.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBO max

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

- GRUPO DE EXPERTOS: se recoge la opinión de un grupo de personas especialistas (trabajadores o supervisores muy experimentados).

☺ VENTAJA:

- ☺ Permite obtener detalle y puntos de vista que no se habrían logrado de otro modo.
- ☺ Es muy útil cuando se pretende diseñar o rediseñar un puesto de trabajo.

☺ INCONVENIENTE: es una técnica lenta y costosa.

Fuente de información	Estandarización	Influencia del analista	Coste	Tiempo	Aplicación
ENTREVISTAS	Media	Elevada	Alto	Mucho	Puestos complejos
OBSERVACIÓN	Baja	Elevada	Alto	Mucho	Puestos simples
DIARIOS O BITÁCORAS	Baja	Nula	Bajo	Mucho	Cualquier puesto. Se necesita un número mínimo de anotaciones
CUESTIONARIOS	Alta	Nula	Bajo	Poco	Todos los puestos
GRUPOS DE EXPERTOS	Baja	Media	Alto	Mucho	Puestos de nueva creación o rediseño de puestos

⊕ **ETAPA IV. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.**

Tras analizar toda la información recopilada se preparan los documentos adecuados que recogen las conclusiones del análisis en la ficha de puestos, donde encontramos la descripción del puesto de trabajo y sus especificaciones.



Abre tu cuenta

3. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

La **descripción de puesto de trabajo** es el resultado del análisis de puestos y se define como el documento que recoge la información relativa a cada puesto con relación a las tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales. Se suelen incluir:

- **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:** se recoge la **información o datos básicos** necesarios para localizar el puesto en la organización: área, departamento, sección, denominación del puesto, ocupante actual, superior jerárquicos, fuente de información del trabajo, el encargado de la descripción del puesto, la fecha de realización del análisis y verificación de la descripción del trabajo.

Reservados todos los derechos. Queda permitida la impresión en su totalidad. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra.

WUOLAH
+ BBVA



- **RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO:** se especifica **qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué**. Se puede incluir la misión del puesto, resultados esperados y las actividades o funciones realizadas. Se determinan las acciones que deben realizarse en el puesto de trabajo, diferenciando entre tareas que se realizan de forma ocasional, permanente o alternativa.
- **OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** explica **qué hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace**. Son las tareas que se tienen que realizar para cumplir con el desempeño del puesto y del que su titular es responsable de manera directa o a través de sus subordinados.
- **CONDICIONES DE TRABAJO:** se describen las **circunstancias y condiciones** en que se realiza el trabajo: explica el horario, necesidad de llevar uniforme, lugar físico donde se desarrolla, si hay turnos, si tiene que llevar identificación, temas de salud e higiene...

3.2. ESPECIFICACIÓN O PERFIL DEL PUESTO.

La **especificación del puesto** recoge las características que debe poseer el individuo que desempeñará el trabajo. Indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se tienen que evaluar para hacer la selección: **conocimientos, experiencia, habilidades y formación** necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo.

La especificación o **perfil del puesto** es el documento donde se recoge la información relativa a las características que debería tener la persona que lo ocupa para que pueda desempeñarlo adecuadamente. Recoge:

- Un listado de las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente en su trabajo.
- La cualificación mínima.
- Las capacidades y conocimientos necesarios: formación, aptitudes, capacidades, experiencia...

En el diseño de puestos de trabajo, analizamos la actividad que deriva del análisis de puestos de trabajo y que persigue establecer claramente:

1. **CONTENIDO DEL PUESTO:** tareas y actividades a realizar en un puesto.
2. **MÉTODOS y PROCEDIMIENTOS** a usar para llevar a cabo esas tareas.
3. **RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:**
 - + Responsabilidad: a quién reporta.
 - + Autoridad: a quién supervisa.



4. REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

Una vez realizado el análisis de puestos, la empresa debe revisarlos y plantear alternativas necesarias para su mejora. Esto es lo que se denomina como **rediseño de puestos de trabajo**.

- ⇒ **ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL:** hace referencia al número de tareas que realizan los trabajadores y la diversidad. Los puestos pueden ser:
 - + Baja especialización horizontal: mayor diversidad de tareas. Al realizar muchas tareas, no nos especializamos en ninguna.
 - + Alta especialización horizontal: menos diversidad de tareas. Al realizar pocas tareas, nos especializamos en ellas.
- ⇒ **ESPECIALIZACIÓN VERTICAL:** hace referencia al grado de capacidad de toma de decisiones. Los puestos pueden ser:
 - + Alta especialización vertical: baja capacidad de toma de decisión.
 - + Baja especialización vertical: alta capacidad de toma de decisión.

Para llevarlo a cabo hay una serie de técnicas:

- **TÉCNICAS PARA PUESTOS CON BAJO NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN:** para puestos que no están altamente especializados, una técnica de rediseño que se puede utilizar es la **simplificación del trabajo**: el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que harán que el trabajador sea más eficiente en el desempeño de su puesto.
 - + PROBLEMA: el trabajo se vuelva **más rutinario y monótono**, lo que puede desmotivar al trabajador y aumentar los niveles de rotación e insatisfacción laboral, sobre todo en puesto de mayor nivel educativos.
 - + ÚTIL: es útil para obtener una **mayor eficacia** en la producción a gran escala de productos estandarizados.
- **TÉCNICAS PARA PUESTOS CON ALTO NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN:** pretenden hacer que el trabajo sea más interesante y más satisfactorio para el trabajador:
 - + ROTACIÓN DE PUESTOS: permite al trabajador ir cambiando de un puesto a otro, lo que **reduce la monotonía del trabajo**. La rotación hace que los empleados se turnen en distintas tareas sin que se rompa el flujo normal del trabajo. Además, proporciona crecimiento personal.
 - + AMPLIACIÓN DEL PUESTO: se aumentan las tareas o funciones que corresponden a un puesto, de manera que haya **más variedad de tareas**. Es una **ampliación del trabajo en sentido horizontal**.
 - + ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO: añade nuevas tareas al trabajo y se aumentan los niveles de responsabilidad, autonomía y control.
 - La principal diferencia con la ampliación es que el enriquecimiento también supone una **ampliación en sentido vertical**.
 - Implicar rediseñar el puesto de forma que el trabajador más **responsabilidades (empowerment)** hace que cada empleado es responsable del trabajo que realiza y asume la libertad de tomar decisiones del día a día.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- + **DISEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPOS:** son **grupos autónomos de trabajo**. El trabajo se diseña para un equipo y sus miembros tienen una formación completa en las distintas tareas, se turnan en la realización de estas por lo que asumen la capacidad de decidir entre ellos cómo van a realizar el trabajo.
- **TÉCNICAS ASOCIADAS CON LA FLEXIBILIDAD:** la **flexibilidad** es la capacidad de adaptarse rápidamente y de forma adecuada a los cambios del entorno. Para ello se tienen que analizar qué mecanismos tienen que implantar para flexibilizar los puestos de trabajo:
 - + **FLEXIBILIDAD NUMÉRICA:** los trabajadores eventuales son contratados para resolver necesidades temporales de trabajo o para hacer tareas que no forman parte de las actividades de la empresa. Encontramos:
 - **Los trabajadores temporales** suelen sustituir a empleados que están en situación de abajo laboral o para aumentar la producción en los picos de demanda. Es común acudir a las empresas de trabajo temporal (**ETT**).
 - **Los trabajadores a tiempo parcial** tienen una jornada laboral más reducida que los trabajadores a tiempo completo y se suelen contratar en función de las necesidades.
 - **La subcontratación (outsourcing)** es el proceso mediante el cual se transfieren trabajos a otras empresas que se especializan en ello. Se suelen subcontratar trabajo que no es esencial o relevante para la empresa con el objetivo de ahorrar costes.
 - **Los trabajadores autónomos** son personas que desarrollan relaciones laborales directamente con la empresa para un determinado periodo de tiempo o trabajo a realizar bajo sus condiciones de contratación y utilizando sus propias herramientas.
 - **Los estudiantes en prácticas** que trabajan a tiempo parcial durante un periodo corto de tiempo para adquirir experiencia laboral y pueden recibir una compensación por el trabajo realizado.
 - + **FLEXIBILIDAD TEMPORAL:** lo que se pretende es modificar el horario de forma que el trabajador tenga más flexibilidad a la hora de entrar u salir del trabajo. Encontramos:
 - **Las horas de trabajo flexible** son un acuerdo laboral que otorga a los empleados cierto control de su horario laboral diario. Así, el trabajador elige en función de sus necesidades el momento de inicio y final de sus actividades de cada día, sabiendo que tiene que cumplir con una determinada cantidad a lo largo de la semana.
 - **La semana laboral comprimida** hace que se acorte el número de días laborales por semana, aumentando el número de horas trabajadas por día laboral.
 - **El teletrabajo** permite trabajar desde casa, manteniendo el contacto con la oficina o con el responsable a través del teléfono. Esto permite contratar a trabajadores cualificados que de otra manera no podrían ofrecer sus servicios.
 - **Las horas extras**, en España son como máximo 80 horas extra por año.
 - **Contratos de obras y servicios.**

- + **FLEXIBILIDAD FUNCIONAL:** un trabajador sirve para varias actividades, es decir, son trabajadores **poliequivalentes**.
- + **FLEXIBILIDAD SALARIAL:** no todo el mundo cobra lo mismo, sino que según por unos objetivos alcanzados unos cobran más que otros. Además, hay que tener en cuenta el poder del que dispongan.
- + **FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA:** la capacidad que tienen los trabajadores para poder desplazarse a trabajar en distintos sitios según sean las necesidades de la empresa. Esta flexibilidad ha forzado la salida de algunos trabajadores.
- **REINGENIERÍA:** es el **rediseño radical** de los procesos de la empresa para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas de desempeño. La empresa rediseña de forma radical el trabajo para organizarse. La organización se hace entorno a resultados y no entorno a tareas o funciones. La reingeniería afecta a la descripción de puestos de trabajo, ya que estos cambian de manera continua y se diluyen los límites del puesto en la medida que todos los miembros del equipo pasan a responsabilizarse de todo el proceso y no solo de una parte.

5. TENDENCIAS ACTUALES EN EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

En un entorno dinámico, donde los puestos cambian con rapidez, la información del análisis de puestos puede perder precisión y en cierta medida su información podría suponer un obstáculo para la adaptación de la empresa al cambio. Encontramos dos tendencias actuales:

- *La multifuncionalidad en el trabajo.* Lo relevante son las capacidades, habilidades y las competencias que la empresa necesitará en función de sus planes estratégicos.
 - ☺ **VENTAJAS:**
 - ☺ **Solucionar las desventajas** asociadas a las técnicas de recopilación de información tradicionales (entrevistas y observaciones directas que son lentas y caras).
 - ☺ Con cuestionarios estandarizados online se puede conseguir **información de muchos empleados** ubicados en diferentes puntos geográficos a un coste reducido.
 - ☹ **DESVENTAJAS:** Que no se interprete de forma correcta algún punto importante y afecte los resultados.
- *El análisis de puestos basado en competencias* complementa el APT tradicional, basándose en las competencias y capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) de los trabajadores en lugar de las tareas u obligaciones a desempeñar.
 - + **APT tradicional** se centra en el trabajo, en **QUÉ** se logra en términos de obligaciones y responsabilidades, mientras que el de **competencias** se enfoca en el **trabajador**: en lo que es capaz de hacer, en **CÓMO** cumple los objetivos y **CÓMO** debe realizar el trabajo del puesto.

TEMA-3-y-10.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte cliente de BBVA y...
**ahórrate 6 meses
de suscripción**



1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsaremos uno de estos suscriptores durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarlos con tu tarjeta Aqua Débito.

NETFLIX **Spotify** **HBO max**

Disney+ **PlayStation Plus** **DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

→ [Abre tu cuenta](#)





Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

TEMA 3.- LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Los puestos de trabajo tienen que contar con personal cualificado para desempeñarlos. Cubrir estas necesidades de personal requiere una planificación eficaz de los recursos humanos. La **planificación de recursos humanos** trata de anticiparse y prever el movimiento de personas hacia el interior de la empresa, dentro de esta y hacia fuera con el objetivo de lograr una gestión eficiente de los RRHH que ayude a alcanzar los objetivos de la organización.

La planificación de los RRHH no es solo una planificación de la plantilla, sino que se considera una tarea que pasa de tener un carácter administrativo a tener una relevancia estratégica. Por lo tanto, la **planificación de RRHH** es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesarias, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

Para alcanzar el éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de RRHH con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio y las competencias distintivas de la organización. La planificación de RRHH mejora:

- Los *procedimientos generales* de planificación empresarial.
- La *información general* sobre el personal.
- La *utilización del personal* (logra una gestión más eficiente al detectar las carencias y excesos).
- La *importancia que se concede* a tener una gestión eficiente de los RRHH.

Las empresas españolas, sobre todo las PYMES, están muy retrasadas en la integración de las políticas de RRHH con sus estrategias empresariales.

⇒ VENTAJAS:

- ☺ *Fomentar el comportamiento proactivo* frente al reactivo de la empresa. Se desarrolla una visión de "a dónde" quiere ir la empresa.
- ☺ *Facilitar a la empresa desarrollar un conjunto de objetivos estratégicos* sobre su know-how (talento y saber hacer real).
- ☺ *Estimular el pensamiento crítico* y el desarrollo de nuevas iniciativas dentro de un proceso continuo y flexible.
- ☺ Ayudar a identificar diferencias entre la posición actual y futura de la empresa, es decir, "dónde estamos" y "dónde queremos estar".
- ☺ *Fomentar la participación* de todos los directivos y *crear vínculos* comunes que refuerzan la cultura organizativa y fomentar valores.
- ☺ Identificar las *oportunidades* y *limitaciones* de los RRHH.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La planificación de RRHH debe ser analizada como un proceso sistemático y como un conjunto de métodos y técnicas. El objetivo de la planificación de los RRHH es lograr que la plantilla de la organización sea en todo momento, cuantitativa y cualitativamente, la necesaria para conseguir las metas deseadas. Los elementos fundamentales del proceso son:

- Prever la demanda interna futura de recursos humanos.
- Analizar la oferta interna actual de recursos humanos.
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

El proceso de planificación de los RRHH se lleva a cabo a través de cuatro etapas:

1. Inicio del proceso de planificación.
2. Análisis de la situación laboral actual.
3. Estudio de los desajustes existentes entre oferta y demanda de personal.
4. Elaboración de planes de RRHH.

2.1. ETAPA I: INICIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

En la primera etapa, se **determinan los objetivos específicos** que se desean lograr en el área de RRHH para iniciar el proceso de planificación identificando la situación laboral deseable. Estos objetivos deben de estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa y con las necesidades concretas del personal.

2.2. ETAPA II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL.

En la segunda etapa se trata de **analizar la situación laboral actual**, tanto dentro como fuera de la empresa, es decir, la oferta y la demanda de personal.

DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.

Un componente fundamental de la planificación de RRHH es determinar el número y tipo de trabajadores que la organización va a necesitar en el futuro para cumplir los objetivos de la organización. Dicha demanda puede estar determinada por **múltiples factores**:

- **FACTORES EXTERNOS:** son los cambios que ocurren en el entorno de la organización que son difíciles de predecir a corto plazo y de evaluar sus efectos a largo plazo. Son cambios tanto en el **entorno competitivo** como en el **entorno general** (factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos o factores competitivos).
- **FACTORES ORGANIZATIVOS:** la organización responde a los cambios que percibe del entorno **tomando decisiones** que modifican sus planes estratégicos y todas aquellas cuestiones asociadas a estos, como pueden ser los planes estratégicos, los presupuestos, ventas y producción, nuevas actividades o cambios organizativos.



**Hazte cliente de BBVA y ...
ahórrate **6 meses**
de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax**

Spotify®

Disney+

PlayStation Plus

DAZN



Abre tu cuenta

- **FACTORES DE LA FUERZA DE TRABAJO:** son los aspectos que podrían hacer que la demanda de recursos humanos sufra **variaciones temporales** (jubilaciones, renuncias, terminación de contratos, muertes o permisos no remunerados).

La previsión de la demanda de RRHH se puede llevar a cabo según una gran variedad de técnicas o métodos de previsión, que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos:

- **MÉTODOS CUANTITATIVOS:** suponen el uso de **técnicas estadísticas o matemáticas**. Son métodos menos útiles, pues las empresas se enfrentan a entornos muy volátiles y dependen mucho de datos históricos, aunque se utilizan con mucha frecuencia.
 - + **Análisis de tendencias:** estudia cómo han ido variando las necesidades de empleo a lo largo del tiempo para pronosticar necesidades futuras mediante la extrapolación. Es un **método sencillo, pero poco exacto** y válido para períodos a corto plazo. Presupone que la demanda de empleo depende únicamente del tiempo, pero existen otros factores.
 - + **Análisis de razón:** permite hacer pronósticos teniendo en cuenta la **relación histórica entre dos variables**. Así, se pueden analizar ratios históricas relacionadas con el tamaño de la plantilla para predecir la demanda futura de RRHH. Es un método muy rígido.
 - + **Análisis de regresión:** se analiza la demanda futura de RRHH a través de una ecuación que predice la conducta de una variable a partir del conocimiento de otras variables, por lo que genera **previsiones de la demanda más precisas**.
 - + **Diagrama de dispersión:** **método gráfico** utilizado para encontrar la relación entre dos variables. Si ambos factores están relacionados, los datos tienden a formar una línea recta, estimando las necesidades futuras de personal.
- **MÉTODOS CUALITATIVOS:** tratan de **conciliar los intereses, capacidades y aspiraciones** de los empleados con las de la organización. Dependen de la valoración cualitativa de expertos. Son más flexibles y pueden incorporar más factores, pero son muy subjetivos.
 - + **Técnica de grupo nominal:** reunión cara a cara de un **grupo de expertos** en la que se discute la evolución de la oferta y la demanda de RRHH de forma abierta facilitando el intercambio de ideas. La discusión enriquece los resultados, pero **la presión del grupo** puede anular determinadas opiniones válidas.
 - + **Técnica Delphi:** intercambio de ideas de un **grupo de expertos a distancia** y anónimo. **No existe presión grupal** y además la opinión de los demás permite a los expertos reconsiderar sus previsiones y precisarlas mejor, pero puede presentar **problemas a la hora de integrar las opiniones** de los expertos.
 - + **Enfoque ascendente:** se recoge y pondera de forma subjetiva información para predecir la demanda de RRHH. El proceso puede ser de arriba-abajo o de abajo-arriba (los bajos directivos realizan las previsiones y la alta dirección evalúa), por lo que se puede obtener un **pronóstico agregado de las necesidades de personal en toda la organización**.

OFERTA DE RECURSOS HUMANOS.

El análisis de la demanda de personal es importante, pero también es necesario conocer y estudiar la oferta de trabajo, es decir, la **disponibilidad de trabajadores** con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa. La determinación de la oferta exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como externo:

- **LA OFERTA INTERNA DE TRABAJO:** se compone de los **empleados actuales**. El primer paso para analizar esta oferta es llevar a cabo una **planificación de plantilla**, que se inicia con la información disponible sobre el número de personas que actualmente conforman la organización, su edad, el sexo, la antigüedad, distribución por puestos, categorías laborales, formación académica, la experiencia...

La evaluación de la oferta interna no es solo **analizar el número de empleado**, sino conocer su potencial. Para ello se utilizan las "**auditorías de recursos humanos**", que ofrecen un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado:

- + El organigrama es una representación gráfica de todos los puestos de la organización, donde podemos incorporar el número de ocupantes de cada puesto y las necesidades futuras de personal.
 - + El análisis de Markov es un método que sirve para pronosticar la disponibilidad de candidatos internos para cubrir los puestos de trabajo (movimiento interno).
 - + Los inventarios de recursos humanos son fichas con la información de los trabajadores que tienen por objeto determinar la cualificación, potencial y otros aspectos cualitativos de cada empleado disponible.
 - + Las gráficas de reemplazo se plantean con la información recogida en los distintos métodos anteriores. Son registros de la empresa que describen el desempeño actual y la posibilidad de ascender que tienen los candidatos internos a puestos de mayor responsabilidad.
 - + La planificación de la sucesión es un proceso mediante el cual la dirección y el departamento de RRHH utilizan la información disponible para tomar decisiones sobre las promociones internas.
-
- **LA OFERTA EXTERNA DE TRABAJO:** hay ocasiones en las que no se pueden cubrir todas las vacantes con la oferta interna, por lo que la organización deberá buscar en el mercado de trabajo externo la persona adecuada para el puesto que desea cubrir, para lo que es necesario que conozca ese mercado. Para ello tendrá que llevar a cabo un análisis de los factores que puedan tener influencia en la oferta de trabajo:
 - + Cambios demográficos.
 - + Cambios en los valores sociales.
 - + Cambios económicos.
 - + Nivel de formación/especialización.
 - + Movilidad.
 - + Formas de contratación.
 - + Legislación laboral.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

2.3. ETAPA III: ESTUDIO DE LOS DESAJUSTES EXISTENTES ENTRE OFERTA Y DEMANDA DE PERSONAL.

Una vez obtenida la información sobre las necesidades y las disponibilidades de RRHH, es **necesario realizar el ajuste entre ellas**, lo cual nos permitirá tomar medidas para resolver los posibles desajustes existentes. A partir de la comparación de la oferta y la demanda, se pueden plantear tres situaciones:

- **OFERTA MENOR QUE LA DEMANDA:** que haya defecto en la oferta implica que haya **menos trabajadores de los que necesitamos**. Si la empresa necesita más efectivos y no dispone de la oferta de personal adecuada o suficiente, podrá tomar algunas de las siguientes decisiones:
 - + Reclutamiento, selección, análisis de nuevos puestos y de movimientos internos.
 - + Subcontratación de trabajo a otras empresas.
 - + Contratar a trabajadores a tiempo parcial.
 - + Trabajadores temporales.
 - + Pagar horas extra a los empleados.
 - + Formación del personal con el objetivo de que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia, la capacitación y las habilidades necesarias para que puedan promocionar en un futuro.
 - + Planificación de la sucesión.
 - + Promoción interna.
- **OFERTA MAYOR QUE LA DEMANDA:** nos encontramos ante un exceso de oferta, es decir, la **empresa tiene más trabajadores de los necesarios**. Si la empresa tiene un excedente de trabajadores, puede tomar varias medidas para corregir el desequilibrio:
 - + La amortización de los puestos de trabajo, es decir, limitar la contratación de personal, sin cubrir jubilaciones, bajas por enfermedad...
 - + La reducción de horas de la jornada laboral, que tiene un mayor efecto sobre los trabajadores que reciben salarios por horas.
 - + La jubilación anticipada.
 - + Despidos, que suelen afectar en mayor medida a los trabajadores con menor antigüedad o con contratos temporales o a tiempo parcial.
 - + Recortes salariales.
 - + Reparto del trabajo.
 - + Incentivos a la salida.
 - + Transferencias entre sedes.
 - + Excedencias - años sabáticos.
- **OFERTA IGUAL A LA DEMANDA:** si existe un equilibrio entre la oferta y la demanda laboral la empresa solo tendrá que considerar aspectos como:
 - + Sustituciones de cese.
 - + Transferencias internas.
 - + Reajustes.

2.4. ETAPA IV: ELABORACIÓN DE PLANES DE RRHH.

Cuando se hayan analizado las necesidades y disponibilidades de personal y se hayan planteado las alternativas disponibles para resolver los desequilibrios, se procede a la **elaboración de planes de RRHH**, que sirven de guía fundamental para otras actuaciones, como el reclutamiento y la selección, la planificación de carreras y la formación.

Los planes de RRHH incluyen **pronósticos** realizados y las líneas de acción a realizar (definición de responsabilidades, temporalización de acciones, cómo llevar a cabo las actuaciones previstas y recursos necesarios para su puesta en marcha). Estos procesos se deben asimismo controlar y evaluar. Además, es necesario un **control y evaluación** de los planes de RRHH para determinar la efectividad de los mismos, como, por ejemplo:

- Nivel de personal existente frente a las necesidades establecidas de contratación.
- Niveles de productividad frente a los objetivos planteados.
- Programas implantados frente a planes de actuación.
- Resultados logrados frente a los resultados esperados.
- Coste de los programas frente a lo presupuestado.
- Relación beneficio/coste del programa.

Los planes de RRHH pueden ser a largo plazo, medio plazo, corto plazo y muy corto plazo:

- Los planes estratégicos a L/P hay que materializarlos en planes a M/P y C/P. Para ello se elaboran **planes funcionales**: acciones operativas a desarrollar para lograr el éxito del plan estratégico.
- Deben existir **planes alternativos** que cubran algunas de las situaciones que los planes a largo plazo no hayan podido predecir.

3. LOS PROCESOS SUTRACTIVOS.

Un **proceso sustractivo** es cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. Dicho proceso es una decisión unilateral, aunque puede existir consenso por ambas partes:

- *La empresa* es la que toma la decisión.
- *El propio trabajador* decide abandonar la empresa de forma voluntaria.

Las razones pueden ser múltiples: personales, disciplinarias, económicas o estratégicas. La función del departamento de RRHH es utilizar el mejor método para concluir el vínculo laboral con las mínimas dificultades. Hay dos variantes:

- *Suspensión laboral*: no se rompe el vínculo laboral. Es temporal.
- *Ruptura laboral*: es definitiva. Se rompe el vínculo laboral.

Sea cual sea el tipo de proceso sustractivo, se debe dar una seguridad a los empleados que se queden y considerar la posibilidad de ofrecer servicios a los trabajadores despedidos para ayudarles a encontrar otro trabajo a través de la recolocación.

LA TASA DE ROTACIÓN LABORAL.

La tasa de rotación laboral es un indicador del nivel de ruptura laboral en una organización que indica el nivel de abandono de los trabajadores de una organización. La empresa debe analizar dicha tasa con el fin de poder conocer los motivos por los que los trabajadores abandonan la empresa y poder minimizar los costes de su reemplazo:

- **ALTA:** si la tasa es alta se debe analizar y solventarla. Es un indicador de fallos en la empresa: malas condiciones laborales, problemas internos, selección de personal...
- **BAJA:** si la tasa es baja indica una rigidez en la empresa, es decir, existe una fuerte inmovilización de personal. Pocas posibilidades de promoción.

3.1. LA SUSPENSIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.

La suspensión del contrato de trabajo se produce cuando se interrumpe temporalmente la prestación laboral y las obligaciones de ambas partes (trabajar y remunerar el trabajo), pero no se rompe el vínculo contractual empresa – trabajador. Puede ser una excedencia, un ERTE o por otras razones, como huelgas, formación, cárcel...

LA EXCEDENCIA.

La excedencia es una opción que tiene el trabajador para dejar su empleo de forma voluntaria y temporalmente bajo ciertas condiciones. Es una situación de suspensión del contrato de trabajo a solicitud del trabajador. **La excedencia es un derecho**, no una concesión voluntaria de la empresa. Existen excedencias de tres tipos:

- **EXCEDENCIA FORZOSA:** supone la concesión obligatoria para la empresa, supone conservación del puesto de trabajo y su periodo se tiene como trabajado a efectos del cómputo de antigüedad.
 - + **Causas:** designación o elección para un cargo público o la realización de funciones sindicales de ámbito provincial o superior.
- **EXCEDENCIA VOLUNTARIA:** requiere una antigüedad de 1 año en la empresa. **No se reserva el puesto, sino un derecho preferente de ingreso cuando haya vacantes**. Su duración suele ser de entre 4 meses y 5 años y podrá ser ejercido otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido 4 años desde el final de la anterior excedencia.
no computa a efectos de antigüedad
- **EXCEDENCIA POR CUIDADO DE FAMILIARES:** tiene una duración máxima de 3 años para el cuidado de cada hijo, a contar desde la fecha de nacimiento, y de 2 años (negociación colectiva) para el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad que no pueda valerse por sí mismo. El período en el que el trabajador permanezca en situación de excedencia, será periodo computable a efectos de antigüedad.

La excedencia laboral solo asegura al trabajador un derecho preferente a reincorporarse en la empresa en caso de quedar **una vacante de su puesto o categoría similar**. Para regresar, el trabajador deberá solicitarlo previamente a la empresa, que podrá ofrecerle cualquier puesto y localización que hubiese sido susceptible de ocupar cuando estaba en activo.

EL ERTE. Lo gestiona una autoridad laboral, es temporal y se cobra de mientras por parte del estado

Los ERTES (Expedientes De Regulación De Empleo Temporales) es la forma legislativa española de modificación o suspensión temporal del contrato de trabajo utilizado por las empresas para **reducir gastos** por causas económicas, técnicas, organizativas o productivas. Se debe comunicar previamente a la autoridad laboral. La empresa puede optar entre:

- *ERE de suspensión*: cuando la empresa suspende temporalmente la relación laboral con todos o parte de los trabajadores. El trabajador tiene derecho a percibir la prestación por desempleo durante el periodo de suspensión del contrato. No percibirá sueldo, pero el SEPE deberá ingresar su cuota menos la cuantía del paro si necesario.
- *ERE de reducción*: cuando la empresa reduce la jornada de trabajo de los trabajadores afectados. Dicha jornada se puede reducir entre un 10% y 70% y se elimina la posibilidad de hacer horas extra. Se puede contemplar la reducción de salario.

Normalmente, se asocia el término ERTE a situaciones de crisis económicas. Sin embargo, también se podrá aplicar esta situación de suspensión o reducción de jornada laboral en situaciones de fuerza mayor.

3.2. LA RUPTURA LABORAL.

La ruptura laboral hace referencia a la terminación de la relación laboral empresa-trabajador de forma voluntaria o involuntaria, es decir, la extinción del contrato de trabajo. Las causas son diversas:

- Mutuo acuerdo entre las partes.
- Causas consignadas válidamente en el contrato (secreto salarial Google).
- Finalización del periodo contratado o de la obra o servicio objeto de contrato.
- Muerte, jubilación o extinción de la personalidad jurídica del contratante.
- Jubilación o dimisión del trabajador.
- Muerte, incapacidad permanente o total.
- Fuerza mayor (incendio, inundación...).
- Despido colectivo fundado en causas principalmente económicas (acogerse a la normativa vigente).
- Voluntad del trabajador por causa justificada (incumplimiento de las condiciones del contrato por parte del contratante, falta de pagos...).
- Causas objetivas legalmente procedentes (ineptitud del trabajador, falta de adaptación al puesto...).
- Despido disciplinario (faltas al trabajo, acoso, robos, faltas de respeto...).



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

RUPTURA LABORAL VOLUNTARIA.

La ruptura laboral voluntaria se produce cuando el empleado decide finalizar su relación con la empresa por razones personales o profesionales. Esta decisión puede ser:

- *Inevitables*: desplazamiento a otro país.
- *Evitables*: errores en la contratación que llevan a un mal ajuste entre el puesto de trabajo y el empleado.

Existen dos tipos de ruptura laboral voluntaria:

I. LA DIMISIÓN.

La dimisión se produce cuando el empleado abandona la organización porque está insatisfecho en su puesto de trabajo o entorno laboral o porque tiene una alternativa más atractiva fuera de la empresa.

Las empresas están preocupadas por la “**retención del talento**”, ya que son los empleados más cualificados los que tienen a cambiar más frecuentemente de empresa, llevándose consigo la inversión en ellos realizada y la información relevante para la competencia. Por ello, muchas empresas deciden llevar a cabo una entrevista de salida para analizar las verdaderas razones por las que el empleado abandona la empresa y poder reducir la rotación.

II. LA JUBILACIÓN.

La jubilación es por iniciativa propia del empleado y se suele producirse al final de la carrera del empleado (entre los 60 y 67 años) y como resultado el empleado recibe prestaciones por parte de la empresa y de la SS. El departamento de RRHH es el encargado de facilitar al empleado los trámites del proceso.

La mayoría de los empleados pospone su jubilación hasta que se acercan a la edad máxima de jubilación, pero cada vez son más comunes **las jubilaciones anticipadas**. Estas jubilaciones se utilizan como alternativas a los despidos porque se considera una forma menos drástica de reducir el tamaño empresarial. Las políticas de jubilación anticipada tienen dos características:

- *Son paquetes de incentivos financieros* que hacen que a los empleados con más antigüedad les resulte atractiva la jubilación antes de lo que habían planeado.
- *Limita la posibilidad de ser elegido para salir* de la empresa durante un determinado periodo de tiempo.

Una adecuada gestión de la jubilación anticipada evitará:

- *La salida de la empresa de varios empleados* que ocupen cargos importantes.
- Los trabajadores se sientan obligados a salir, *siendo discriminados por razón de edad*.

Para retener el talento y mantener a estas personas valiosas, existen ciertas cláusulas que permitan volver a contratar a empleados jubilados como asesores temporales.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

RUPTURA LABORAL INVOLUNTARIA.

La ruptura laboral involuntaria se produce cuando la empresa decide finalizar su relación con un empleado debido a necesidades económicas o a un mal ajuste entre el empleado y la organización. Existen dos tipos de ruptura laboral involuntaria:

I. DESPIDOS.

Los despidos se producen de forma unilateral cuando la empresa decide que el empleado no se ajusta a la organización o tiene un mal desempeño, sea por resultado de un mal rendimiento laboral o por comportamientos NO aceptables. El despido es un momento difícil, por lo que existe un procedimiento a seguir:

- a. Hacerse personalmente (por parte del que despidió).
- b. Discurso breve y sin tono acusatorio.
- c. No profundizar en la razón del despido.
- d. El procedimiento de salida ha de realizarlo otra persona.

El despido es con frecuencia la solución cuando una persona no puede desempeñar su puesto de manera satisfactoria, aunque en ocasiones se utiliza **el descenso de categoría como alternativa**. Este descenso de categoría es el proceso de trasladar a un trabajador a un nivel inferior de deberes y responsabilidades, que suele implicar una reducción de la remuneración. Se suele dar especialmente con empleados con más antigüedad. Si se elige la degradación al despido, se deben hacer esfuerzo para conservar la autoestima del individuo y proyectar una imagen positiva del valor del empleado en la compañía.

II. LA REDUCCIÓN DE PLANTILLA.

La reducción de plantilla se debe a un cambio en la empresa, que fuerza la reducción de personal para optimizar los costes de la organización. Esta reducción de la plantilla supone la pérdida de empleo y puede afectar a la moral de los trabajadores que permanecen en la empresa. Los factores principales son:

- Competencia global.
- Reducciones de la demanda del producto.
- Cambios tecnológicos que favorecen la mecanización del trabajo.
- Fusiones y adquisiciones.

El ERE (Expediente De Regulación De Empleo) es un despido colectivo que consiste en la extinción el contrato laboral de un número relevante de trabajadores en el mismo momento. El hecho de ser definitivo es lo que lo diferencia del ERTE. Los supuestos válidos para el despido colectivo son:

- Para empresas de *menos de 100 trabajadores*, el despido simultáneo de 10 de ellos.
- En las *empresas entre 100 y 300*, el despido simultáneo del 10% de la plantilla.
- En *mayores de 300 trabajadores*, el despido de 30 trabajadores simultáneamente.
- *Despido de todos los trabajadores* si la empresa tiene más de 5 trabajadores.

La principal causa que se alega para poder realizar un ERE suele ser que la empresa está en pérdidas o una caída de los ingresos durante tres o más trimestres de forma consecutiva. La indemnización es de 20 días de salario por año trabajado, con un máximo de 12 mensualidades.

3.3. LA RECOLOCACIÓN O EL OUTPLACEMENT.

La recolocación o outplacement se puede definir como un programa de RRHH creado para ayudar a los empleados despedidos a superar el estrés emocional producido por la pérdida de su trabajo y ofrecerles apoyo para encontrar uno nuevo. El coste del programa corre a cargo de la empresa que despidió (al margen de la indemnización por despido).

Este programa contiene herramientas que permitirán encontrar una salida laboral acorde a las capacidades del despedido lo más rápido posible (cuenta propia o ajena). Los motivos por los que se pueden dar estos programas son crisis económicas, deslocalizaciones, reestructuraciones (fusiones y adquisiciones) ... Tanto la duración como las características dependen del perfil del candidato.

Las actividades de recolocación suelen realizarlas empresas de asesoría contratadas por la organización, es decir, **es un tipo de subcontratación**. Los objetivos del programa de colocación externa son:

- *Reducir los problemas de moral* de los empleados que van a ser despedidos para que sigan siendo productivos hasta el momento en que se vayan.
- *Minimizar las demandas judiciales* que puedan interponer los trabajadores despedidos.
- *Ayudar a los empleados despedidos* a encontrar un puesto de trabajo análogo lo antes posible.

Los servicios más comunes son:

- *El apoyo emocional* para ayudar a los empleados a superar los sentimientos asociados con la pérdida del puesto de trabajo.
- *Enseñar a los empleado despedidos la cualificación* que van a necesitar para encontrar otro trabajo. Existen varias fases para reorientar la carrera profesional:
 - a. Balance de competencias.
 - b. Elaboración y validación del proyecto.
 - c. Elaboración de un plan de acción o modo de implementar el proyecto profesional.
 - d. Campaña de búsqueda (integración en la nueva actividad profesional).
 - e. Construcción y puesta en marcha de las gestiones de búsqueda, elección y negociación de la nueva actividad.

La recolocación aporta también ventajas para las empresas que mejoran su *employer branding* promoviendo una imagen positiva de la compañía y minimizando el impacto negativo de la reducción de personal. El outplacement se basa en cinco elementos básicos:

1. **APOYO:** gestionar con éxito su nueva situación con un experto o compartiendo experiencias con otras personas.
2. **EVALUACIÓN:** inventario de las competencias personales y profesionales, innatas o adquiridas, desarrolladas todas a lo largo de la trayectoria profesional (bagaje profesional de la persona).
3. **REORIENTACIÓN:** se reconsidera el futuro ofreciendo la posibilidad de emprender nuevos caminos acordes con las capacidades, pero también con las ilusiones.
4. **RECICLAJE:** se enseña a cambiar de actitud (regeneración interna).
5. **RECOLOCACIÓN:** contactar y gestionar la red para abrir puertas a la recolocación.

4. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los Sistemas de Información de Recursos Humanos son aquellos utilizados para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos relativos a los recursos informatizados. Estos sistemas deben ofrecer datos concretos sobre múltiples aspectos de los empleados para que facilite al departamento de RRHH el logro de sus objetivos. Además, deben tener la capacidad de ofrecer información valida a nivel operativo y también a nivel estratégico.

Un SIRH contiene **hardware y aplicaciones de software** que contribuyen a ayudar a los directivos a tomar decisiones sobre recursos humanos. Suelen incluir:

- *Una base de datos* con información básica de los empleados.
- *Un programa para el seguimiento de candidatos* a un puesto que permita acceder a la información para evaluar a los candidatos.
- *Un inventario de cualificación* de los empleados para identificar el potencial de los mismos.
- *Un programa de nóminas* capaz de calcular el resultado del sueldo bruto y neto, los impuestos, las cotizaciones a la SS...
- *Un programa de administración de prestaciones*.
- *Un programa de gestión del tiempo* empleado que controla la asistencia, puntualidad y absentismo del empleado.

Es imprescindible **garantizar la seguridad y confidencialidad** de los registros de SIRH a partir de políticas y directrices de uso de la información en cuanto a codificación y acceso limitado a esta, al mismo tiempo que se permite al empleado verificar y corregir sus registros personales.

TEMA-4.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
**Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY**





4
Colours®

UN BOLÍGRAFO PARA CADA UNO DE TUS ESTILOS.

TUS NOTAS
O TU
PLAN PARA
EL FINDE

#

▲

■

●

...



TEMA 4.- EL RECLUTAMIENTO.

Cuando las empresas detectan necesidades de personas se inicia el **proceso de afección**, que se compone de tres etapas: reclutamiento, selección y socialización. En este proceso se toman decisiones importantes para la empresa que afecta a sus personas, a los resultados de la empresa y al éxito de la misma.

El **reclutamiento** se define como el conjunto de actividades tendentes a atraer a un número de suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que esta sea excesiva o innecesaria ni deficiente.

El reclutamiento constituye la primera fase del proceso de afectación y tiene como **objetivo** reunir el mayor número posible de aspirantes “cualificados” a fin de poder seleccionar entre estos a aquellos que son, en un principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir. Se busca a aquellas personas que son las mejores para realizar unas funciones o un puesto de trabajo en concreto. **Los fines** del reclutamiento son:

- *Identificar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento*, tomando como punto de partida la información obtenida en la planificación de RRHH y en el análisis de los puestos de trabajo.
- *Atraer a un número suficiente de personas cualificadas* para los puestos de trabajo al **mínimo coste**.
- *Filtrar a los candidatos* que no se ajustan bien al puesto para que aumente la tasa de éxitos.
- *Reducir la probabilidad de abandono* de los candidatos seleccionados.
- *Respetar la normativa jurídica vigente*, como son una jornada de 8h y el salario mínimo.
- *Aumentar la eficiencia* de las personas y de la organización.
- *Evaluar el proceso de reclutamiento* y analizar la eficacia de las fuentes y técnicas utilizadas.

2. ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento se puede entender como un proceso de dos etapas:

1. Decisión y delimitación.
2. Identificación y selección de fuentes y métodos de reclutamiento.

2.1. ETAPA I: DECISIÓN Y DELIMITACIÓN.

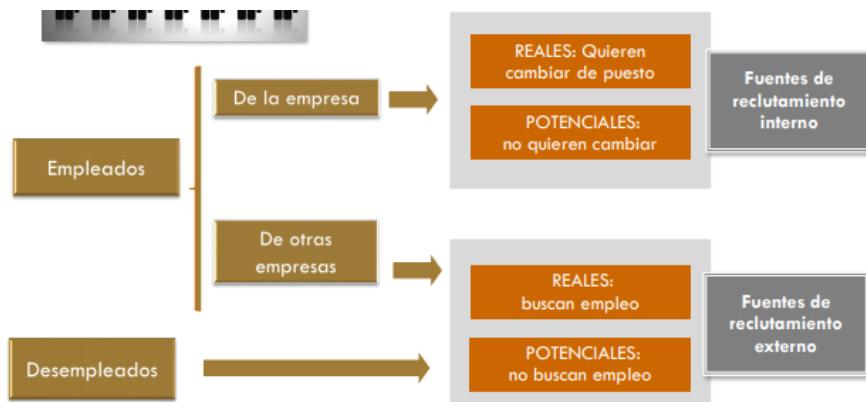
En la primera etapa se **analizan las necesidades de personas**, se valoran las alternativas disponibles para cubrir dichas necesidades y se determina el momento y la forma para realizar el reclutamiento. Este proceso parte de las necesidades presentes y futuras de la organización en cuanto al personal.

En esta etapa se realiza una **investigación externa** para identificar lo que el mercado laboral puede ofrecer a la empresa. Si se detecta la necesidad de contratar o incorporar a nuevos empleados, la decisión de donde buscarlos va a depender de los costes de reclutamiento y de la selección. Si dichos costes son muy altos, algunas empresas buscan otras alternativas a la sustitución como la subcontratación o las horas extra.

El análisis del puesto ofrece la información necesaria sobre los requisitos del puesto gracias a la descripción y especificación del puesto, lo que puede ayudar a establecer al momento y la forma para llevar a cabo la búsqueda de candidatos.

2.2. ETAPA II: FUENTES Y MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.

Una vez detectada la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento, el siguiente paso es determinar **dónde buscar** a esos potenciales candidatos.



El mercado laboral puede identificar a posibles candidatos disponibles o a otros que pueden estar empleados, pero busquen mejorar o cambiar de posición. Teniendo en cuenta a todos los candidatos posibles, la empresa tiene que decidir si quiere encontrar a su candidato dentro de la empresa o salir al mercado:

- **RECLUTAMIENTO INTERNO:** buscar personas **dentro** de la empresa.
- **RECLUTAMIENTO EXTERNO:** buscar personas **ajenas** a la empresa.
- **RECLUTAMIENTO MIXTO:** se puede abordar de varias formas:
 - + Primero hacer un reclutamiento externo y si no da resultado hacer un reclutamiento interno.
 - + Primero hacer un reclutamiento interno y si no da resultado hacer un reclutamiento externo.
 - + Hacer un reclutamiento interno y externo de forma simultánea.

La decisión de utilizar una fuente u otra de reclutamiento va a depender de las **características del puesto, el coste y el tiempo disponible**. Existen **dos ratios** que sirven para analizar la eficacia del proceso de reclutamiento:

- **YIELD RATIO:** ratio entre las soluciones presentadas y las aceptadas.
- **TIME LAPSE RATIO:** tiempo transcurrido entre la decisión de reclutar y la contratación del nuevo empleado.

Máster en Gestión Deportiva y Análisis del Dato

➤ ¿De qué manera está el presente y futuro del deporte relacionado con el dato?



Titulación
Propia



Abril 2023,
9 meses



Presencial
y online

RECLUTAMIENTO INTERNO.

En el reclutamiento interno se **busca dentro de la propia empresa** a los candidatos para ocupar el puesto. La organización tiene que identificar a los empleados actuales que pueden ocupar la vacante a cubrir y ofrecerles la disponibilidad de hacerlo. Se pueden hacer:

- **MOVIMIENTOS VERTICALES:** **ascensos o promociones**, ocupando un puesto distinto y superior al actual en la misma empresa.
- **MOVIMIENTOS HORIZONTALES:** **transferencias**, ocupando un mismo puesto en otro local de la misma empresa.
- **MOVIMIENTO DIAGONAL:** **transferencias con ascenso**, es decir, ocupar un puesto distinto y superior al actual en otro local de la misma empresa.

Este tipo de reclutamiento exige la coordinación mutua y la integración entre todos los departamentos de la empresa. Una vez que la empresa decide que desea hacer un reclutamiento interno, dispone de varios métodos o herramientas para hacer llegar a los empleados la oferta del nuevo puesto:

- **HERRAMIENTAS:**
 - + Los archivos de personal.
 - + Las listas de ascensos o planes de promoción.
 - + Los sistemas de información de recursos humanos de la empresa (SIRH).
- **MÉTODOS:**
 - + Transmisión de la información boca a boca.
 - + Anuncios en los tablones.
 - + Transmisión de la oferta de trabajo a través de circulares, intranet o del portal del empleado.

RECLUTAMIENTO EXTERNO.

El reclutamiento externo se produce cuando la organización trata de cubrir una vacante con personas ajenas. Esto se produce cuando:

- *No se encuentra el candidato idóneo dentro de la empresa.*
- *Se está buscando atraer a trabajadores con ideas nuevas*, formas distintas de hacer las cosas y se aprovecha de la formación previa del trabajador.

Las organizaciones tienen diversas **técnicas o métodos** de reclutamiento que varían en función de su uso, coste y calidad de candidatos que proporcionan:

- *Consulta de los archivos de la empresa:* se puede utilizar la información que tiene disponible la empresa sobre los candidatos que se han presentado a otros procesos de reclutamiento o que han mandado su CV.
- *Presentación espontánea:* el candidato se dirige a la empresa, donde tendrá que llenar una solicitud que se incluirá en la base de datos de potenciales candidatos.



4
Colours®

UN BOLÍGRAFO PARA CADA UNO DE TUS ESTILOS.



TUS NOTAS
O TU
PLAN PARA
EL FINDE

#

▲

■

●



- *Candidatos propuestos por los propios empleados:* es un método con **alta tasa de éxito** que requiere poco tiempo y tiene un **coste bajo**. Los empleados conocen las necesidades de la empresa y su modo de actuar, por lo que podrían recomendar a personas aptas.
- *Anuncios en los periódicos y revistas:* es un método **sencillo** para atraer a candidatos, pero cada vez se utilizan menos, pues **no filtran de forma correcta** a los solicitantes.
- *Agencias privadas de colocación o empleo:* las empresas suelen hacer una selección previa y normalmente saben donde buscar buenos candidatos.
 - + Las denominadas empresas "cazatalentos" o "headhunters" son empresas especializadas en el reclutamiento y selección de altos directivos y profesionales.
- *Las empresas de trabajo temporal (ETT):* son empresas que contratan a empleados con carácter temporal para que realicen su trabajo en otra empresa con la que han llegado a un acuerdo. **Se trataría de una subcontratación**, pues una vez finalizado el trabajo, el trabajador no tiene ninguna vinculación con la empresa por la que fue contratado.
 - + Muchas empresas acuden a las ETT para seleccionar a modo de prueba a su personal, una vez que han comprobado la eficacia de la persona.
 - + Las ETT pueden actuar como agencias de colocación siempre que se ajusten a la normativa reguladora de esta materia y garanticen a los trabajadores la gratuidad de los servicios prestados.
- *Agencias públicas de empleo:* es un portal que actúa como un servicio público de **búsqueda de empleo de forma gratuita** y ofrece a los candidatos información interesante sobre el mercado de trabajo, el empleo y la formación. Este servicio se encarga de promover, diseñar y desarrollar medidas y acciones para la creación de empleo. En España, es el **Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)**.
- *Instituciones docentes:* son buenas canteras para conseguir a los candidatos. Muchas compañías acuden a las universidades para reclutar a personal titulado.
- *Asociaciones y colegios profesionales:* son parecidos a lo anterior, pero es para puestos **muy especializados**.
- *Reclutamiento por internet:* Internet es un canal de comunicación entre organizaciones y candidatos. Es uno de los métodos más utilizados para buscar candidatos y empleo a través de sitios web de búsqueda de empleo, redes sociales o la propia pagina web de la empresa.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE RECLUTAMIENTOS.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
RECLUTAMIENTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Es más económicos, pues evita gastos del proceso, como son los anuncios, gastos de integración... - Es más rápido. - Tiene un mayor índice de validez y seguridad, pues se conoce al candidato y éste conoce la organización. - Los empleados se sienten seguros y más comprometidos con la organización, por lo que están más motivados para realizar su trabajo. - Se aprovechan las inversiones en formación realizadas. - Se desarrolla un cierto grado de competencia interna, por lo que existe un afán de superación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede encontrar a la persona adecuada dentro de la empresa. - Existencia de posibles luchas internas, conflicto de intereses y falta de cooperación entre las personas. - Existencia de endogamia, es decir, no hay otros puntos de vista nuevos. - No se puede hacer en términos globales en toda la organización, sino que se podrá hacer solo si los candidatos internos se ajustan mejor que los candidatos externos al puesto.
RECLUTAMIENTO EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Se atraen trabajadores con ideas nuevas, puntos de vista distintos y nuevas formas de abordar los problemas. - Se renuevan y enriquecen los recursos humanos de la organización. - Se aprovechan las inversiones en formación realizadas en otras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se suele tardar bastante tiempo en encontrar a la persona adecuada. - Es un proceso más caro. - Puede ser menos seguro, ya que no se conoce a los candidatos externos. - Puede originar frustración entre el personal de la organización al no poder desarrollar sus expectativas de carrera. - Puede afectar a la política salariales de la empresa, pues pueden existir desequilibrios y agravios comparativos.

3. LAS TENDENCIAS ACTUALES EN EL RECLUTAMIENTO.

Los cambios que se han producido en la sociedad y en el mercado laboral han modificado las relaciones entre empleador y empleado. Muchas empresas se han visto en la necesidad de crear una **marca de buen empleador** ("employer branding").

El employer branding es a marca de una empresa como empleador. Es la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, hacia posibles candidatos que consideran idóneos para ellos. La finalidad de esto es atraer y retener talento. Las claves de una estrategia de employer branding son:

- Ser transparente y real, mostrando los verdaderos valores de la compañía.
- Detectar qué quiere el talento y asegurarse que el Employee Value Proposition cubre esas necesidades.
- Los empleados son la voz de la empresa y sus mejores embajadores.
- Las RRSS son el gran aliado en esta estrategia y deben mostrar eventos, el día a día de tu compañía, eventos...

INTERNET.

El “*e – recruitment*” es un término que se emplea para definir el uso de internet en el proceso de reclutamiento, que es compatible con el proceso clásico.

Otro término desarrollado es **reclutamiento 3.0**, que se define como el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multiplataformas de internet, compatibles o accesibles desde diferentes plataformas ecológicas.

Las redes pueden poner en contacto a personas y comunidades que, al sentirse más cómodos en este ambiente, pueden hablar y actuar tal y como son, lo que permite una observación más objetiva.

⇒ VENTAJAS:

- ☺ Facilidad para localizar el talento, interactuando con muchas personas al mismo tiempo y desde cualquier lugar del mundo.
- ☺ Contactar con personas que no están disponibles por otras vías y encontrar perfiles profesionales diferentes.
- ☺ Obtener datos personales y profesionales más detallados y comprobarlos.
- ☺ Menor distancia entre seleccionador y candidatos, por lo que existe un ambiente más tranquilo.
- ☺ Ayuda a precalificar, filtrar y evaluar a los candidatos potenciales.
- ☺ Menores costes que el reclutamiento tradicional. Es una ventaja para las pequeñas empresas con menos medios para realizar el reclutamiento.
- ☺ Ayudan a crear, difundir y mantener la marca de buen empleador.

⇒ INCONVENIENTES:

- ☠ Las empresas y los responsables de RRHH tienen que respetar la normativa vigente a la hora de entrar en la vida privada de las personas.
- ☠ La empresa o el profesional se puede crear una mala reputación on – line.

VIDEOCURRÍCULUMS.

Otra tendencia actual es el **videocurrículum**, donde el candidato se graba mientras presenta su CV de forma que el candidato puede mostrar sus capacidades, talento y otras características de su perfil que sean adecuadas para el puesto solicitado a través de ejemplos. Los encargados del reclutamiento pueden ver, escuchar y conocer la trayectoria profesional y académica de cada candidato de una forma más directa y atractiva.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

Una de las mayores novedades es la aplicación de la **inteligencia artificial** en los procesos de reclutamiento y selección de personal, donde los avances tecnológicos facilitan la automatización de la fase de reclutamiento.

Diapositivas?

TEMA-5.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
**Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY**





PIRATA BEACH FEST

12 - 13 - 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

A LA VENTA EN PIRATABEACHFESTIVAL.COM

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

TEMA 5.- LA SELECCIÓN.

1. LA SELECCIÓN.

La segunda etapa en el proceso de afectación es la **selección**. En esta segunda etapa se busca a los candidatos más adecuadas para cubrir los puestos disponibles en la organización.

Por lo tanto, podemos definir el **proceso de selección** como el proceso de elección del candidato más adecuado para ocupar un puesto disponible. Para ello, se utilizan una serie de técnicas o métodos que tratan de identificar a la persona que mejor y de forma eficiente pueda desempeñar el puesto de trabajo y que, además, ayude a mejorar la eficiencia de la organización.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien contratar. La selección es un proceso en el que se **comparan los criterios de la organización** que provienen de la descripción y análisis del puesto con el perfil de los candidatos y un proceso de **decisión** en el que se utilizan las técnicas de selección para recomendar a los candidatos que sean más adecuados y se dispone de varias posibilidades para tomar esta decisión:

- *MODELO DE COLOCACIÓN*: hay un puesto vacante y un candidato para ocuparlo.
- *MODELO DE SELECCIÓN*: hay un puesto vacante y varios candidatos para el puesto.
- *MODELO DE CLASIFICACIÓN*: hay varios puestos vacantes para cada candidato y varios candidatos para cada puesto vacante.

El proceso de selección tiene que ser **eficiente y eficaz**:

- *EFICIENTE*: optimizar recursos, es decir, hacer pruebas válidas, precisas, buenas entrevista, realizar el proceso con rapidez y agilidad, contar con costes mínimo...
- *EFICACIA*: consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, es decir, hacer una buena selección de personas. Hay que alcanzar **tres objetivos** para que sea eficaz:
 1. Contribuir a los objetivos finales de la organización.
 2. Asegurar la rentabilidad de la inversión económica que se hace al incorporar personas.
 3. Satisfacer los intereses de los individuos y de la organización al contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo.

El proceso de selección se puede entender como un **proceso de tres etapas**.

BLACKLOTUS

mediterraneumusix

COMUNITAT VALENCIANA
Gandia

ETAPA I. PRESELECCIÓN.

En esta etapa se debe **decidir cuáles son los candidatos reclutados** que van a realizar las pruebas de selección. La organización puede ponerse en contacto con todos los candidatos o realizar un primer filtrado en el que se selección a los candidatos que van a seguir en el proceso. Para se pueden hacer:

- *Comparar los currículos de los candidatos* con el perfil deseado para ese puesto y descartar a los que se adapten.
- Se puede pedir a los candidatos que *rellenen unos impresos de solicitud* en lo que se pide información más completa sobre aspectos como el historial académico y profesional o sobre la situación laboral actual del candidato.
- Se puede pedir el *impreso de solicitud ponderado*, en el que se da una valoración diferente a cada tipo de información, estableciendo ponderaciones.
- Un complemento de los *impresos de solicitud* son los *impresos de biodatos o de información biográfica*, que son una versión más detallada que la solicitud en la que se pregunta a los candidatos por sus antecedentes, experiencias y preferencias y se asignan una puntuación a cada respuesta.

ETAPA II. PRUEBAS DE SELECCIÓN.

Esta segunda etapa se inicia una vez que la organización ha seleccionado a los candidatos que podrán continuar en el proceso de selección. Someterá a los candidatos a una **serie de pruebas de selección**. Existen varias opciones para realizar dichas pruebas de selección:

- *Selección con una fase*: es la forma más simple, pero más imperfecta para hacer la selección. Se suele utilizar la entrevista o una prueba de conocimientos.
- *Selección secuencial con dos fases*: se hacen pruebas en dos fases y es en la segunda donde se aplican técnicas que permitan completar la información obtenida en la primera fase y que ayudan a decidir si se acepta al candidato.
- *Selección secuencias con tres o más fases*: se realizan al menos tres pruebas de selección que permita obtener la información necesaria para decidir si se acepta o no al candidato.

ETAPA III. DECISIÓN/CONTRATACIÓN.

En la última etapa toma la decisión se **aceptar o rechazar a cada candidato** y se realiza la contratación. La decisión es comunicada de forma verbal o por escrito tanto al seleccionado como al resto de candidatos (es conveniente guardar sus expedientes para algún puesto futuro) y se puede concertar una entrevista para explicar la oferta de trabajo:

- Condiciones del puesto de trabajo.
- Contenido del puesto de trabajo.
- Fecha de inicio.



PIRATA BEACH FEST

12 - 13 - 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

SKA-P × NATOS Y WAOR × SFDK × DORIAN × AYAX Y PROK × DESAKATO
SIDECARS × MALA RODRÍGUEZ × TALCO × MORAD × FERNANDOCOSTA
STAY HOMAS × TOTEKING × POLE × LOS CHIKOS DEL MAÍZ × LA FÚMIGA
LENDAKARIS MUERTOS × CELTAS CORTOS × SIDONIE × KAZE × NARCO
JUANCHO MARQUÉS × ELS CATARRES × BOIKOT × LÁGRIMAS DE SANGRE
ANDY Y LUCAS × CIUDAD JARA × HOKE & LOUIS AMOEBA × NATALIA LACUNZA
EL CANIJO DE JEREZ × VARRY BRAVA × MOJINOS ESCOZIOS × PIGNOISE
SHARIF × LOS DE MARRAS × CUPIDO × AUXILI × REINCIDENTES × BUHOS
FYAHBWOY × RAPSUSKLEI × SUU × SONS OF AGUIRRE & SCILA × DON PATRICIO
SÔBER × MR. KILOMBO × NATIVA × EL ÚLTIMO KE ZIERRE × ENVIDIA KOTXINA
ZETAK × SMOKING SOULS × KING ÁFRICA × ITACA BAND × LEY DJ × CHATA FLORES
THE TYETS × PAULA KOOPS × FUNKIWIS × GIGATRON × TRIBADE × PUPIL-LES
GRISON × EMLAN × AYA × KULTO KULTIBO × DJ PLAN B × MALUKS
HOLISTIKS × CHILL ADDICTS × EL SONIDO DE LA CIGARRA

A LA VENTA EN PIRATAFESTIVAL.COM

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

BLACKLOTUS

mediterraneo
musix

COMUNITAT
VALENCIANA

Gandia

2. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA SELECCIÓN.

Para realizar un buen proceso de selección hay que elegir las técnicas y herramientas más adecuadas para cada caso. **Las técnicas de selección** proporcionan información sobre los diferentes puestos y analizar la adecuación de los candidatos a los puestos disponibles. Para llevar a cabo un buen proceso de selección hay que analizar dos aspectos importantes de las herramientas de selección:

- **FIABILIDAD:** se refiere a la consistencia de la medida, tanto a lo largo de tiempo como entre entrevistadores diferentes. **Una medida es fiable si se producen resultados consistentes**, pero si siempre se puede lograr, pues puede haber errores, defectos o contaminación. *Por ejemplo, si yo hago un examen de inglés hoy y saco nivel B1 y lo vuelvo a hacer la semana que viene y mi nivel es de C1, esta prueba no es fiable.*
- **VALIDEZ:** es el grado en que una **técnica mide el conocimiento, las habilidades o las capacidades deseadas**. En el ámbito de la selección es el grado en que las puntuaciones obtenidas en una prueba se corresponden con el rendimiento real en el puesto. Hay dos estrategias para demostrar la validez del puesto:
 - + **Validez de contenido:** se evalúa el grado en que el contenido de la prueba es representativo del contenido del puesto.
 - + **Validez empírica:** se demuestra la relación entre prueba y rendimiento en el puesto de trabajo.

IMPORTANTE: los métodos de selección pueden ser fiables, pero no válidos. Sin embargo, si no son fiables no son válidos.

las entrevistas personales no cumplen ni la fiabilidad ni la validez

TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Hay muchas técnicas de selección a disposición de las organizaciones:

- **PRUEBAS ESCRITAS/ORALES DE SELECCIÓN:** pueden ser de diversos tipos y permiten recoger, transmitir y evaluar información sobre cada candidato. Destacan:
 - + **Pruuebas de conocimientos o habilidades:** sirven para evaluar conocimientos y habilidades. Se mide el grado de conocimiento profesional o capacidad necesaria general o específica para poder desempeñar correctamente un puesto de trabajo. Pueden ser:
 - **Orales:** preguntas y respuestas verbales.
 - **Escritas:** preguntas y respuestas escritas.
 - **De realización:** ejecución de un trabajo o tarea en un tiempo determinado.
 - + **Los test** se refieren a un conjunto de pruebas que valorar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, etc. Son pruebas **objetivas y estandarizadas**. Destacan:
 - **Test de capacidad:** miden distintas capacidades: verbales, cualitativas, de rapidez de percepción... Encontramos los test de inteligencia, aptitud numérica, verbal o inteligencia emocional.



PIRATA BEACH FEST

12 - 13 - 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

A LA VENTA EN PIRATABEACHFESTIVAL.COM

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

- **Test de personalidad:** evalúan rasgos y características conscientes de cada candidata. Hay cinco factores que definen la personalidad:
 - i. Extroversión: grado en que una persona es habladora, dinámica, sociable, entusiasta y activa.
 - ii. Símpatia: grado en que una persona es amigable, tolerante, confiada, generosa, cooperativa, honrada y flexible.
 - iii. Diligencia: grado en que una persona es formal, organizada, se adapta y persevera en sus tareas.
 - iv. Estabilidad emocional: grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
 - v. Abierta a la experiencia: grado en que una persona es intelectual, filosófica, creativa, artística, intuitiva y curiosa.
- **ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** es un proceso de **comunicación entre dos o más personas**. A pesar de la subjetividad e imprecisión, es el método más común debido a:
 - + Fácil, cualquiera puede realizar una entrevista sin formación previa.
 - + Flexible, sirve para cualquier tipo de puesto y cualquier tipo de empresa.
 - + Económica, puede resultar mucho más barata que otros métodos de selección.
 - + Validez aparente, es una técnica muy bien acogida (candidatos y directores).
 - + Abierta, permite al entrevistador explorar cualquier aspecto, realizar cualquier tipo de pregunta y tomar cualquier tipo de decisión sobre el candidato.

Se desarrollan en cinco etapas:

- i. Preparación de la entrevista. Se necesita información sobre el puesto y candidato.
- ii. El ambiente. Definir el lugar físico y psicológico que se desea en la entrevista.
- iii. Desarrollo de la entrevista. El entrevistador obtiene información del candidato analizando su comportamiento y las respuestas que da. Se puede ofrecer información del puesto y de la organización. Se tiene en cuenta tanto el comportamiento del entrevistado como del contenido de la entrevista.
- iv. Cierre de la entrevista. El entrevistador tiene que dejar muy claro el momento final de la entrevista. Se recomienda también informar al entrevistado sobre los pasos siguientes.
- v. Evaluación del candidato. Una vez acabada la entrevista, se debe hacer la evolución de la misma, que servirá para asesorar al que tome la decisión sobre si debe rechazar a ese candidato y sobre cuál es su posición respecto al resto de candidatos.

Los **objetivos** de la entrevista de selección son diferentes según sea:

- + ENTREVISTADOR:
 - Determinar si el candidato sirve para el puesto de trabajo.
 - Determinar si está realmente interesado.
 - Ofrecer información básica sobre el puesto y la empresa.
- + ENTREVISTADO:
 - Demostrar que sirve para el trabajo.
 - Demostrar que está interesado.
 - Obtener información sobre la empresa y el puesto de trabajo para decidir si le interesa.

- ❖ La ENTREVISTA POR COMPETENCIAS intenta saber cuáles son las actitudes y comportamientos del candidato y conocer si los conocimientos y habilidades que dice poseer los tiene o no, si es capaz de llevarlos a cabo en la empresa y de reaccionar y responder a distintas situaciones del día a día de una organización. Intenta identificar si sabe afrontar problemas y momentos críticos del entorno laboral, ya sea resolviéndolas directamente o consiguiendo elaborar un plan para solventarlo en equipo. Hace referencia a la actitud y al comportamiento del trabajador respecto al resto de la plantilla y frente a las tareas de los demás.
- **TÉCNICAS DE SIMULACIÓN DEL TRABAJO:** una de las más habituales son las **pruebas de ejemplos de trabajo**, en las que el candidato realiza actividades físicas y verbales bajo supervisión estructurada y unas condiciones estandarizadas. Otra técnica es el **desempeñar un papel o rol (role – playing)**, colocando al candidato en una situación que se pueda producir en el puesto de trabajo o en la vida profesional y ver cómo actúa.
- **CENTROS DE EVALUACIÓN O VALORACIÓN (ASSESSMENT CENTERS):** centros externos donde se evalúan a los candidatos, normalmente para puestos de dirección. En ellos se llevan a cabo distintas pruebas, por distintos evaluadores y analizando distintos aspectos: liderazgo, capacidad de toma de decisiones, capacidad de planificación y organización. Se suelen aplicar los **programas de evaluación múltiple** en los que se utilizan varias técnicas de evaluación, varios evaluadores y se evalúan varios aspectos.
- **OTRAS:** comprobación de referencias, reconocimientos médicos, pruebas de grafología, cartas de recomendación...

3. TENDENCIAS ACTUALES EN SELECCIÓN.

Las nuevas tecnologías han permitido hacer cambios en los procesos de selección y automatizar pruebas de evaluación psicológica o realizar pruebas a distancia y en el momento deseado por los candidatos.

Para los procesos de selección, **internet** da la posibilidad de realizar evaluaciones a distancia con un buen nivel de calidad y con bastante validez y fiabilidad. A este proceso se le conoce como **telesección**, selección virtual de empleados. Además, muchas empresas tratan de optimizar los procesos de selección de personal utilizando el *big data* y el *HR analytics*.

En las entrevistas a través de videoconferencias (**videoentrevistas**), el entrevistador busca obtener la misma información que en una entrevista presencial, es decir, observar el comportamiento del candidato, sus conocimientos, aptitudes, actitudes, ver si se ajusta al puesto de trabajo y a la cultura organizativa. Las videoentrevistas se pueden realizar en tiempo real o atemporales, mandando una serie de preguntas a los candidatos y que estos manden un video respondiéndolas, de forma que se puedan escuchar y ver en el momento que se considere más oportuno.

Una de las tendencias mas actuales es la **aplicación de la inteligencia artificial**. Hacer un buen proceso de selección de personal requiere conocer bien el perfil del puesto de trabajo, las tareas que desarrollar y su nivel de exigencia para poder compararlos con las cualidades de los candidatos, para lo cual la inteligencia artificial ofrece técnicas muy variadas y útiles.

4. LA SOCIALIZACIÓN.

La tercera fase del proceso de contratación o afectación es la **socialización**. Si el reclutamiento y la selección son actividades encaminadas a atraer y seleccionar candidatos idóneos para un puesto, la socialización pretende facilitar la incorporación de las personas a su puesto de trabajo. Una vez incorporada, hay que poner en práctica acciones que ayuden a mejorar su desarrollo dentro de la organización. Es recomendable hacerlo, pues facilita que el trabajador se adecue bien y rápido a su puesto de trabajo y a la cultura organizativa.

La socialización u orientación se define como la actividad de RRHH que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto, presentarles a otras personas con las que trabajarán y transmitirles las normas, objetivos y la cultura de la organización.

La incorporación de un nuevo empleado suele ir asociada a cierto grado de ansiedad debido al desconocimiento del puesto de la empresa. Los objetivos de la orientación son:

- *Reducir los costes de puesta en marcha.* Disminuir el periodo de adaptación puede ayudar a que el trabajador tarde menos en mejorar su eficiencia.
- *Reducir el estrés y la ansiedad.* Si el empleado cuenta con información sobre lo que se espera de su trabajo, tendrá menos tensión y menos estrés.
- *Reducir la rotación de personal.* Si el nuevo empleado se siente aceptado y lo aprende rápido, tendrá menos alicientes para buscar un trabajo en otro sitio, lo que reducirá los índices de rotación de personal.
- *Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo.* Un buen proceso de socialización puede reducir el tiempo que tienen que dedicar otros trabajadores a ayudar el nuevo empleado para que se adapte y pueda desempeñar bien su trabajo.

La **socialización** es un proceso que puede ser:

- *FORMAL:* socialización planificada por la empresa para ayudar al nuevo empleado a adaptarse al puesto y a la empresa.
- *INFORMAL:* socialización que se realiza al margen de los conductos oficiales y la ponen en marcha los compañeros de trabajo.

El primer contacto debe ser con personas de la organización debidamente preparadas, por lo que la empresa puede emplear distintos métodos de socialización, como charlas divulgativas, visitas a las instalaciones y entrega de manuales.

TEMA-6-y-7.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte cliente de BBVA y...
**ahórrate 6 meses
de suscripción**



1/6
Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsaremos uno de estos suscriptores durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarlos con tu tarjeta Aqua Débito.

NETFLIX **Spotify** **HBO max**
Disney+ **PlayStation Plus** **DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.





Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

TEMA 6.- LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La formación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro aumentando sus capacidades a través de la motivación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. De forma que el rendimiento de un empleado está en función de sus conocimientos, habilidades y actitudes, aunque también puede verse afectado por factores de situación.

La formación es el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual, mientras que **el desarrollo** es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuro, dotándolos de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias.

	FORMACIÓN	DESARROLLO
ENFOQUE	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
ALCANCE	Individual	Grupo, organización
NIVEL	Trabajadores en general y directivos	Trabajadores en general y directivos
MARCO DE TIEMPO	Inmediato	Largo plazo
ACTUACIÓN	Reactiva	Proactiva
META	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

El objetivo final en ambos casos es la mejora de la capacidad del empleado, de forma que los programas que se utilizan para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de la plantilla tanto para el trabajo actual como para el futuro son los mismos.

Actualmente, las empresas están dando mucha **importancia a la formación** y para que ésta sea eficaz debe tener objetivos claros y realistas que determinarán su contenido y tiene que estar vinculada con los objetivos de la empresa:

- Eliminar deficiencias.
- Mejora del desempeño individual.
- Agilizar los procesos incorporando nuevas tecnologías.
- Actualización de habilidades y capacidades, especialmente a nivel de directivos.
- Aumentar el compromiso y motivación de los empleados.
- Satisfacción del empleado para lograr la satisfacción del cliente.
- Reducir el absentismo, la rotación y lograr una mayor tasa de retención, pues si la formación es bienvenida en la empresa, la gente no va a querer cambiar de puesto.
- Favorecer la reorganización del trabajo y ajuste interno ante cambios organizativos.
- Orientar a los nuevos empleados.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

BENEFICIOS.

La formación tiene una importancia estratégica, pues es necesaria para adaptarse a los cambios del entorno y a los cambios organizativos. Nuevas situaciones demandan nuevas habilidades y competencias. La formación es una inversión que suele ser elevada si es de calidad. Las empresas invierten en ella cuando los beneficios que aporta son mayores que los costes. Los beneficios de la formación pueden ser:

- *DIRECTOS:*
 - + Mejora del capital humano a disposición de la empresa.
 - + Permite reforzar otras políticas de RRHH, ya que la formación puede reducir la necesidad de reclutamiento externo o complementar las evaluaciones del rendimiento.
 - + Incide de forma positiva en variables de RRHH como el compromiso y los niveles de rotación o absentismo.
- *INDIRECTOS:* son menos evidentes, pero igual de relevantes:
 - + Creación de cierta competencia entre empleados, ya que en ocasiones la formación es una recompensa del trabajo bien hecho y estimula el buen desempeño del trabajo.
 - + Puede tener efecto en terceras personas, ya que los empleados enseñan lo que han aprendido en el curso de formación a sus compañeros, por lo que el coste de formación de un solo empleado puede facilitar el cambio de comportamiento de más personas.
 - + El contenido específico del tipo de formación, señala el comportamiento y las actitudes que la organización valora.

2. LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

ETAPA I: IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

Las empresas deben **identificar cuáles son los objetivos** de la formación, por lo que es necesario detectar necesidades actuales y futuras. Lo que se pretende con este análisis es:

- *Identificar las habilidades específicas* para el desempeño del trabajo necesarias para mejorar o aumentar la productividad laboral.
- *Analizar al público objetivo* al que dirigir los esfuerzos de formación.
- Usar los análisis para *desarrollar objetivos mesurables de los conocimientos y habilidades* que permitan su posterior control o evaluación.

Por lo tanto, es importante conocer las necesidades de formación en los diferentes niveles de la empresa:

- **ANÁLISIS A NIVEL DE ORGANIZACIÓN:** factores genéricos de la organización e incluye la estrategia de la empresa y cómo esta influye en la demanda de RRHH, así como las habilidades requeridas y programas para dotar a la organización de dichas necesidades. Requiere el apoyo de la alta dirección y son los relativos a la cultura, misión, clima organizativo, objetivos a corto y largo plazo, la estructura de la organización...



**Hazte cliente de BBVA y ...
ahórrate **6 meses**
de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax**

Spotify®

Disney+

PlayStation Plus

DAZN



Abre tu cuenta

- **ANÁLISIS A NIVEL DE TAREAS:** examinar cuáles son las funciones o tareas de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, lo que permitirá identificar qué puestos necesitan formación y de qué tipo. Es fundamental un buen análisis de puesto de trabajo y perfil del puesto. ¿Qué tenemos y qué necesitamos?
- **ANÁLISIS A NIVEL DE INDIVIDUO:** se analiza cómo realizan su trabajo cada empleado de la organización para ver qué aspectos necesitan mejorar. La empresa necesita identificar quién necesita formación y de qué tipo. Este análisis se puede realizar de dos formas:
 - + Descubrir deficiencias en el rendimiento del empleado si se compara con los mínimos aceptables de rendimiento.
 - + Determinar las necesidades de formación y desarrollo de puestos de trabajo futuros, como es a través de la autoevaluación.

ETAPA II: DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

Es imprescindible realizar un buen diseño del plan formativo que se va a aplicar para que sea lo más eficiente posible de acuerdo con los objetivos que se quieren lograr con la formación. Esta decisión es la relativa a:

- **TIPOS DE FORMACIÓN:** reciclaje, formación en habilidades, multifuncional o transversal, para el trabajo en equipo, creatividad, diversidad, para situaciones en crisis, en ética y para la atención al cliente.
- **PÚBLICO OBJETIVO DE LA FORMACIÓN:** ¿quién recibirá la formación? La empresa debe tomar la decisión de a qué personas de la empresa debe formar y a cuántos de ellos ofertará acciones de formación.
- **FORMATORES:** ¿quién impartirá la formación? Los programas pueden ser impartidos por una o varias personas, que pueden formar parte de la organización o no. La elección del formador depende de variables del lugar en el que se va a realizar la formación o las habilidades que se quieren enseñar:
 - + **FORMATORES INTERNOS:**
 - Supervisores inmediatos.
 - Compañeros de trabajo.
 - Personal de recursos humanos.
 - Especialistas en otras áreas de la empresa.
 - + **FORMATORES EXTERNOS:**
 - Asesores externos.
 - Asociaciones o Federaciones de Empresarios.
 - Cuerpos docentes de las universidades.
 - Empresas especializadas en formación.
- **GRADO DE APRENDIZAJE:** los programas de formación deben tener un contenido coherente con las habilidades que van aenseñarse y el grado de aprendizaje que se quiere lograr.

ETAPA II: IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

Para poner en marcha los programas de formación, selecciona el **medio más adecuado** para transmitir la información y tener en cuenta el lugar en el que se va a llevar a cabo la formación. Estas decisiones están determinadas por el tipo de aprendizaje, el coste y el tiempo:

- *LUGAR DE FORMACIÓN*: se puede impartir:
 - + En el puesto de trabajo, se basa en el **aprendizaje por el uso o la práctica**. Se utiliza para enseñar destrezas básicas del trabajo. La persona puede estar bajo la dirección de otros trabajadores con experiencia o un supervisor. Esto facilita la transferencia de aprendizaje y la retroalimentación es inmediata.
 - + Fuera del puesto de trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa. Se busca la **adquisición de habilidades conceptuales e integradoras**. No interfiere en el desarrollo normal de trabajo, pero no siempre se ajusta a las necesidades de formación de la empresa.
- *MÉTODOS Y MEDIOS DE FORMACIÓN*: existen multitud de programas, métodos y medios de formación, que son aplicables tanto a la formación en el puesto de trabajo como a las sesiones fuera del trabajo.

Tras concluir el diseño del plan formativo comienza la etapa de su implantación a través de la estrategia considerada. Es imprescindible realizar un seguimiento para garantizar el correcto desarrollo de todas las acciones y actividades formativas y para evaluar el aprovechamiento de la formación.

ETAPA IV: EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

Una vez llevado a cabo el programa de formación es necesario analizar si ha sido útil y eficiente, para lo cual habrá que determinar qué datos y criterios son los pertinentes para que la evaluación se válida. Esta evaluación nos permite determinar **si el programa de formación ha satisfecho los objetivos establecidos inicialmente**. Asimismo, se consigue una optimización del proceso de aprendizaje. No hay una forma estandarizada para llevar a cabo la evaluación de la formación, si bien se suele resaltar la necesidad de analizar:

- *REACCIÓN*: opinión de los participantes. Se evalúan las reacciones de las personas formadas a través de **cuestionarios, encuestas y entrevistas en grupo**. Es una forma rápida y económica, aunque no siempre las reacciones positivas se traducen en mejoras del trabajo.
- *APRENDIZAJE*: se mide el aprendizaje real de cada participante, es decir, en qué medida se logran los objetivos, comparando la evaluación inicial con la final. Para medirlo, se pueden utilizar **exámenes, test, debates y estudios de casos**.
- *CONDUCTA*: se analizan los cambios de comportamiento en el trabajo que son consecuencia de la formación. Se verifica en qué medida, tras la formación recibida, se aplican los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al puesto de trabajo. Se puede hacer mediante la **observación directa o una entrevista**.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

- **RENDIMIENTO:** permite medir de forma objetiva la utilidad de los programas de formación, **comparando los beneficios con los costes** en los que se incurre. Se analiza si se han obtenido resultados tangibles y se mide el efecto de la formación en el departamento o grupo y cómo afecta al desempeño de las distintas funciones. Hay que tener en cuenta que los resultados no se pueden asociar completamente a la formación, sino que puede haber otros factores externos que incidan en éstos.
- **IMPACTO:** permite analizar los efectos de la formación en la empresa, en cuanto a productividad, beneficios y desarrollo de la organización. Se puede establecer un **análisis coste – beneficio** analizando el impacto o **comparar el coste – beneficio** de dicho plan con otros que se hubieran podido implantar.

A pesar de la importancia de la evaluación, **son muy pocas las empresas que realizan esta cuarta etapa** debido a las dificultades que conlleva respecto al tiempo y dinero. Es importante establecer que el peso de la gestión del plan formativo recae sobre el departamento de RRHH, pero su implantación y planificación dependen del compromiso de todos los empleados.

3. GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

En la actualidad, la vida laboral se desarrolla en varias empresas y muchos puestos de trabajo cambian o incluso desaparecen dando lugar a nuevas modalidades de empleado. Los **trabajadores tienen que ser flexibles y reciclarse constantemente**, para lo que requieren capacidades y habilidades que les permitan desempeñar diferentes puestos de trabajo.

La **carrera profesional** está compuesta por la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como por las diferentes decisiones que ha tomado y las experiencias profesionales que ha tenido en el desempeño de esas tareas y puestos de trabajo.

El desarrollo de la carrera supone la realización de diversas actividades que contribuyen a establecer y tener éxito en la carrera profesional. Consiste en planificar y administrar la carrera profesional para entender mejor cuáles son las habilidades, conocimientos e intereses de cada persona y como sacarles el mayor provecho estableciendo un conjunto de acciones para lograr los objetivos que cada persona determine.

La **gestión de la carrera profesional** incluye la planificación, administración y el desarrollo de la misma. Por lo tanto, se puede definir como los procesos que permiten al empleado que:

- *Entienda y conozca* cuales son sus habilidades, intereses, conocimientos y motivaciones.
- *Desarrolle de la mejor manera posible* sus habilidades e intereses de carrera y los utilice de forma más eficaz.
- *Conozca las actividades* que deben llevar a cabo durante su vida profesional para lograr el éxito.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

3.1. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

La gestión de la carrera profesional es un proceso con cuatro etapas.

ETAPA I: PREMISAS.

La organización se plantea si va a llevar a cabo un proceso de gestión de la carrera profesional y, en caso afirmativo, **analiza la inversión necesaria para realizarlo**. Se debe plantear cuestiones como quien será el responsable y como se pueden alinear las necesidades profesionales de la organización y del individuo para que la gestión de la carrera profesional tenga éxito.

El responsable de la gestión de la carrera profesional puede ser diferente en función del tipo de organización. En las organizaciones más tradicionales, se hacía para cada individuo, pero en las más modernas se da al empleado un papel activo en dicha planificación. En ambos casos, el empleado necesita una **orientación para conocer los pasos** que tiene que seguir para desarrollar su carrera profesional tanto dentro como fuera de la organización.

ETAPA II: FASE DE VALORACIÓN.

El objetivo de esta fase es la identificación de las fortalezas y debilidades del empleado. Para ello se realizan una serie de actividades que permiten realizar una valoración tanto del empleado como de la organización:

- **AUTOEVALUACIÓN:** el empleado puede examinar sus **habilidades, valores e intereses** actuales y futuros a través de libros, guías, folletos, seminarios, cursos de planificación profesional, inventarios de capacidades, hoja de balances de fortalezas y debilidades, lista de preferencias y aversiones...
- **VALORACIÓN ORGANIZATIVA:** se realizan diversas actividades como la revisión de los puestos de trabajo, el diseño de los perfiles de los puestos de trabajo o la comparación entre los perfiles. Una vez bien definida la estructura de los puestos, los perfiles y su evolución, **establecen las direcciones** que pueden tomar las carreras profesionales de los miembros de la organización. Para ello, las organizaciones pueden utilizar herramientas como los centros de evaluación, test psicológicos... o pueden utilizar dicha información para las previsiones de promoción o planificación de sucesión.

ETAPA III: FASE DE DIRECCIÓN.

En esta fase se **define el tipo de carrera profesional**, así como los pasos que hay que dar para lograr alcanzar los objetivos profesionales. Para empleado se elegirá la trayectoria profesional que se **adapte mejor a sus deseos y a su preparación**. Las organizaciones pueden contar con diferentes recursos como son:

- **LA ASESORÍA PROFESIONAL:** consiste en la realización de **sesiones individuales** para cada empleado en las que se analizan sus intereses y objetivos profesionales, además de las responsabilidades actuales del cargo y aportar información especializada sobre otros puestos de trabajo de la organización.

- **LOS SERVICIOS DE FORMACIÓN:** ofrecen **indicaciones** sobre las posibilidades de desarrollo profesional. Encontramos: el sistema de anuncios de puestos, los inventarios de habilidades, las trayectorias profesionales y los centros de recursos, que ofrecen materiales como libros y videos.

ETAPA IV: FASE DE DESARROLLO.

En esta fase, el objetivo es **crear y mejorar las habilidades** de los empleados para que puedan aprovechar las oportunidades laborales presentes y futuras. Encontramos:

- **LA ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:** implica el desempeño por parte del trabajador de varios puestos de trabajo, lo que permite **adquirir y mejorar sus habilidades y competencias**. Tener una mayor experiencia laboral da más posibilidades de flexibilidad para elegir la trayectoria profesional y hacer que el trabajador esté más motivada.
 - + **SECONDMENT:** asignaciones temporales a proyectos internacionales o novedosos para desarrollar el talento personal y la capacidad para actuar en varias culturas.

- **PROGRAMAS DE MENTORING:** es una forma de **desarrollo de los empleados** por el que se establece una relación entre un trabajador con experiencia (mentor) y otro sin ella (mentee). Estas relaciones se pueden establecer en todos los niveles y áreas de la organización. El mentor asesora, ofrece apoyo y comparte contactos.

Estos programas ofrecer beneficios para ambas partes, ya que facilita que otras personas adquieran el modelo, la cultura, los valores y el estilo de liderazgo y que los empleados asuman la responsabilidad de su desarrollo profesional. Ayuda a mejorar la satisfacción laboral, el compromiso y aumenta la comunicación y la gestión del talento.

- + **Mentoring inverso o reverse mentoring:** los trabajadores más jóvenes tutorizan a los de mayor experiencia en aspectos novedosos como la digitalización donde los millenians son más experimentados que los seniors.
 - + **E- mentoring:** elimina barreras geográficas y de horario ofreciendo al sistema mucha mayor flexibilidad.
 - + **Mentoring en grupo:** los mentees se favorecen de los conocimientos del mentor y de las aportaciones de los demás, ya que la interacción del grupo favorece aprendizaje más ricos y variados.
- **PROGRAMAS DE COACHING:** es una herramienta que ayuda a potenciar el desarrollo de las personas mediante un **proceso de reflexión para identificar, incorporar o desarrollar nuevas habilidades y competencias** y también favorece el desarrollo de acciones para lograr mejor desempeño actual y futuro.

La finalidad de esta herramienta es que el empleado **descubra sus puntos fuertes y áreas que debe mejorar** y que pueda organizar un plan de acción para corregir sus debilidades y potenciar su talento. Para que sea efectivo es necesario que el empleado tenga una actitud positiva y quiera participar en el programada.

Esta técnica pone en relación el coachee (empleado) con el coach (profesional especializado), donde el coach trata de ayudar al empleado a buscar soluciones, desarrollar habilidades que ya tenía, pero no está utilizando.

- + Shadow coaching: coaching individual para directivos donde un coach acompaña a su coachee en su jornada de trabajo y reflexiona con él acerca de cada actividad, su concentración, su capacidad de liderazgo...
- + Modelo GROW, acrónimo de **G**oal, **R**eality, **O**ptions y **W**ill, que son las cuatro fases del modelo y busca desarrollar el potencial interno a través de una serie de conversaciones que permiten tomar conciencia de las aspiraciones del individuo, de su situación actual, de sus posibilidades y de las acciones que puede llevar a cabo para lograr sus objetivos personales y profesionales.

COACHING	MENTORING
Su origen está en el ámbito deportivo	Más antiguo. Origen de carácter mitológico
No es necesario que el coach tenga una experiencia en el área que se pretende desarrollar ni conocer en profundidad el trabajo del coachee para ayudarle a maximizar su potencial.	El mentor tiene una experiencia directa en el campo de actuación en el que se quiere iniciar el mentorizado.
El coach no tiene que formar parte de la empresa	El mentor forma parte de la organización.
La retroalimentación es inmediata	El mentorizado adquiere información paulatinamente
El coach es un facilitador que ayuda a pensar para encontrar respuestas y descubrir el potencial que llevará al coachee a mejorar su desempeño	El mentor proporciona consejos, comparte sus conocimientos, contactos y experiencias
Se centra principalmente en la difusión de nuevas capacidades y el desarrollo de habilidades	Refuerza la motivación y el compromiso y ayuda a difundir los valores y cultura empresarial.

3.2. TENDENCIAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

Los empleados son menos fieles a su empresa, buscando el desarrollo de planes individuales para aumentar su probabilidad de obtener un puesto mejor esa u otra empresa.

EMPLEABILIDAD.

La empleabilidad se puede analizar teniendo en cuenta las competencias personales y profesionales que tiene una persona que le permiten ser flexibles y estar preparado para desempeñar con éxito otros puestos de trabajo. **ATRIBUTOS**: flexibilidad, movilidad, adaptación al cambio, compromiso, vocación, responsabilidad, competencias digitales, idoneidad, salud física y mental, relaciones interpersonales...



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

+

 NETWORKING.

El networking es una nueva habilidad de dirección que consiste en establecer unas redes de contacto profesionales que permitan al empleado conocerse mejor así mismo y al negocio, escuchando y aprendiendo de otros. A través del networking se logra establecer una red profesional de contacto que posibilita el intercambio de información y el establecimiento de relaciones con personas que comparten intereses profesionales comunes y que pueden facilitar el logro de los logros de la empresa.

Para el desarrollo de los empleados, el networking permite desarrollar la **habilidad de conectar con otras personas** para lograr determinados objetivos profesionales y personales. Las herramientas que se pueden utilizar son las redes sociales, los eventos de visibilidad y exposiciones y el mentoring. Existen también **las oportunidades de networking online** a través de webs de determinados colectivos de grandes corporaciones, webs de asociaciones especializadas, webs específicas para el networking o webs para fórum especializados en alguna temática.

+

 PERSONAL BRANDING.

La marca personal es una combinación de atributos transmitidos a través de un nombre o de un símbolo y que ejerce influencia en el pensamiento de un público determinado y crea valor para su propietario. La marca personal permite tener un mayor conocimiento de uno mismo y diferenciarse de otros profesionales ayudando a ser más visible y a tener mejor posición negociadora e incluso a entrar en otras áreas profesionales.

Tanto internet como las redes sociales ofrecen herramientas que facilitan la gestión individual y organizativa de la carrera profesional. En especial las redes sociales que permiten conocer las novedades de cada profesión o sector, intercambiar opciones, debatir sobre temas profesionales, establecer contactos, solicitar ofertas de trabajo, seguir a las empresas que te interesan...

4. TENDENCIAS ACTUALES EN FORMACIÓN.

El gran avance de las TIC, así como la necesidad de formar en conocimiento, en el desarrollo de habilidades y capacidades, el trabajo en equipo o el liderazgo han llevado a las empresas a incorporar diferentes modelos de formación. Estos nuevos métodos de formación son sistemas flexibles que proporcionan a las personas los conocimientos y habilidades necesarias para resolver los problemas concretos.

El aprendizaje generado es progresivo y eficaz, por lo que también se conoce como **aprendizaje 3.0**. Este aprendizaje está basado en el aprendizaje continuado donde el conocimiento puede ser compartido gracias a la interacción con los compañeros y donde deja de ser un sujeto pasivo para convertirse en el principal protagonista de la formación, fomentando su pensamiento crítico y capacidad de aprender por sí mismo al obligarle a tomar decisiones en un entorno colaborativo y de aprendizaje compartido (**crowdlearning**).

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

FORMACIÓN ONLINE O E – LEARNING.

La aparición de las nuevas tecnologías supuso un cambio en los procesos de formación permitiendo la capacitación a distancia de los empleados. El **e – learning** es una modalidad formativa que usa herramientas adaptadas para internet y que pretende aportar flexibilidad y personalización en los procesos de aprendizaje para la integración de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. El e – learning puede:

- *Sincrónico*, cuando se lleva a cabo en tiempo real.
- *Asincrónico*, se llevan a cabo independiente del tiempo, por lo que pueden ser trabajar y puestas a disposición de aquellos que no pueden estar en el momento.

A través de la formación online, los empleados adquieren constantemente nuevas aptitudes y competencias, entendiendo el funcionamiento de la empresa y haciendo más efectivo su trabajo. Es una herramienta efectiva a la hora de evaluar y medir de forma personalizada el progreso profesional de cada trabajador.

La empresa logra capacitar mejor a sus empleados y mantenerles incentivados, lo que hacen que sean mas eficientes y se desarrollen relaciones laborales más satisfactorias. El sistema e – learning contribuye a **mejorar la interactividad y la colaboración** entre los que aprenden o entre estos y los que enseñan. Cuenta con varias y distintas modalidades con sus propias características y objetivos formativos:

- **MOBILE LEARNING**: el acceso a internet a través de dispositivos móviles ha facilitado esta modalidad. El mobile learning es el aprendizaje a través de dispositivos móviles conectados a una red inalámbrica. Se caracteriza por:
 - + Tienen que ser “cápsulas formativas”, es decir, unidades cortas segmentadas en bloques de tres minutos como máximo.
 - + Sus elementos tienen que tener poco peso para facilitar la rapidez de carga.
 - + Este microaprendizaje debe estar dotado de elementos multimedia, como imágenes, videos o material gamificado.
- **VIDEO LEARNING**: el acceso a internet ha permitido esta modalidad para mejorar la experiencia global de aprendizaje y tratar que la formación sea un proceso más ameno y motivador.
- **BIG DATA**: identificar patrones de comportamientos en el estilo de aprendizaje y permite una mayor adaptabilidad y personalización de lo que más motiva al empleado.
- **INSTANT LEARNING**: es un microaprendizaje a través del cual se pretende encontrar soluciones instantáneas a las carencias profesionales.
- **FLIPPED ROOM**: es una clase invertida donde el problema es el eje de aprendizaje y se facilitan los recursos necesarios para que el empleado sea capaz de resolverlo con la ayuda de un mentor.
- **LEARNING ANALYTICS**: ofrecen datos o pistas sobre lo que sucede en el aula virtual y que podría pasar inadvertidos si no fuera por este tipo de herramientas que analiza un gran volumen de información. Se logra aprender a partir de la observación, las rutas de los alumnos en el contenido, si siguen los pasos establecidos, donde se atascan...

- *La formación a través de redes sociales*, como Facebook que facilita la generación de grupos de colaboración, foros de discusión y proyectos conjuntos formador – alumno.
- *La formación en la nube*, donde se puede crear un entorno en el que cada alumno realiza una parte del programa de o de la formación y se potencia así el aprendizaje colaborativo.

MÉTODO 70 – 20 – 10.

El **método 70 – 20 – 10** es un proceso de desarrollo basado en investigaciones que sostiene que solo una combinación armónica de diferentes modelos formativos puede hacer que la combinación sea útil y que produzca el desarrollo de los empleados. Dicha combinación es la siguientes:

- 70% mediante *la experiencia* que se adquiere día a día en el ámbito laboral, a través de experiencias laborales concretas y resolución de problemas.
- 20% a través *la interacción social* y las relaciones con compañeros de trabajo u otros profesionales, es decir, a través de la interacción y el feedback con líderes, coaches y mentores.
- 10% *participando* en cursos de formación convencional y otras actividades educativas.

El modelo sirve para recordar que las personas empleadas aprenden constantemente. El aprendizaje basado en experiencias y en el **learning by doing** tienen un peso muy importante en su bagaje de habilidades y resultan extremadamente útiles para adquirir nuevos conocimientos. La responsabilidad de aprender es individual. Cada empleado es responsable de gestionar su aprendizaje a través de la práctica, la observación y el contacto con los demás.

LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.

Las universidades corporativas adaptan sus ofertas a las metas de la organización, se enfocan en el desarrollo de habilidades que apoyen las necesidades del negocio, evalúan al aprendizaje y el desempeño, utilizan tecnologías que faciliten el aprendizaje y suelen estar asociadas a una institución académica.

Estas universidades son las encargadas de reforzar la formación hacia el exterior además de a los propios empleados, por lo que deben entenderse dichas universidades como estructuras internas diseñadas para mejorar el desempeño individual y colectivos, asegurando que el aprendizaje y conocimiento estén directamente conectados con la organización.

Las universidades corporativas gestionan el conocimiento interno de las empresas y proporcionan a los empleados una formación específica de su área de trabajo. Así, los empleados pueden ver cubiertos todos sus requerimientos formativos en la universidad de la empresa, lo que permite incrementar la productividad, la competitividad y la creatividad. Además, las empresas que crean universidades corporativas pueden vincular los planes formativos a las necesidades del negocio y aprovechar para inculcar sus **valores, cultura o historia**.

OUTDOOR TRAINING.

El **outdoor training** es un proceso de formación fuera del lugar de trabajo que pretende despertar y actividad actitudes de mayor eficacia y ayudar a identificar competencias individuales que le lleven a alcanzar el éxito: **de qué es capaz, cuáles son los puntos fuertes y débiles, qué se de debe mejorar y cómo se puede hacer.**

El outdoor training permite trabajar el desarrollo y entrenamiento de habilidades y actitudes adecuadas para gestionar el comportamiento, facilitar la toma de decisiones, potenciar la confianza, saber delegar y favorecer el liderazgo. Se implica, intelectual y emocionalmente a los miembros de la empresa, intentando fortalecer las relaciones entre ellos y mejorar la productividad.

Estos programas actúan sobre los sentimientos o emociones de los participantes y están estructurados: el formador interviene en el diseño de las actividades, acompaña al grupo (15-20 personas) en el desarrollo de las mismas y dirige la sesión final en sala para extraer conclusiones.

IMPORTANTE: no hay que confundir outdoor training con actividades que suponen aventuras o actividades exclusivamente lúdicas como viajes de incentivos. Estos programas son acciones lúdicas que permiten el desarrollo personal.

LA GAMIFICACIÓN.

La gamificación consiste en la utilización de estrategias de juego en entornos ajenos a este o entornos no lúdicos y en un contexto controlado como técnica de aprendizaje que permite adquiere nuevos conocimientos. Las empresas necesitan conocer como responderá el trabajador ante un tipo de situaciones determinadas y para ello es necesario ver como se enfrentan a ellas.

No es solo necesario ser un buen empleado sino también saber adaptarse a diferentes entornos, ser un buen líder, gestionar el tiempo, saber trabajar en equipo... Al mismo tiempo se logra descubrir a aquellos empleados que no se conforman y proponen mejoras así como a los que les gusta averiguar cosas nuevas.

La gamificación es un método de enseñanza que permite obtener excelentes resultados como son:

- *Se genera un impacto positivo en el personal*, pues no es un curso de formación teórica, sino que se expone como un juego, un ejercicio de habilidad. Se pueden incluir incentivos que le lleven a esforzarse y potenciar sus capacidades para lograr un mejor rendimiento.
- *Son un laboratorio para planificar cambios*, pues se trata de experimentar antes de asumir una reforma d un proceso observando posibles resultados sin asumir riesgos excesivos.
- *Ayudan a la formación continua del empleado* para mantener actualizado el capital humano y poder hacer frente a los nuevos retos de la empresa.

Aplicar un programa de gamificación permite influir en el **rendimiento futuro** de los empleados para los que hay que diseñar un programa imparcial u objetivo, basado en la estrategia de la empresa para sacar todo el potencial de su plantilla.

TEMA-8.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte cliente de BBVA y...
**ahórrate 6 meses
de suscripción**



1/6
Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsaremos uno de estos suscriptores durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarlos con tu tarjeta Aqua Débito.

NETFLIX **Spotify** **HBOmax**
Disney+ **PlayStation Plus** **DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.





Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

TEMA 7.- EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.

1. INTRODUCCIÓN.

Los empleados de una empresa ofrecen su trabajo a cambio de una serie de compensaciones, fundamentalmente de un salario. El sistema retributivo de la empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, la **evaluación del rendimiento** se puede definir como un proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los RRHH en las organizaciones, con el fin de ver si el trabajador es producto y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Antes de iniciar el proceso de evaluación hay que tener **claros cuales son los objetivos** que se desean lograr tanto para la organización como para los que participan en el proceso, esto es, los evaluados y los evaluadores:

- **OBJETIVOS ORGANIZATIVOS:**
 - + Mantener y aumentar la productividad.
 - + Ser una especie de contrato de control entre empresa y empleado.
 - + Aportar una base para tomar decisiones: ascensos, sucesiones, salario, traslados, etc.
 - + Analizar y mejorar la adecuación de la persona al puesto.
 - + Detectar errores en el diseño de puestos.
 - + Motivar a los trabajadores para que mejoren sus resultados con una buena retroalimentación de información.
 - + Comprobar la eficiencia de las técnicas de selección.
 - + Detectar necesidades de formación y desarrollo.
 - + Establecer las posibilidades de sucesión y planificación de las carreras profesionales.
- **OBJETIVOS INDIVIDUALES:**
 - + Los objetivos individuales de los evaluados son:
 - Obtener información sobre su propio desempeño.
 - Conocer los criterios por los que se evalúa su trabajo.
 - Recibir consejos sobre cómo mejorar su desempeño.
 - Mejorar la comunicación con su supervisor o subordinados.
 - + Los objetivos individuales de los evaluadores son:
 - Proporcionar al supervisor los medios para identificar correctamente las fortalezas y debilidades relacionadas con el desempeño de los empleados.
 - Ayudar al supervisor a recomendar un programa específico de mejora del desempeño: mediante formación, traslado, más comunicación interna, trabajo en equipo...

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Los fines de la evaluación del rendimiento no son solo evaluar lo que no se hace bien, sino buscar la manera de mejorarlo, por lo que dicha información recabada se puede utilizar también para **detectar necesidades de formación, motivar** a los empleados a mejorar o **descubrir ineficiencias** de rendimiento y poder **retroalimentar** a los empleados.

La evaluación del rendimiento es un proceso en el que se hay que identificar las áreas en las que es importante medir el rendimiento, llevar a cabo dicha medición y finalmente, en base a los resultados obtenidos, considerar qué se puede hacer para mantener o mejorar el rendimiento en cada caso. Es un proceso con tres etapas:

1. Etapa I: *Delimitación de la evaluación.*
2. Etapa II: *Evaluación del rendimiento.*
3. Etapa III: *Gestión y mejora del rendimiento.*

2. ETAPA I: DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Para delimitar la evaluación, hay que establecer:

- **OBJETIVOS O QUÉ EVALUAR:** delimitar a **qué trabajadores y en qué niveles** de la organización se va a llevar a cabo la evaluación. Es importante establecer qué es lo que establecer, es decir, cuáles serán las dimensiones que van a determinar un desempeño eficaz. El sistema de evaluación debe ser:
 - + **Fiable**, es decir, la evaluación debe ser la misma con independencia de quién y cuándo se realiza.
 - + **Válido**, es decir, los criterios de evaluación tienen que estar relacionados con el puesto y ser de fácil de identificación.
- **CUANDO EVALUAR:** para que una evaluación sea útil es fundamento **recoger en el momento adecuado** la información relevante de la actividad que la persona está desarrollando en su trabajo. Si la evaluación se hace en un momento inadecuado, la evaluación puede estar determinada por factores ajenos al trabajador y se pueden tomar medidas que no serán ni válidas ni adecuadas.
- **QUIÉN EVALUARÁ:** respecto a las personas que realizarán la evaluación, lo más habitual es que sea el departamento de RRHH el responsable de diseñar e implantar los programas de evaluación del rendimiento, por lo que es necesario conocer las **alternativas disponibles** en cuanto a la procedencia de donde se obtiene la información. Entre los diferentes evaluadores encontramos:
 - + **SUPERIORES**, es el jefe inmediato, pues es el que mejor conoce el puesto, al trabajador y su rendimiento. Esta evaluación puede:
 - Ser percibida como **una amenaza para el trabajador** y generar actitudes defensivas.
 - Ser que el **superior no tenga las habilidades necesarias** para hacer un proceso de evaluación.
 - + **SUBORDINADOS**, por lo que los superiores pueden ser conscientes de su efecto sobre sus empleados y las necesidades del grupo. Es importante garantizar el **anonimato** de los subordinados.



Hazte cliente de BBVA y ...
ahórrate **6 meses**
de suscripción

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax**

Spotify®

Disney+

PlayStation Plus

DAZN



- + **COMPAÑEROS DE TRABAJO**, ya que conocer el puesto y la forma de trabajar de unos y otros. Puede ser una fuerte **motivación, compromiso y productividad** saber que los compañeros nos van a evaluar, pero puede ser que éstos no hagan una evaluación fiable por diversos motivos.
- + **PARES ENTRE IGUALES**, es decir, por los miembros de un grupo de trabajo que conocen el desempeño de los demás. Esto permite obtener muchas opiniones y no dependerá de un solo evaluador. La principal dificultad radica en **diferenciar las contribuciones individuales de las grupales** y algunos miembros se pueden sentir incomodos al evaluar sus compañeros.
- + **EVALUACIÓN DE GRUPO O COMITÉS DE EVALUACIÓN**, donde dos o más superiores evalúan el desempeño de un grupo de trabajo. Es una evaluación **más completa y objetiva** que si solo la realiza un evaluador, pero conlleva más tiempo y puede ser difícil.
- + **AUTOEVALUACIÓN**, donde el empleado realiza una evaluación de su propio rendimiento. Esta evaluación tiene un efecto positivo sobre el compromiso del individuo con los objetivos que se quieren lograr y reduce la ambigüedad. El problema es que **está sujeta a sesgos**, ya que uno mismo tiende a evaluarse de forma más o menos indulgente.
- + **CLIENTES**, que evalúan el desempeño del trabajador. Esta evaluación permite conocer los aspectos **satisfactorios y corregir comportamiento no adecuados**. Solo es aplicable a puestos de trabajo en los que hay contacto directo con clientes.
- + **SEGUIMIENTO INFORMÁTICO**, a través del cual se recogen **datos**. Es una forma más rápida y objetiva y es útil siempre que los indicadores de rendimiento sean objetivos y cuantificables, pero puede considerarse invasión del derecho a la intimidad o control excesivo.
- + **EVALUACIÓN 360º**, evaluación más **completa, complejo y realista**, pues es a través de todos los métodos anteriores. Permite obtener una visión más completa y realista, reduciendo los sesgos de los métodos subjetivos y aporta feedback al evaluado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los evaluadores pueden tener la misma importancia, por lo que habría que establecer ponderaciones.

3. ETAPA II: EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

Una vez delimitada la evaluación, los encargados de llevarla a cabo tendrán que:

- Establecer los *criterios de evaluación*.
- Decidir los *métodos de medición* del desempeño.
- Considerar los *posibles problemas* que puedan surgir.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Los criterios de evaluación son las dimensiones del rendimiento que se van a utilizar para evaluar a los empleados. La relevancia de esta decisión radica en los comportamientos observados y evaluados serán los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida, por lo que hay que **definir normas claras de evaluación** del desempeño y comunicárselas al empleado. Hay dos criterios tradicionales de evaluación:

- **OBJETIVOS:** resultados obtenidos por el trabajo, como son una cifra de ventas, nuevos clientes, artículos publicados, partidos ganados, goles marcados, número de habitaciones limpiadas....
- **SUBJETIVOS:** actitudes, comportamientos y capacidades.

Habrá que determinar en cada caso **cual de los criterios es más adecuado** e incluso considerar una combinación. Los comportamientos evaluados serán los que tiendan las personas a desarrollar, por lo que es importante comunicar claramente al empleado las normas con las que se va a valorar su desempeño. Las características que deberían cumplir los criterios de evaluación para ser **adecuados** son cuatro:

- **VÁLIDOS:** medir correctamente la aportación del empleado al éxito de la empresa.
- **FIABLES:** ofrecen mediciones consistentes en el tiempo e independientes a quien evalúe.
- **CAPACES DE DISCRIMINAR:** ser capaces de diferenciar a los trabajadores por sus resultados, actitud o por sus conocimientos y capacidades.
- **MEDIBLES:** si es posible de forma cuantitativa.

MÉTODOS DE DESEMPEÑO.

Una vez establecidos los criterios, la siguiente cuestión es la elección de los métodos de medición del desempeño. En una primera observación, encontramos:

- **MÉTODOS OBJETIVOS:** son aquellos que **miden el rendimiento** en función de lo que la persona obtiene de su trabajo. También se les conoce como **métodos de resultados**, en los cuales se evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que obtienen de su trabajo.
- **MÉTODOS SUBJETIVOS:** son aquellos que evalúan **en qué medida el empleado posee ciertas características** (evaluación por rasgos) o muestra **ciertos comportamientos** en su puesto de trabajo (evaluación por comportamiento).

Sin embargo, la clasificación más común es:

- **OBJETIVOS:** evalúan los resultados del trabajo (ventas, unidades producidas, errores)
- **SUBJETIVOS DE CARACTERÍSTICAS:** miden si el empleado posee determinadas características importantes para el puesto (liderazgo, fiabilidad, creatividad...).
- **SUBJETIVOS DE COMPORTAMIENTOS:** describen los comportamientos/conductas que deben tener los trabajadores para determinar las acciones que deben o no realizarse en un puesto (amabilidad, respeto, comunicación...)
- **MIXTOS:** evaluaciones que se realizan en centros de evaluación específicos, normalmente a directivos y donde combinan varios métodos, diferentes evaluadores y todo tipo de pruebas: test, entrevistas, simulaciones...

POSIBLES ERRORES.

La complejidad de la evaluación del rendimiento radica en que **involucra a personas** (evaluado y evaluador) que, normalmente, pertenece a la **misma organización**, lo que introduce subjetividad en la evaluación y reacciones conflictivas entre individuos que trabajan juntos.

Por ello, es importante un análisis de los posibles problemas con los que nos podemos encontrar con la intención de evitarlos, reducir su impacto tanto en la organización como en sus miembros o bien buscar mecanismos para subsanarlos. Los principales problemas son:

- *Problemas de relaciones entre personas de la organización.* Aunque los trabajadores de una organización trabajen para lograr los objetivos de ésta, cada individuo tiene sus **propios intereses y aspiraciones**, que muchas veces pueden entrar en conflicto con los objetivos organizativos.
 - + Las evaluaciones del rendimiento pueden provocar problemas entre el personal evaluado cuando estas son consideradas injustas o poco objetiva, creando malestar y desmotivación.
 - + Aunque el superior conozca bien la labor que realizan los empleados, no siempre es fácil evaluar los puestos de trabajo.
- *Errores en el desarrollo de la evaluación:*
 - + Efecto halo y eco, error al extrapolar la calificación de una dimensión analizada de un individuo a otras dimensiones.
 - + Error de lenidad, cuando el evaluador evalúa de forma benevolente para no tener problemas con los evaluados.
 - + Error de severidad, cuando el evaluador examina con excesiva dureza (para impresionar, por inexperiencia, por problemas de autoestima...).
 - + Error de tendencia central, cuando se tiende a calificar en valores promedio y no se discrimina el alto y el bajo rendimiento.
 - + Error de primacía o de novedad, cuando se valoran únicamente comportamientos o resultados recientes y se elimina la información anterior.
 - + Error de similitud, cuando el evaluador es influido por las relaciones que tenga con el evaluado.
 - + Error de contraste, cuando se realizan comparaciones con otros trabajadores evaluados anteriormente.
 - + Efecto contagio, cuando el evaluador se deja influir por los resultados que ha obtenido anteriormente el evaluado.
 - + Etnocentrismo, cuando se evalúan personas de otros grupos culturales, pues los evaluadores tienen a aplicar normas específicas de su propia cultura considerándola como la mejor. Se puede definir como la tendencia a considerar que los valores propios son siempre más deseables.
- *Errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación.* Puede ocurrir que no se definan de forma adecuada los criterios de valoración o métodos de desempeño o no sean adecuados para el propósito de la evaluación.

4. ETAPA III: GESTIÓN Y MEJORA DEL RENDIMIENTO.

Una vez obtenida la medida del rendimiento de los trabajadores sometidos a evaluación, es importante llevar a cabo la **gestión de esta información con la intención de mejorar** los resultados. No es suficiente medir los resultados, sino que tenemos que sacar conclusiones de estas mediciones y plantear formas de mejorar el rendimiento si fuera necesario o utilizar esta información para otra de toma de decisiones.

Para realizar una buena gestión del rendimiento habrá que identificar las causas de los problemas de rendimiento y tomar medidas para resolverlos:

- **IDENTIFICAR LAS CAUSAS DEL BAJO RENDIMIENTO:** ¿Es por falta de conocimientos o de capacidad? ¿No se esfuerza lo suficiente? ¿Son factores externos los que minan el rendimiento?
- **FORMULAR ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA:**
 - + Prevenir y evitar situaciones indeseadas.
 - + Resolver deficiencias detectadas.
 - + Situaciones problemáticas de difícil solución.

Los supervisores tienen un papel crucial en la aplicación de estas medidas. En este sentido, encontramos **tres tipos de estrategias**:

- **ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO POSITIVO:** buscan fomentar **conductas deseables** en el trabajador, estableciendo para criterios conductuales y sistemas de recompensas en función de comportamientos. Son estrategias muy adecuadas cuando se han detectado problemas en el desempeño, pues estamos motivando al trabajador para que cambie su forma de actuar a mejor.
- **ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO NEGATIVO:** tratan de **evitar determinados comportamientos** que pueden originar problemas de rendimiento. Se trata de desalentar comportamientos no deseados, bien sin evaluar y recompensar o a través de castigos, como son una bajada de salario o despido.
- **ESTRATEGIAS EN CASO DE QUE LAS ANTERIORES NO FUNCIONEN,** pueden aplicarse:
 - + Existe un desajuste entre el trabajador y el puesto de trabajo, para lo que hay dos alternativas:
 - **Trasladarlo a otro puesto**, si el trabajador tiene capacidades valiosas, pero no adecuadas para ese puesto.
 - **Rediseñar el puesto**, si los problemas vienen de factores externos al trabajador relacionados con el propio diseño del trabajo.
 - + Si hay trabajadores que, a pesar de haberles dado soluciones a sus problemas de desempeño, no hayan mejorado o incluso hayan empeorado. En ese caso, se puede asignar a ese trabajador tareas que no sean cruciales y en las que pueda desempeñar un buen papel o bien despedirle.

Una vez elegida la estrategia o estrategias más adecuadas a cada caso, habrá que ponerlas en marcha. El papel de los supervisores en esta fase es muy importante, ya que determinarán los recursos necesarios para el cambio y ayudarán al trabajador.



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

➊ TENDENCIAS ACTUALES EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

Los procesos de evaluación pueden incluir una **entrevista de evaluación**, donde se pretende que evaluador y evaluado repasen la valoración y se puedan tomar medidas para mejorar los puntos débiles y reforzar los fuertes. Sus características son:

- Es una manera de *retroalimentar al trabajador* y hacerle participe de la evaluación y permite identificar rasgos personales del individuo.
 - Es importante *programar e informar al evaluado* convenientemente sobre la celebración de la entrevista.
 - Puede ser *necesario formar y dar consejo al supervisor* para desarrollar la entrevista de forma que la retroalimentación sea efectiva.
 - Hay *distintos tipos de entrevistas*: hablar y convencer; hablar y escuchar; de solución de problemas y mixta.
-
- ➊ En la **evaluación continua**, la existencia de trabajos por proyectos, que tienen alta incertidumbre y son versátiles hace que la evaluación requiera de nuevas herramientas y tiempo. Dados los cambios actuales y su rapidez, las evaluaciones anuales o semestrales dejan de tener sentido. Por eso, las empresas están implantando **sistemas mucho más continuos**, sistemas basados en **datos** que se generan día a día o semana a semana y que permiten un feedback y medidas correctoras mucho más ágiles y efectivas.
 - ➊ Existe una preferencia por **sistemas que permitan el feedback abierto, espontáneo e inmediato** de cualquier otra persona de la organización para su mejora continua, tratando de crear una cultura basada en el mérito y el alto desempeño, que lleve al trabajador a establecer su futura carrera profesional.
 - ➊ En cuanto a la **evaluación por compromisos**, a las empresas les importa el resultado, pero muchas ya quieren conocer el compromiso de sus trabajadores. Dependiendo del compromiso, de la voluntad del trabajador de implicarse en los objetivos y metas de la empresa, la organización mejorará más o menos su desempeño. Se suele hacer mediante entrevistas mucho más dinámicas, más profundas, las empresas quieren averiguar ese nivel de compromiso de los empleados y calificarlo para trabajar en cómo incrementarlo.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

TEMA-9.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte cliente de BBVA y...
**ahórrate 6 meses
de suscripción**



1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsaremos uno de estos suscriptores durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarlos con tu tarjeta Aqua Débito.

NETFLIX **Spotify** **HBOmax**

Disney+ **PlayStation Plus** **DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

TEMA 9.- LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA.

1. LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA.

La **compensación** o **retribución** es, desde una concepción clásica, la compensación total, es decir, todo tipo de recompensas cuantificables (percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles) que reciben los empleados a cambio de la prestación de su actividad a la organización.

Sin embargo, la concepción actual de la **compensación** es todo tipo de recompensas cuantificables y no cuantificables que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Dentro de la retribución encontramos la siguiente clasificación:

- **RETRIBUCIÓN FINANCIERA:** encontramos varios componentes:
 - + La retribución directa es de carácter monetario e incluye:
 - **El salario base** es la **retribución fija**, que se concibe como la cantidad fija que se percibe en función del tiempo trabajado y el puesto ocupado.
 - **Los incentivos salariales** son la **parte variable**, pues son la retribución basada en el rendimiento, es decir, la parte que se asocia al logro de objetivos y permite introducir diferencias entre el personal.
 - + La retribución indirecta son las **prestaciones sociales**. Están vinculadas a servicios o beneficios recibidos por el empleado, es decir, son todas aquellas compensaciones financieras (monetarias o no) que no suelen pagarse de forma directa al empleado y que se reciben por el hecho de formar parte de la organización.
- **RETRIBUCIÓN NO FINANCIERA:** es una compensación extraeconómica que refleja los aspectos más intangibles, como la satisfacción del empleado. Está determinada en gran medida por el ambiente psicológico y físico del trabajo.

COMPONENTES DE LA RETRIBUCIÓN

RETRIBUCIÓN / COMPENSACIÓN



WUOLAH
+ BBVA



Abre tu cuenta

Para establecer un buen sistema de retribución, la empresa debe fijar claramente los **objetivos** que persigue:

- Atraer buenos candidatos.
- Retener buenos empleados.
- Ser un elemento motivador.
- Respetar la normativa legal.
- Ayudar a obtener los objetivos estratégicos.
- Alcanzar ventajas competitivas mediante el control del gasto.

2. LA GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN.

La retribución tiene diversos efectos sobre el individuo: además del económico, está el psicológico. Esto sirve como indicador de poder y de prestigio, por lo que una buena gestión del sistema de retribución puede tener efectos positivos sobre las personas y sobre los resultados de la organización.

El **salario** debe ser atractivo para atraer y flexible para retener. Suele ser motivador cuando está unido al rendimiento del trabajador, aunque hay que tener en cuenta que las motivaciones de los trabajadores pueden variar notablemente de unos a otros.

Los **principios básicos** del sistema de retribución son cuatro: LOS TIPOS DE EQUIDAD CAE

1. *CONSISTENCIA O EQUIDAD INTERNA*, se refiere al logro de una retribución justa tomando como referencia las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo de la organización. La idea es que los individuos que **están en el mismo nivel o que tienen contribuciones similares** para la organización deberían recibir la misma retribución.
2. *COMPETITIVIDAD O EQUIDAD EXTERNA*, se refiere a la consideración de que la retribución es justa respecto a lo que se recibe en **puestos similares en otras empresas**. La equidad externa permite valorar la posición competitiva de la empresa en función de su retribución frente a sus competidores, por lo que se pueden tener sueldos por debajo, por encima o al mismo nivel que el mercado.
3. *RECONOCIMIENTO DE DIFERENCIAS O EQUIDAD INDIVIDUAL*, se refiere al hecho de tratar de **reconocer las diferencias** que puede haber entre individuos aun cuando ocupen el mismo puesto de trabajo. Hay equidad individual si dos trabajadores que tienen el mismo puesto, pero obtienen diferentes resultados en su desempeño no perciben lo mismo como recompensa. Es por ello que las decisiones sobre retribución deben ser percibidas por los individuos como justas.
IMPORTANTE: se puede tener equidad individual con equidad interna.
4. *ADMINISTRACION DEL SISTEMA RETRIBUTIVO*, se refiere a cuál va a ser el nivel de transparencia de dicho sistema retributivo, grado de comprensión para el trabajador y si se tiene en cuenta los cambios para ir adaptándolo a las nuevas necesidades y situaciones.



**Hazte cliente de BBVA y ...
ahórrate **6 meses**
de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax**

Spotify®

Disney+

PlayStation Plus

DAZN



Por lo tanto, cada organización **establece su política salarial**, es decir, el conjunto de principios y directrices que son reflejo de la orientación y filosofía de la organización con relación al sistema de retribución. Estas políticas no son estáticas, por lo que deben adaptarse a los cambios internos de la empresa y a lo que se produzca en el mercado laboral.

REMUNERACIÓN NO FINANCIERA.

Las organizaciones están prestando mucha importancia a aspectos no financieros de la retribución dado el impacto que tiene en la motivación de los trabajadores. Se valora:

- *Un buen ambiente de trabajo*, pues mejora la satisfacción y motivación del trabajador. Depende en gran medida de las políticas de la empresa, de la calidad de los directivos y de empleados, de las relaciones entre compañeros y de las condiciones de trabajo.
- *La flexibilidad laboral* facilita el equilibrio entre el trabajo y la vida personal mediante los horarios de trabajo flexibles, las semanas de trabajo reducidas, el trabajo a distancia o a tiempo parcial, compartiendo puesto de trabajo...

La teoría de las características del trabajo explica la importancia de la remuneración no financiera, pues el trabajador puede experimentar una compensación intrínseca si se valora su trabajo. Existe una compensación intrínseca cuando los puestos poseen una valoración alta respecto a:

- Retroalimentación de información.
- Variedad de habilidades.
- Parte identificable del producto/servicio final.
- Significación ante la sociedad.
- Autonomía.

2.1. LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN.

Los sistemas de retribución permiten establecer los niveles salariales y el salario base, así como los incentivos:

- Para determinar el *salario base* de cada puesto se pueden utilizar dos sistemas de retribución:
 - + La retribución basada en el puesto de trabajo.
 - + La retribución basada en competencias o habilidades.
- Para *determinar los incentivos*, se usa el sistema de retribución basado en los incentivos.

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN PARA EL SALARIO BASE.

Los sistemas tradicionales de retribución consideran que para fijar el salario base se debe evaluar el valor o las contribuciones de cada puesto mas lo que hace el empleado. Sin embargo, actualmente muchas empresas valoran de forma especial los aspectos individuales, es decir, el talento. Es por ello que se han desarrollado sistemas basados en conocimientos o habilidades. A la hora de elegir entre uno u otros habrá que analizar su conveniencia en función de las características y situación de la empresa:



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

RETRIBUCIÓN BASADA EN EL PUESTO	RETRIBUCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS
La tecnología sea estable.	La tecnología cambia con frecuencia.
Los trabajos no cambian constantemente.	Se fomenta el trabajo en equipo y la participación.
La rotación de empleados es baja.	Los costes de rotación y absentismo son elevados.
Los puestos están bastante estandarizados y delimitados.	Se fomenta el adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Se necesita mucha formación para desarrollar bien un puesto de trabajo.	Se pueden aprender nuevas capacidades.
El trabajador asciende con el tiempo.	Las posibilidades de ascenso están limitadas.

1. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADA EN EL PUESTO DE TRABAJO.

Estos sistemas parten de la idea de que el **trabajo es el que determina** la remuneración directa. Cada puesto está diseñado para llevar a cabo determinadas tareas y tiene una importancia distinta para la empresa.

El objetivo principal es pagar en función del valor que se atribuye a las funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades y otros factores relacionados con el puesto de trabajo. Por ello, se considera que **cada puesto tiene un valor individual** y que, para remunerar con equidad hay que comparar el valor de cada puesto con los demás puestos de la organización y con la situación del mercado.

Para establecer la cuantía fija o salario base para cuenta de trabajo es importante tener en consideración el logro de la equidad interna, externa y la individual. Para ello, se lleva a cabo un proceso de cuatro etapas:

- + **ETAPA I:** se utiliza la información obtenida en el análisis de puestos para determinar los niveles de desempeño.
- + **ETAPA II:** se evalúa el puesto de trabajo, gracias al cual se determina el valor o la contribución relativa que los distintos puestos de trabajo tienen en la empresa. Para ello, se **clasifican los puestos de trabajo por grupos** a los que normalmente se les asignara un nivel salarial según el criterio de equidad interna. Esto se puede hacer mediante:
 - **La jerarquización**, creando una escala subjetiva en la que se valora la importancia que tiene cada puesto en comparación con los otros puestos para ordenarlos por importancia.
 - **La graduación o clasificación de puestos**, donde a los puestos similares se agrupan en clases o grados, según el nivel de dificultad parecido entre dichos puestos.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- **La comparación de factores**, donde se comparan y evalúan uno a uno los factores principales de cada puesto con respecto al mismo factor o habilidad en otros puestos, asignándole así un valor monetario.
- **Los sistemas de puntos**, donde se analizan una serie de factores, descomponiéndolos en subfactores. Así se crean varios niveles para cada factor a los que se les asigna una puntuación en función de su importancia.
- + **ETAPA III:** se realizan los **estudios comparativos** de sueldos y salarios para conocer las condiciones del mercado y garantizar la equidad externa. Las empresas suelen realizar estudios de mercado para establecer puntos de referencias. Estos puntos de referencia son puestos similares o comparables en sus contenidos en otras empresas, a partir de los cuales se puede determinar su valor de mercado. Con esa información se establecen los niveles salariales, fijando a continuación los rangos salariales: punto medio, máximo y mínimo.
- + **ETAPA IV:** se **determina la compensación**, es decir, un ajuste entre el valor determinado por la evaluación del puesto y el que determina el mercado de trabajo.

2. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS O HABILIDADES.

La retribución basada en competencias es un sistema retributivo mediante el cual se remunera al empleado en función de los distintos trabajos que puede realizar o de los conocimientos que posee y que pueden aplicar con éxito a varias tareas o situaciones. Se valora a los trabajadores con **más conocimientos** y se compensan los esfuerzos realizados para **adquirir nuevas competencias**.

Las competencias incluyen las habilidades, pero también implican factores como los motivos, valores, las actitudes y el concepto de si mismo que pueden estar vinculados con mejor desempeño. Este sistema potencia que los trabajadores desarrollen competencias laborales y está orientado hacia la persona.

Los planes de remuneración basados en habilidades se pueden agrupar en:

- + **Planes basados en el conocimiento**, donde la remuneración depende del grado de conocimientos necesario para desempeñar un puesto o una función.
- + **Planes basados en habilidades múltiples**, donde la remuneración depende de la capacidad del trabajador para desempeñar diferentes puestos y funciones.

Tanto el sistema de remuneración basado en competencias como en el puesto de trabajo sirven para **determinar la parte fija de la remuneración**, pero la retribución total tiene otros componentes, como los incentivos, las prestaciones y la parte no financiera.

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN PARA LOS INCENTIVOS.

La retribución basada en el rendimiento es la que está asociada al logro de objetivos. Esta parte de la retribución es la que introduce diferencias entre las personas o los grupos en función de sus resultados. Los planes de incentivos se pueden clasificar en:

1. INCENTIVOS INDIVIDUALES.

Los incentivos individuales están pensados para recompensar el esfuerzo o desempeño individual de forma que se logre el principio de equidad individual, siendo comunes y muy utilizados. Estos incentivos se pueden clasificar en:

- + Los incentivos individuales generales pueden ser de diferentes tipos:
 - **El trabajo a destajo**, donde el trabajador recibe una compensación por cada unidad producida. Para establecer el salario por unidad se pueden utilizar los estudios de tiempo y movimiento.
 - **Sistemas de sugerencias**, donde se motivan a los trabajadores para que aporten ideas que permitan ahorrar o ganar dinero.
 - **Plan de horas de trabajo normales**, donde cada trabajador recibe una compensación en función del tiempo por unidad de producción. Se compensa el ahorro de tiempo, por lo que las tareas se dividen en función de su tiempo de realización.
- + Los incentivos individuales para el personal de ventas, o comisiones, son aquellos donde se asocia el volumen de ventas con la retribución variable del trabajador. Las comisiones se pueden fijar como porcentajes de las ventas con intervalos, por lo que, si se superan los límites superiores de cada intervalo, el incentivo recibido se incrementa.
- + Los incentivos individuales para la dirección, pues la complejidad del trabajo directivo u la posibilidad de conflictos hacen que los incentivos sean una parte importante. Distinguimos entre:
 - **Los incentivos a corto plazo**, que tienen un papel motivador en el buen desempeño del trabajo diario. *EJEMPLO: bonos mensuales.*
 - **Los incentivos a largo plazo**, que van dirigidos a ajustar los intereses individuales con los de la organización. Los directivos pueden recibir una cantidad en efectivo en función de algún criterio o derecho sobre el capital de la empresa. *EJEMPLO: stock option, que dan el derecho de adquirir acciones después al precio establecido cuando se pida dicho derecho, o los paracaídas de oro, que son pagos extraordinarios que se dan a los directivos cuando se produce un cambio en la propiedad o control de la compañía.*



Hazte cliente de BBVA y... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA



Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

2. INCENTIVOS DE GRUPO.

Los incentivos en grupo son aquellos que tratan de asociar parte de la remuneración con determinados objetivos de grupo. Se suele establecer para cada grupo un estándar de producción y cada miembro recibe incentivos se superan los estándares. De esta forma se puede remunerar a los miembros del grupo:

- + Todos reciben la cantidad ganada por el que haya producido más.
- + Todos reciben la cantidad ganada por el que haya producido menos.
- + Todos reciben una cantidad equivalente a la cantidad promedio ganada por el grupo en su totalidad.

3. INCENTIVOS PARA TODA LA ORGANIZACIÓN.

Los incentivos para toda la organización se suelen utilizar cuando en la organización es necesaria una gran cooperación entre sus miembros. En estos incentivos, si la empresa logra ciertos objetivos, el trabajador recibe un pago extra. Hay varios tipos de inventivos:

- + Los planes de participación en beneficios pueden ser en efectivo, se paga una cantidad en función de los beneficios obtenidos cada año. Otra opción son los planes de dividendos – salario, en los cuales se fija el porcentaje de beneficios que corresponde al trabajador en función de los dividendos pagados a los accionistas.
- + El plan Scanlon trata de reflejar el hecho de que la cooperación de toda la empresa ayuda a mejorar la eficiencia de las actividades de explotación y que esta cooperación se puede estimular mediante incentivos que se calculan en función de los ahorros en los costes de la mano de obra.
- + Los planes de propiedad de acciones para los empleados, donde la empresa entrega acciones a un fideicomiso y hace aportaciones anuales adicionales. El fideicomiso distribuye las acciones entre los empleados cuando se jubilan o abandonan la empresa.

2.2. LOS COSTES LABORALES.

La determinación de la estructura salarial y de la cuantía para cada puesto va a estar determinada por los **costes laborales y por las expectativas de beneficio** que se esperen los trabajadores.

Los costes laborales no son solo el salario bruto anual/mensual/diario que cobra cada trabajador, sino también otros pagos por la parte de la Seguridad Social a cargo de la empresa o el coste unitario de las prestaciones de servicios. La contratación de un trabajador supone para la empresa la consideración individual de su coste:

- *Un parte fundamental es el salario bruto anual/mensual/diario.* Este salario se puede fijar de forma bilateral entre empleado y empleador, aunque lo más común es que las remuneraciones mínimas vengan recogidas en los convenios para cada categoría salarial.

- *La empresa tiene la obligación de cotizar a la Seguridad Social.* Dicha cotización tiene dos aportaciones: la que es a cargo del empresario y la que corresponde al trabajador. Los empresarios retendrán en las nóminas las cantidades que deba aportar cada trabajador por cuenta ajena y serán los encargados de presentar a documentación e ingresar el importe tanto propio de los trabajadores.
 - + El importe de la cotización es el resultado de aplicar el tipo o porcentaje que cada año se establece para cada contingencia a la base de cotización.

Además de esto, la empresa debe **valorar el coste de los incentivos** que ofrece a sus trabajadores y de las prestaciones de carácter voluntario.

3. NUEVAS TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN.

Los **sistemas de retribución flexible** consisten en cambiar la parte monetaria del salario por productos o servicios ofrecidos por la empresa para que el trabajador pueda tener una disponibilidad mayor neta dineraria después de pagar los impuestos y gastos personales. Aunque es el trabajador el que paga por estos servicios o productos, existen ventajas fiscales para ambas partes:

- **VENTAJAS TRABAJADOR:**
 - ☺ Fiscales que logran aumentar su salario neto disponible.
 - ☺ Mayor facilidad y comodidad para contratar las prestaciones.
 - ☺ Precios más económicos al contratar de forma colectiva.
 - ☺ Se paga en función de sus necesidades.
 - ☺ Variedad de beneficios sociales.
- **VENTAJAS EMPRESA:**
 - ☺ Mejora su posición competitiva como empleador y da respuesta a la diversidad del colectivo atendiendo a sus necesidades de cada momento.

RETRIBUCIÓN EMOCIONAL.

Para entender a lo que nos referimos con salario emocional, debemos pensar en aquella retribución no monetaria que percibe un empleado y que pretende cubrir aquellos aspectos como sus necesidades personales, familiares y profesionales que, en definitiva, le permiten mejorar su calidad de vida, su satisfacción personal y su desarrollo intelectual.

El objetivo final de salario emocional no es otro que servir de impulso o motivación al trabajador y que, a su vez, permite mejorar la percepción que los empleados tienen de su empresa.

EJEMPLOS: teletrabajar, oportunidades de crecimiento, compatibilidad de la vida familiar y laboral, desarrollo y capacitación.