

Temario-RRHH-COMPLETO.pdf



MMonTi_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada



Que no te escriban poemas de amor
cuando terminen la carrera ►►►►►►►

Smiley face icon
(a nosotros por
suerte nos pasa)

WUOLAH

Que no te escriban poemas de amor
cuando terminen la carrera ►►►►►



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

TEMA 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

En un entorno globalizado, turbulento y dinámico, los recursos humanos son factores claves en la competitividad al ser factores diferenciadores, capaces de activar otros recursos y de generar valor. El CAPITAL HUMANO hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, valiosas y específicas, que los empleados poseen y aplican en sus puestos.

Cuando hablamos de Recursos Humanos nos referimos a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización. Los recursos humanos, además de ser un factor organizativo, son muy complejos, por estar hablando de personas. Actualmente, uno de los grandes retos para las empresas es hacer un buen análisis de la inversión que se necesita realizar en personal, teniendo en cuenta tanto aspectos cuantitativos, como la motivación y satisfacción de las personas.

El departamento de recursos humanos hace referencia al área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores. Su objetivo es contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa, desarrollando e implantando estrategias en su ámbito de actuación. La evolución de la función de RRHH es la siguiente:

- En un principio se basaba en la planificación y control del personal, es decir era un trabajo administrativo, que gestionaba aspectos relativos al coste del personal y a la legislación. Se quería minimizar el coste con su máximo trabajo posible. Es decir, el personal se consideraba un recurso a minimizar (abogados se encargaban de que se cumpliera la ley). Era el DEPARTAMENTO DE PERSONAL, siendo un subordinado a la Dirección en Línea.
- Tras ello, cuando las organizaciones pasaron a ser más complejas (en el siglo XX) y el personal comenzó a quejarse de forma unida, es decir hacían huelgas de todo el personal de la organización, etc., comenzó a desarrollarse más esta función, estando orientado a las relaciones laborales y considerándose el personal como un recurso a optimizar. (psicólogos se encargaban de su gestión). Era el DEPARTAMENTO DE RRHH, estando en el mismo nivel que la Dirección en Línea y vinculado con la Dirección General.
- Con la aparición de la tecnología, el personal pasa a ser considerado un RECURSO ESTRATEGICO, siendo considerado un recurso muy valioso y muchas veces irremplazable. Ahora, el director de recursos humanos es un gestor especializado en los aspectos económicos y en los humanos o sociales. Es el DEPARTAMENTO ESTRATÉGICO DE RRHH, que depende directamente de la Dirección General.

Es decir, 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 realidad es que en muchas empresas NO es así, es decir NO consideran clave y estratégica el área de RRHH. Además, cuanto más atrasado esté el país MENOS lo considerarán estratégico.

WUOLAH

➔ Factores de influencia en la gestión de los recursos humanos: hay cambios rápidos en el entorno, organizativos e individuales que son los que hacen que la preocupación por la gestión de los recursos humanos sea mayor. Estos cambios son:

EN EL ENTORNO (fuera del control de la empresa pero que tienen efecto sobre los resultados)	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de los cambios. - El crecimiento de internet. - Legislación. - Conciliación de la vida personal y laboral. - La diversidad de la fuerza de trabajo.
EN LA ORGANIZACIÓN (aspectos internos de la empresa)	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una posición competitiva. - Flexibilidad empresarial. - Reestructuración organizativa. - Tamaño empresarial. - Cultura organizativa.
EN EL INDIVIDUO (aspectos relativos a cada trabajador)	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuste entre persona y organización. - Ética y responsabilidad social. - Productividad del empleado. - Delegación de poder (empowerment). - Fuga de cerebros (pérdida de personal talentoso). - Inseguridad laboral.

2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Ésta está dirigida a lograr el desempeño eficiente del personal a través de la planificación, organización, desarrollo y control de una serie de técnicas, además de encargarse de las relaciones laborales, la salud y la seguridad en el trabajo y de aspectos de justicia.

➔ LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El objetivo principal de la gestión de los recursos humanos es: **CONTRIBUIR AL ÉXITO DE LA EMPRESA** apoyando 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. Las prácticas de recursos humanos buscan dotar a la empresa de una fuerza de trabajo adecuada efectiva y eficiente.

Los objetivos se pueden agrupar en tres categorías complementarias entre sí:

EXPLÍCITOS (están bien especificados y son más fáciles de transmitir)	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer a los candidatos adecuados. - Retener a los mejores trabajadores. - Motivar a los trabajadores y comprometerlos. - Ayudar a los trabajadores a desarrollarse.
IMPLÍCITOS (están integrados en la filosofía o la cultura empresarial)	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad del factor humano. - Calidad de vida en el trabajo. - Cumplimiento de la normativa.
A LARGO PLAZO (presentan el alcance estratégico de la gestión de los recursos humanos)	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad y competitividad. - Incremento de valor en la empresa. - Mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa.

En resumen, el área de recursos humanos tiene como finalidad – tomar decisiones dirigidas a **BUSCAR** a los mejores trabajadores, **OBTENERLOS**, **DESARROLLARLOS** (formarlos), **UTILIZARLOS**, **EVALUAR** si están produciendo al nivel óptimo, **RETENER** a los mejores O **PRESINDIR** de personas a

Que no te escriban poemas de amor cuando terminen la carrera

(a nosotros por suerte nos pasa)



Ayer a las 20:20

Oh Wuolah wuolitah
Tu que eres tan bonita

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

No si antes decirte
Lo mucho que te voy a recordar



Envía un mensaje...



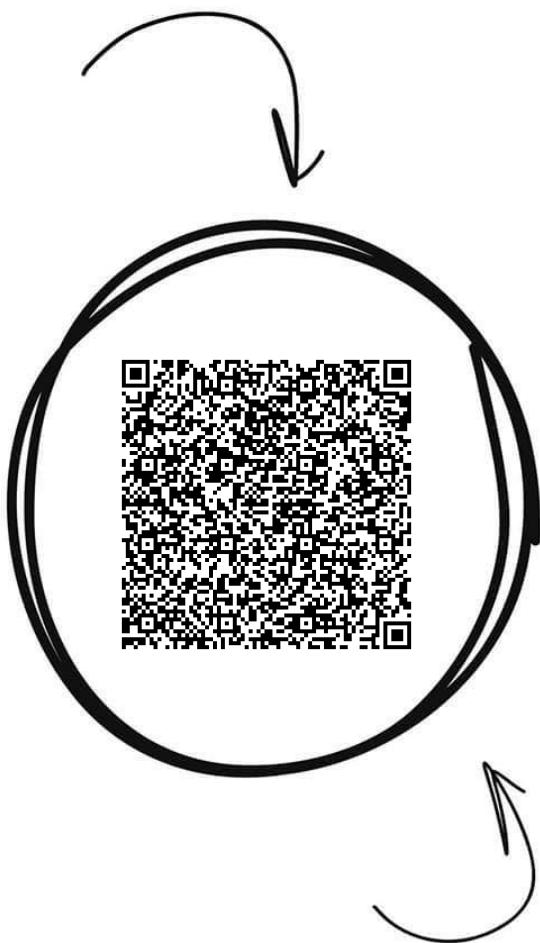
WUOLAH



Dirección de Recursos Humanos |



Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas



- 1** Imprime esta hoja
- 2** Recorta por la mitad
- 3** Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanear y acceder a apuntes
- 4** Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR

Banco de apuntes de la UGR



fin de proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno, bajo el principio de economicidad.

➔ LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La gestión de los recursos humanos se estructura en torno a cinco procesos:

- PROCESOS BÁSICOS: son el punto de partida para el resto de prácticas de RRHH, siendo el *análisis de puestos de trabajo* y la *planificación de los recursos humanos*.
- PROCESOS DE AFECTACIÓN: con ellos se busca e incorpora a las personas adecuadas para cada puesto de trabajo. Son *reclutamiento, selección y socialización*.
- PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO: sirven para mejorar la capacitación del personal y gestionar su evolución dentro de la empresa. Son *formación y gestión de la carrera profesional*.
- PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN: analizan la *evaluación del rendimiento del trabajador* para identificar si se están cumpliendo los requisitos exigidos para el puesto y el *sistema retributivo* que compense el esfuerzo realizado de forma justa y equitativa.
- PROCESOS SUSTRACTIVOS: analizan la desvinculación del trabajador de la empresa, de forma voluntaria (*dimisión o jubilación*) o involuntaria (*despidos*).

TODOS ESTOS PROCESOS ESTÁN INTERRELACIONADOS. Además, la gestión del personal ha de estar alineada con los objetivos y estrategias de la empresa.

➔ EL DEPARTAMENTO Y EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

Las empresas de tamaño pequeño no necesitan un departamento explícito de RRHH, realizando estas funciones el directivo de la empresa.

En cambio, cuando la empresa comienza a crecer y empiezan a ser más complicadas las funciones de personal, aparece la necesidad de tener un departamento de RRHH en la empresa, teniendo esta función ejecutivos de nivel medio.

Por último, cuando la empresa se hace más grande, es decir pasan a tener un tamaño mayor, el departamento de RRHH adquiere más importancia y complejidad, siendo un papel desarrollado por ejecutivos de alto nivel y teniendo una visión más a largo plazo, planificando y teniendo una visión estratégica a largo plazo.

Además, la responsabilidad de la gestión de los RRHH es compartida entre los responsables del área de RRHH y los responsables funcionales, ya que los primeros se encargan de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales se encargan de poner en marcha estas estrategias y políticas y son el elemento de enlace con el personal de la organización.

Las cualidades que tiene que tener un responsable de RRHH son:

- Conocimiento del negocio.
- Habilidades personales.
- Capacidad analítica (ser capaz de hacer diagnósticos adecuados, resolver conflictos y proponer soluciones adecuadas a los problemas).
- Liderazgo competente (tener credibilidad, conocimiento, poder de influencia y CONFIANZA EN SÍ MISMO).
- Enfoque proactivo (mayor inclinación a la acción).

- Visión estratégica.
- Especialización en los procesos de RRHH.
- Capacidad de incorporación de la tecnología.

3. TENDENCIAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Éstas son un reflejo de la necesidad de ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno. Así, es importante:

- **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD:** se lleva a cabo debido a que hoy en día es un objetivo prioritario para las empresas gestionar empleados diversos, para atraer, retener y potenciar a personas de diferentes perfiles, que aporten innovación, nuevas opciones, puntos de vista, cultura... La diversidad se puede referir al género, la edad, la raza, las creencias y la nacionalidad. Para ello, se pueden usar programas formativos sobre la materia.
- **GESTIÓN DEL TALENTO:** se trata de atraer, identificar, desarrollar y retener a empleados con talento, que en un futuro podrían ser puestos directivos de la empresa, y para mejorar la posición competitiva de la empresa en el largo plazo. Esto se hace con employer branding (hacer una marca que les defina como buen empleador), apostar por mejorar la conciliación de la vida laboral y personal, beneficios sociales, retribuciones emocionales...
- **DIGITALIZACIÓN DE LOS RRHH:** optimización de procesos, automatización de procesos, outsourcing...
- **AVANCE TECNOLÓGICO:** robótica, internet, redes sociales, inteligencia artificial, nuevos perfiles (trab. del conocimiento).

**Que no te escriban poemas de amor
cuando terminen la carrera ►►►►►**



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

TEMA 2 – ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

1. CONCEPTO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

El análisis de puestos de trabajo es una práctica de RRHH fundamental para las empresas. Éste es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo para identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo. Además, sabemos que:

- 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: una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Actualmente, el ambiente laboral es muy dinámico, siendo por ello mucho más importante el análisis de puestos de trabajos, ya que aparecen nuevos puestos, hay que rediseñar puestos antiguos, o eliminarlos.

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

ETAPA I – OBJETIVOS DEL ANÁLISIS → aquí hay que identificar la información necesaria a obtener y la forma de obtenerla. El análisis del puesto de trabajo permite conocer aspectos claves del diseño de puestos de trabajo, como:

- 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.

Así, al realizar un análisis del puesto de trabajo es importante conocer tanto LO QUE SE HACE como 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, qué se podría mejorar...). El APT ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades que requiere, y las condiciones laborales en las que se lleva a cabo.

ETAPA II – DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS → en esta etapa se trata de determinar:

- Puestos que se van a analizar.
- Momento en el que se va a llevar a cabo el análisis (cuando se crea la empresa, cuando se crean nuevos puestos o cuando hay cambios relevantes en los puestos existentes).
- Persona encargada de ello (normalmente es una persona del departamento de RRHH, llamado “analista de puestos”).

ETAPA III – ANÁLISIS DE PUESTOS → se trata de reunir datos sobre los puestos de trabajo. Para ello, hay varias fuentes de información:

- Entrevistas: permiten obtener información directa sobre el trabajo, habiendo varios tipos de entrevistas – individuales, grupales, con el supervisor...
- Observación: se trata de observar al trabajador en el desarrollo de su trabajo para registrar sus características esenciales. Es más adecuado para puestos manuales con actividades repetitivas

que para trabajos intelectuales. Muchos trabajadores cambian (a peor o a mejor) la realización del trabajo si les están observando.

- Diarios o bitácoras: se trata de que el trabajador realiza un registro de las actividades o tareas que realiza y de cuánto tiempo dedica a cada una.
- Cuestionarios: aquí el trabajador responde a unas preguntas sobre las necesidades de su trabajo (conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades necesarios). Esto permite analizar muchos puestos a muy bajo coste, sobre todo si se hace vía online. El problema puede aparecer cuando las preguntas no estén bien formuladas. Hay distintos tipos: estructurados (preguntas cerradas), abiertos o mixtos, siendo los más fáciles de tabular los estructurados y los más difíciles los abiertos.
- Grupos de expertos: se trata de recoger la opinión de un grupo de personas especialistas, obteniendo detalles y puntos de vista diversos. Se usa cuando se diseña un puesto nuevo, cuando se rediseñan los puestos (sustancialmente) o para implantar planes de prevención y seguridad en el puesto.

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	Todos los puestos
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 → se trata de recopilar toda la información analizada con los métodos anteriores, de forma que hay que preparar los documentos adecuados que recojan las conclusiones del análisis: la descripción y la especificación del puesto.

3. LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

→ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** es el resultado del análisis de puestos, siendo el documento que recoge la información relativa a cada puesto con relación a las tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales. No hay un formato estándar para este documento, pero sí incluyen normalmente cuatro aspectos:

- Identificación del puesto – información básica necesaria para localizar el puesto en la organización (área, departamento o sección, nombre del puesto, ocupantes actuales, superiores, fuente de información del trabajo, encargado de la descripción del puesto, fecha de realización del análisis y verificación de la descripción del trabajo).
- Resumen del puesto de trabajo – qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué (misión del puesto, resultados esperados, actividades o funciones desempeñadas). Distingue entre las tareas que tienen que realizar de forma permanente, alternativa u ocasional.
- Obligaciones y responsabilidades del puesto – qué hay que hacer en el trabajo, cómo y por qué se hace. Son las tareas que se hacen para cumplir con el desempeño del puesto (tareas de forma genérica).

- Condiciones de trabajo – circunstancias y condiciones en las que se realiza el trabajo (posibilidad de horario flexible, necesidad de asumir viajes imprevistos, tener que usar informe, llevar botas, llevar acreditación...).

→ ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO O PERFIL DEL PUESTO: es el documento en el que se recoge la información relativa a las características que debería tener la persona que ocupa el puesto para desempeñarlo adecuadamente. Por ello, recoge:

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

4. DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

El diseño de puestos de trabajo se refiere a la actividad que deriva del análisis de puestos de trabajo y que persigue establecer claramente:

- Contenido del puesto: tareas y actividades a realizar en un puesto.
- Métodos y procedimientos a usar para llevar a cabo esas tareas.
- Relación con la organización, respecto a responsabilidad (a quién reporta) y autoridad (a quién supervisa).

El rediseño de puestos de trabajo se realiza cuando el puesto está creado y se trata de mejorarlo, actualizarlo o modificarlo. Se hace cuando el puesto de trabajo está obsoleto, es poco eficiente o mejorable. Antes de ver las técnicas que se usan para esto, recordamos qué es la especialización vertical y horizontal:

- La especialización horizontal hace referencia al número de tareas que hay en ese puesto. Se está poco especializado cuando se tienen muchas tareas, y se está muy especializado cuando se tienen muy pocas.
- La especialización vertical hace referencia a la toma de decisiones. Se está poco especializado cuando se tiene mucha capacidad de decisión, y se está muy especializado cuando no se tiene capacidad de tomar decisiones.

Las técnicas que se usan para el rediseño de puestos son las siguientes:

- Técnicas para puestos con BAJO nivel de especialización. Normalmente estos trabajadores tienen mucho estrés, mucha presión, por tener muchas más tareas de las que se pueden hacer cargo. Ante esto en el rediseño de puestos se suele simplificar el trabajo, le quitan tareas, se dividen las tareas en otras más simples, repartiendo las tareas de un solo puesto en varios puestos.
- Técnicas para puestos de ALTO nivel de especialización. Normalmente estos trabajadores se aburren, se estresan... por hacer siempre lo mismo de forma muy repetitiva. Actualmente las tareas sencillas se están supliendo con robots, pero también se puede hacer que el trabajo sea más satisfactorio para el trabajador:
 - Ampliar el trabajo – se dan más tareas o funciones a cada puesto de trabajo. Sería una ampliación horizontal del trabajo.

- Enriquecer el trabajo – dar más tareas y más capacidad de toma de decisiones. Se conoce como empowerment, siendo una ampliación del trabajo tanto horizontal como vertical.
- Rotación de puestos – el trabajador cambiando de puesto para no estar siempre haciendo las mismas tareas.
- Trabajos en equipo – se trabaja por grupos de trabajadores que tienen formación completa sobre las distintas tareas que tienen que realizar todos, de forma que ellos se organizan, turnan, cambian de puesto... como quieren.
- **Técnicas asociadas con la flexibilidad** – lo hacen las empresas para ser más flexibles, para ser capaces de adaptarse rápidamente y de forma adecuada a los cambios del entorno. Para ello, tienen que analizar qué mecanismos tienen que implantar para flexibilizar los puestos de trabajo.

FLEXIBILIDAD NUMÉRICA – hay trabajadores eventuales, que son contratados para resolver necesidades temporales de trabajo o para hacer tareas que no forman parte de las actividades principales de la empresa.

- Trabajadores temporales – están contratados durante un tiempo limitado, para una campaña (1 mes...), para sustituir a un trabajador que está de baja... Aquí entran los trabajadores temporales, las ETT... ETT es una empresa de trabajo temporal, cuya diferencia respecto a los trabajadores temporales que contrata la empresa es que a estos NO tiene que contratarlos, sino que sólo paga a la empresa ETT por buscar a un trabajador temporal, que NO es mi empleado, sino que es SU empleado. Pago más dinero, pero me quito los problemas de contratar a los trabajadores.
- Trabajadores a tiempo parcial – no están la jornada completa, tienen una jornada más reducida a los trabajadores por tiempo completo, contratándose en función de las necesidades que tenga la empresa.
- Subcontratación (outsourcing) – se contratan trabajadores de fuera de la empresa, se contratan otras empresas para ahorrar costes (para limpiar, catering, contabilidad o incluso su propia producción...).
- Trabajadores autónomos – son personas que desarrollan sus relaciones laborales directamente con la empresa para un determinado período de tiempo o trabajo a realizar bajo sus condiciones de contratación y utilizando sus propias herramientas (personas que no trabajan en la empresa, los llamo, vienen, hacen su trabajo y se van).
- Estudiante en prácticas – son estudiantes que trabajan (a tiempo completo o parcial) durante un tiempo en la empresa para adquirir experiencia laboral durante los estudios. Algunos reciben compensación por su trabajo, otros no. Además, algunos realizan funciones de apoyo a otros trabajadores y otros realizan el trabajo como tal, teniendo la futura posibilidad de seguir trabajando.

FLEXIBILIDAD TEMPORAL – hay horarios de trabajo flexible, en el que se puede modificar el horario de forma que tenga más flexibilidad a la hora de elegir cuándo entrar y salir.

- Horas de trabajo flexible – acuerdo laboral que permite al trabajador controlar en cierta medida su horario laboral diario, de forma que tienen un horario fijo y otro tramo horario que pueden editar de la forma en la que quieran, cumpliendo unas horas al día o a la semana.
- Semana laboral comprimida – trabajas menos días a la semana, pero más horas cada día, de forma que se cumplan las horas obligatorias a la semana.

Que no te escriban poemas de amor cuando terminen la carrera ►►►►►



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

- Teletrabajo – trabajar desde casa, manteniendo el contacto con la oficina o con el responsable a través del teléfono, correo electrónico u otro medio.

FLEXIBILIDAD FUNCIONAL (que un trabajador te sirva para varios puestos), SALARIAL (no todo el mundo cobra lo mismo, pagando según se alcancen unos objetivos marcados o no) Y

GEOGRÁFICA (que el trabajador puede trabajar en diversos sitios según las necesidades de la empresa).

- Reingeniería. Es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para lograr mejoras en las medidas básicas de desempeño como el coste, la calidad, el servicio y la rapidez. No siempre conlleva recorte de personal, aunque en la mayoría de los casos sí acaba conduciendo a eso.
- La reingeniería afecta a la descripción de puestos de trabajo, ya que 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 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Actualmente, debido al entorno dinámico en el que nos encontramos, es necesario que el análisis de puestos cada vez tenga más en cuenta la flexibilidad y el trabajo en equipo. Dentro de la flexibilidad, lo más importante actualmente es que haya flexibilidad funcional en el trabajo, es decir que el trabajador sirva para muchos puestos. El trabajo en equipo es la clave ya que, por ejemplo, si hay que crecer no es lo mismo hacerlo individualmente que en equipo.

Ambos aspectos están relacionados con la multifuncionalidad en el trabajo, donde lo relevante son las capacidades, habilidades y competencias que la empresa necesita o necesitará en función de sus planes estratégicos. Esto puede hacer que se pierda el nivel de detalle en las descripciones, pero se puede aumentar los aspectos relacionados con las competencias de las personas y los resultados que se esperan del trabajo.

Actualmente tiene una gran importancia el análisis de puestos basado en competencias, que se basa en describir puestos basados en las competencias y capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) de los trabajadores en lugar de las tareas u obligaciones a desempeñar.

ANÁLISIS DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS	ANÁLISIS DE PUESTOS TRADICIONAL
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	Se centra en el trabajo, en QUÉ se logra en términos de obligaciones y responsabilidades

Actualmente también es muy importante el análisis de puestos por internet, sus ventajas e inconvenientes son:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Soluciona las desventajas asociadas a las técnicas de recopilación de información tradicionales (entrevistas y observaciones directas que son lentas y caras).• Con cuestionarios estandarizados on-line se puede conseguir información de muchos empleados ubicados en diferentes puntos geográficos a un coste reducido.	<ul style="list-style-type: none">• Que no se interprete de forma correcta algún punto importante y afecte los resultados.

NO ES LO MISMO “GRUPO DE TRABAJO” QUE “TRABAJO EN EQUIPO”.

GRUPO DE TRABAJO – conjunto de personas que se reúnen para lograr objetivos particulares y que interactúan para compartir la información y tomar decisiones que ayuden a cada uno a realizar el objeto de su responsabilidad. CARACTERÍSTICAS:

- a) Poseen una estructura rígida y jerárquica.
- b) Sus miembros tienen formación similar y suelen realizar trabajo similar pero no suelen ser complementarios.
- c) Los integrantes centran su interés en comprender bien lo que se exige de ellos, sin adquirir una visión de conjunto.
- d) El rendimiento es la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. Por tanto, no existe sinergia positiva. Esta es neutral y, a veces, negativa.

TRABAJO EN EQUIPO – sería una forma de organizarse más democrática dirigida a mejorar el rendimiento del trabajo conjunto. En este caso cada miembro contribuye con sus esfuerzos para alcanzar la meta común. Se genera una sinergia positiva por medio del esfuerzo coordinado para obtener un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno. CARACTERÍSTICAS:

- a) Suele existir complementariedad entre las habilidades de los integrantes.
- b) Funciones de liderazgo compartidas y reuniones abiertas y constantes dirigidas a la resolución de problemas.
- c) Clara cohesión, espíritu colectivo concentrado en las tareas y satisfacción por la calidad de los procesos de trabajo.
- d) Responsabilidad individual y colectiva.

TEMA 3 – LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La planificación de los Recursos Humanos es el proceso por el que se elaboran e implantan planes y programas por los que una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

Es decir, consiste en pensar planes de actuación para anticiparse al futuro, previendo sus necesidades de personal. Puede ser a muy corto plazo, medio plazo o largo plazo. Se quiere conseguir de forma cuantitativa y cualitativa los trabajadores necesarios en el momento necesario. Por ello, vemos que la planificación de RRHH supone:

- Prever las necesidades de personal para los próximos años.
- Establecer las pautas para cubrir adecuadamente dichas necesidades.

La planificación de RRHH está directamente vinculada a la estrategia empresarial ya que su actuación es fundamental para que la empresa alcance las metas estratégicas que haya establecido.

Como ventajas de la planificación estratégica de RR.HH. encontramos:

1. Fomenta el comportamiento proactivo frente al reactivo. Es decir, desarrolla una visión de “a dónde” quiere ir la empresa y cómo para ello debe hacer uso de sus RR.HH. Se refiere a no basarse en lo que pasa en el día a día, sino a largo plazo.
2. Los objetivos estratégicos se establecen en base a la situación real de la empresa (talento y saber hacer real).
3. Estimula el pensamiento crítico y el desarrollo de nuevas iniciativas dentro de un proceso continuo y flexible.
4. Ayuda a diferenciar entre “dónde estamos” y “dónde queremos estar”.
5. Fomenta la participación de los directivos y refuerza la cultura organizativa.
6. Identifica las oportunidades y limitaciones de RRHH.

Así, vemos que 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.

2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El proceso de planificación de RRHH tiene como objetivo lograr que la plantilla de la organización sea, cuantitativa y cualitativamente, la necesaria para conseguir las metas deseadas.

Tiene unos elementos fundamentales, que son:

- Prever la demanda interna futura de recursos humanos (los trabajadores que necesitamos).
- Analizar la oferta interna actual de recursos humanos (los trabajadores que tenemos).
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

El proceso tiene las siguientes etapas:

ETAPA 1. INICIO DEL PROCESO – se determinan los objetivos específicos del área de RRHH para iniciar el proceso de planificación identificando la situación laboral deseable. Estos objetivos han de estar acorde con los objetivos generales de la empresa. Por ello vemos que ambas planificaciones y objetivos están sumamente interrelacionadas (la planificación estratégica y la planificación de RRHH).

ETAPA 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL – en esta etapa se analiza la demanda futura y la oferta actual de personal.

- A. **ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE RRHH** – hay que determinar el número y tipo de trabajadores que la organización va a necesitar en el futuro. Esta demanda puede estar determinada por múltiples factores, como:
 - FACTORES EXTERNOS: cambios que ocurren en el entorno general (económicos, sociales, legales y tecnológicos) y del entorno específico, que son difíciles de predecir a corto plazo y de evaluar sus efectos a largo plazo.
 - ASPECTOS ORGANIZATIVOS: la organización responde a cambios del entorno o cambios internos modificando sus propios planes estratégicos y sus planes operativos asociados (ventas, producción, presupuestos...).
 - FACTORES LABORALES: cuestiones que podrían suponer variaciones temporales en la demanda de RRHH (bajas, muertes, abandonos, permisos...).

La previsión de la demanda se puede llevar a cabo siguiendo diversas técnicas o métodos de previsión, diferenciando entre los cuantitativos y los cualitativos:

- **MÉTODOS CUANTITATIVOS:** suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas. Suelen ser usados por los planificadores profesionales. Dependen de datos históricos y otras variables. Son menos útiles ya que las empresas se enfrentan a entornos muy volátiles, pero se usan con mucha frecuencia. Cuanto más se acorte el tiempo de previsión, más precisos serán los resultados de las previsiones. Estos pueden ser:
 - **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, válido para períodos a corto plazo. Presupone que la demanda de empleo depende solamente del tiempo, y esto no es así en la realidad.
 - **Análisis de ratios (de razón):** se basa en la indexación, comparando ratios históricos de crecimiento de la plantilla en base al crecimiento de otras variables (ej. ventas) para predecir la demanda de empleo. Es un método muy rígido también.
 - **Análisis de regresión:** emplea una ecuación que predice la conducta de una variable (dependiente: empleados) según se modifican otras (independientes: ventas, productividad, ...). Es un método más preciso.
 - **Diagrama de dispersión:** método gráfico utilizado para encontrar la relación entre dos variables haciendo comparaciones gráficas dos a dos (ejemplo: producción eje horizontal, nº trabajadores eje vertical). Si están relacionados, tienden a formar una línea recta que permitirá estimar las necesidades de personal a futuro.



(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y tú lo he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

- **MÉTODOS CUALITATIVOS:** realizan previsiones de la demanda de RRHH basándose, en vez de en datos objetivos como los métodos cuantitativos, en opiniones de expertos. Estos métodos tratan de conciliar los intereses de los trabajadores individuales con los de la organización. Tienen como ventaja que son más flexibles, y como inconveniente, que son más subjetivos. Éstos pueden ser:
 - **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 directo. 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, con varias rondas. Aquí 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.
 - **Predicciones de la alta dirección (enfoque ascendente):** se recoge y pondera de forma subjetiva información para predecir la demanda de RRHH. La dirección de la empresa hace un pronóstico de las necesidades de personal, participando en éste todos los niveles de dirección. El proceso puede ser de arriba-abajo o de abajo-arriba (las previsiones parten de directivos de menor nivel y son evaluadas por la alta dirección que establece la previsión final – ascendente).
- B. **ANÁLISIS DE LA OFERTA DE RRHH** – tras conocer la demanda de trabajadores hay que analizar la oferta de trabajadores para lograr tener en el momento preciso la disponibilidad de trabajadores con la cualificación necesaria según la demanda establecida. Exige el conocimiento del mercado de trabajo interno y externo.
- **OFERTA INTERNA DE TRABAJO:** el trabajo interno está compuesto por los trabajadores actuales de la plantilla. Lo primero que se necesita es información detallada sobre los trabajadores con los que cuenta la empresa (fichas de trabajadores), en las que se encuentre el número de trabajadores, su edad, sexo, antigüedad, distribución por puestos, categorías laborales, formación académica, experiencia...
La estimación de las necesidades de plantilla sigue el siguiente proceso: se establece la plantilla existente a principios de año, tras lo que se analizan las incorporaciones y bajas de trabajadores previstas en función de datos históricos. Estos datos se comparan con la plantilla existente al principio de año, con lo que se obtiene la diferencia, que es la “plantilla prevista al final del año”. Las necesidades de plantilla expresadas por los distintos departamentos dan lugar a la “plantilla teórica”. Éstas dos últimas se ponen en relación, obteniéndose las necesidades de plantilla reales, que van a permitir planificar las acciones necesarias (selección, reclutamiento, incentivos...).
Las técnicas para analizar la oferta interna de trabajo son:
 - **Auditorías de RRHH:** con ellas se obtiene la información precisa de la oferta actual y a partir de ahí se pueden planificar las plantillas a c/p.
 - **Análisis de organigramas:** se basan en tener gráficamente disponible la información de puestos.
 - **Análisis de Markow:** es una técnica que sirve para calcular los movimientos internos.
 - **Inventarios de recursos humanos:** son fichas con la información de los trabajadores.
 - **Gráficas de reemplazo:** se trata de gráficas en las que se aprecian fácilmente las sucesiones.
 - **Planificación de la sucesión:** es un proceso mediante el cual el área de RRHH utiliza la información disponible para tomar decisiones sobre promociones internas.

■ **OFERTA EXTERNA DE TRABAJO:** dado que la organización debe buscar en el mercado de trabajo externo los trabajadores necesarios y con la cualificación precisa, es esencial conocer este mercado. Necesita buscarlos aquí en caso de que no pueda cubrir todas las vacantes con la oferta interna o se trate de puestos de nivel inicial o básico.

Es necesario que lleve a cabo un análisis de los factores que pueden tener influencia en la oferta de trabajo, que son los cambios demográficos, cambios en los valores sociales, cambios económicos, nivel de formación/especialización, movilidad, formas de contratación y la legislación laboral.

ETAPA 3. DESAJUSTES OFERTA-DEMANDA – es necesario analizar el ajuste entre oferta y demanda para poder tomar las medidas oportunas en caso de que haya desajuste, y para poder establecer planes a corto y largo plazo. Así, podemos encontrar tres posibles situaciones:

1. Que haya **DEFECTO EN LA OFERTA**, (demanda mayor que oferta) es decir, menos trabajadores de los necesarios. Esto se puede solucionar contratando personal (tanto a tiempo completo como parcial), subcontratando producción, subcontratando personal mediante una empresa de trabajo temporal, con horas extra... También, enfocándose más al largo plazo, se puede usar la formación y reciclaje del personal, planificación de la sucesión y promoción interna, de forma que los empleados actuales adquieran conocimientos, experiencia y habilidades para promocionar en el futuro a nuevos puestos.
2. Que haya **EXCESO DE OFERTA**, (oferta mayor que demanda), es decir más trabajadores de los necesarios. Esto puede hacerse de diversas formas:
 - Limitación de la contratación/amortización de puestos – no se reemplazan los trabajadores que se van de la empresa.
 - Reducción de la jornada laboral, lo que conlleva recortes salariales.
 - Recortes salariales.
 - Reparto del trabajo.
 - Jubilación anticipada (cuando a la empresa le resulta más barato prejubilarlo que despedirlo). Se trata de que se jubile antes de cuando tenga la edad legal para ello.
 - Incentivos a la salida – se intenta que el trabajador no quiera estar más en la empresa por sí mismo, no teniendo que despedirlo. Se podría hacer, por ejemplo, pagándole más que si lo despidiera.
 - Con ERES (se trata de un despido masivo, para el que hay que demostrar que durante 3 meses se han tenido bajada de ingresos, pagando sólo la mitad de las indemnizaciones), ERTEs (Expediente Temporal de Regulación de Empleo – se trata de una suspensión de contrato de forma temporal, habiendo un compromiso de volver a contratarlos. Su máximo es de 2 años, estando en ERTE lo que le corresponda según lleve trabajando. No se puede contratar a otro trabajador si se siguen teniendo algunos en ERTE), despidos normales.
 - Transfiriendo trabajadores entre sedes.
 - Concediendo excedencias o años sabáticos.
3. Que la **oferta y la demanda coincidan**. En este caso solo habrá que considerar aspectos como sustituciones de cese o transferencias internas y reajustes.

ETAPA 4. ELABORACIÓN DE PLANES DE RRHH – tras conocer la situación y evaluar las alternativas se establecen planes de acción de RRHH. Los planes deben recoger los pronósticos realizados y 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. Los planes de RRHH pueden ser a largo, medio, corto o 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.

Es muy importante controlar y evaluar los planes y programas de RRHH para determinar la efectividad del proceso. Algunos de los criterios para evaluarlos son:

- Nivel de personal existente frente a necesidades de contratación.
- Niveles de productividad frente a objetivos formulados.
- Programas implantados frente a objetivos formulados.
- Resultados logrados frente a los esperados.
- Coste de los programas frente a lo presupuestado.
- Relación beneficios/costes del programa.

3. LOS PROCESOS SUSTRACTIVOS.

Un PROCESO SUSTRACTIVO es cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización.

- Decisión unilateral (aunque puede existir consenso por ambas partes).
- Puede ser la empresa la que toma la decisión o el propio trabajador que decide abandonarla de forma voluntaria.
- Las razones pueden ser múltiples: personales, disciplinarias, económicas o estratégicas...
- El objetivo de los RRHH respecto a este proceso es usar el mejor método para acabar el vínculo laboral con las mínimas dificultades para el trabajador y para la empresa.

TIPOS DE PROCESOS SUSTRACTIVOS:

- Suspensión laboral – no se rompe el vínculo laboral, es temporal.
- Ruptura laboral – es definitiva, se rompe el vínculo laboral. En ocasiones, puede ser beneficioso para la empresa, y en otras, negativo.

La empresa ha de analizar un indicador del nivel de ruptura laboral en la organización, que es la tasa de rotación laboral, que indica el nivel de abandono de los trabajadores de una organización. Hay que buscar un equilibrio, ya que tanto si es alta como si es baja conlleva una serie de problemas:

ALTA	BAJA
<ul style="list-style-type: none">• Fallos en la empresa: malas condiciones laborales, problemas internos, mala selección de personal...• Debe ser analizada y solventada.	<ul style="list-style-type: none">• No se produce entrada de "savia nueva".• Fuerte inmovilización de personal. Pocas posibilidades de promoción.• Indica rigidez en la empresa.

La empresa debe analizar tanto ventajas como inconvenientes de prescindir de un trabajador, y planificar la salida de los empleados con las políticas adecuadas. Es decir, hay que tener en cuenta lo que se pierde y las posibilidades en el futuro tras prescindir de un trabajador. Pueden aumentar

mucho los costes ya que, además de pagar el despido, la jubilación anticipada... hay que formar en un futuro a trabajadores nuevos para que ocupen el puesto que ha quedado libre...

SUSPENSIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO	INDIVIDUAL	Excedencias
	COLECTIVO	ERTE
RUPTURA LABORAL – extinción del contrato de trabajo	VOLUNTARIA	Dimisión
		Jubilación
		Jubilación anticipada
	INVOLUNTARIA	Despido individual Despido colectivo. Reducciones de plantilla. ERE.

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. Se puede producir por diversas causas. La más normal es la **EXCEDENCIA** o los **ERTES** pero puede producirse también por otras razones como: huelgas, formación, cárcel...

→ Excedencia: es una situación de suspensión del contrato de trabajo solicitado por el trabajador. Es un derecho, no una concesión voluntaria de la empresa. Puede ser:

- **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. Se debe a la 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 y no se reconoce el derecho a reserva del puesto sino un derecho preferente de ingreso cuando haya vacantes. Su duración es de entre 4 meses y 5 años. Podrá ser ejercido otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido 4 años desde el final de la anterior excedencia.
- **Excedencia por cuidado de familiares:** es un periodo que se computa a efectos de antigüedad. Tiene una duración máxima de 3 años para el cuidado de cada hijo, a contar desde la fecha de nacimiento. Para el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad que no pueda valerse por sí mismo tiene una duración máxima de 2 años (con negociación colectiva se puede ampliar).

La excedencia es solo un derecho preferente a reincorporarse, pudiendo hacerlo en cualquier puesto de la empresa (aunque no fuera en el que trabajaba) que quede vacante y para el que tenga los conocimientos y capacidades necesarios.

→ Los **ERTES** (Expedientes de Regulación de Empleo Temporales). Se trata de un procedimiento legal utilizado por las empresas para **reducir gastos** por causas económicas, técnicas, organizativas o productivas. En este caso, la empresa puede optar entre:

- **ERE de suspensión:** Cuando la empresa suspende temporalmente la relación laboral con todos o parte de los trabajadores.
- **ERE de reducción:** Cuando la empresa reduce la jornada de trabajo de los trabajadores afectados.

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. Aquí el trabajador percibirá la parte correspondiente que esté en ERTE de paro. En caso de

Que no te escriban poemas de amor cuando terminen la carrera ➡➡➡➡➡➡



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

que la situación de la empresa vaya mal y finalmente no vuelva a la empresa, ese tiempo de paro ya estará descontado.

La **RUPTURA LABORAL** se trata de la terminación de la relación laboral empresa-trabajador de forma voluntaria o involuntaria. 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 del trabajador.
- 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...).

→ Ruptura laboral voluntaria: se produce cuando el empleado decide finalizar su relación con la empresa por razones personales o profesionales. Pueden ser inevitables por parte de la empresa, como por desplazamiento a otro país, o evitables, por errores en la contratación que llevan a un mal ajuste entre el puesto de trabajo y el empleado... Existen dos tipos: la dimisión y la jubilación.

DIMISIÓN: se produce cuando el empleado abandona la organización por:

- Insatisfacción.
- Alternativa más atractiva.
- Retención del talento (los trabajadores clave o más preparados son los que más abandonan las empresas...)

JUBILACIÓN: suele producirse al final de la carrera del empleado y como resultado, el empleado recibe prestaciones por parte de la empresa. Hay dos tipos:

- La legal (entre los 60 y 67 años).
- Anticipadas - alternativas a los despidos. Éstas:
 - Son paquetes de incentivos financieros que hacen que los empleados que tienen más antigüedad vean atractiva la jubilación antes de lo planificado.
 - Limita la posibilidad de ser elegido para salir de la empresa durante un determinado periodo de tiempo.

→ 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. Estas rupturas pueden presentarse de dos tipos: despidos individuales o despidos colectivos.

DESPIDO: se produce cuando la empresa decide que el empleado no se ajusta a la organización o tiene un mal desempeño. Puede ser resultado de un mal rendimiento laboral o porque el trabajador

tenga comportamientos NO aceptables. El procedimiento a seguir para llevar a cabo un despido es el siguiente:

- Hacer el despido personalmente (por parte del que despidе).
- Discurso breve y sin tono acusatorio.
- No profundizar en la razón del despido.
- El procedimiento de salida ha de realizarlo otra persona (entrega el finiquito y que material puede llevarse de la empresa).

En ocasiones puede evitarse el despido usando la **degradación o descenso de categoría**, que 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, se deben hacer esfuerzos para conservar la autoestima del individuo y proyectar una imagen positiva del valor del empleado en la compañía.

REDUCCIÓN DE PLANTILLA: se debe a un cambio en la empresa, que fuerza la reducción de personal para optimizar los costes de la organización. Supone la pérdida de empleo y puede afectar a la moral de los trabajadores que permanecen en la empresa ya que pueden pensar que van a perder su empleo también. Los factores principales son la competencia global, reducciones de la demanda del producto, cambios tecnológicos que favorecen la mecanización del trabajo y las fusiones y adquisiciones.

ERE (EXPEDIENTE DE REGULACION DE EMPLEO): es un despido colectivo que consiste en la extinción el contrato laboral de un número relevante de trabajadores en el mismo momento. 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. Esta debe ser la última opción para la empresa, llevando a cabo otras actuaciones antes de despedir masivamente a los trabajadores.

→ **LA RECOLOCACIÓN, EL OUTPLACEMENT.** Es 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. Contiene herramientas que permitirán encontrar una salida laboral acorde a las capacidades del despedido lo más rápido posible (cuenta propia o ajena). El coste del programa corre a cargo de la empresa que despidе (se encuentra al margen de la indemnización por despido).

Actualmente se usan más, impulsados por las crisis económicas, deslocalizaciones, reestructuraciones (fusiones y adquisiciones). Su duración y características dependen del perfil del candidato. Existen varias fases para reorientar la carrera profesional, siendo las siguientes:

- Balance de competencias.
- Elaboración y validación del proyecto.

- Elaboración de un plan de acción o modo de implementar el proyecto profesional.
- Campaña de búsqueda (integración en la nueva actividad profesional).
- Construcción y puesta en marcha de las gestiones de búsqueda, elección y negociación de la nueva actividad.

Las actividades de recolocación suelen realizarlas empresas de asesoría contratadas por la organización. 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.

ELEMENTOS BÁSICOS DEL OUTPLACEMENT:

- APOYO: para que el trabajador pueda gestionar con éxito su nueva situación (compartir experiencias de otras personas que han pasado por lo mismo...).
- EVALUACIÓN: hacer un inventario de las competencias personales y profesionales, innatas o adquiridas, desarrolladas todas a lo largo de la trayectoria profesional (es el bagaje profesional de la persona).
- REORIENTACIÓN: se reconsidera el futuro ofreciendo la posibilidad de emprender nuevos caminos acordes con las capacidades pero también con las ilusiones.
- RECICLAJE: se enseña a cambiar de actitud (regeneración interna para ayudarle a “acabar una etapa” para empezar otra desde 0).
- RECOLOCACIÓN: contactar y gestionar la red para abrir puertas a la recolocación.

4. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RRHH.

Los sistemas de información de RRHH son sistemas informatizados que se utilizan para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos relativos a los RRHH de la organización. Estos sistemas permiten gestionar de forma eficiente la gestión de RRHH en una organización. Se usan sobre todo cuando las empresas ya tienen un tamaño en el que es difícil recopilar esta información de forma manual.

Éstos ofrecen información válida tanto para las decisiones operativas como para las decisiones estratégicas relacionadas con los RRHH mediante programas personalizados o estándar que incluyen:

1. Base de datos con información básica de los empleados.
2. Programas de seguimiento de candidatos (evaluaciones, entrevistas,...).
3. Seguimiento de la cualificación y desempeño de los empleados.
4. Programas de nóminas.
5. Programas de administración de prestaciones.
6. Programas de gestión del tiempo (control de horarios, absentismo...).

TEMA 4 – RECLUTAMIENTO

1. CONCEPTO Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

El proceso de afectación comienza cuando se detectan necesidades de personal. Este proceso está formado por tres etapas: reclutamiento, selección y socialización. Aquí se toman decisiones importantes para la empresa que afectan tanto a su personal como a los resultados y éxito de la empresa.

El reclutamiento es una práctica de RRHH dirigida a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo de forma que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades laborales. Aquí se eliminan los que no tienen el perfil, pero no se selecciona a ninguno, esto se hace en la siguiente etapa.

Es decir, el fin del proceso de reclutamiento es atraer personas con la cualificación necesaria. Si se atraen candidatos que NO tienen la cualificación necesaria, es decir tienen más o menos, conlleva pérdida de recursos para la empresa. Así, vemos que los fines del reclutamiento son:

- Identificar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, teniendo de punto de partida la información de la planificación de recursos humanos y del análisis de los puestos de trabajo.
- Atraer a un número suficiente de personas cualificadas para los puestos vacantes al mínimo coste.
- Filtrar a los candidatos que no se ajustan bien al puesto para que aumente la tasa de éxitos en el proceso de selección.
- Reducir la probabilidad de abandono de los candidatos seleccionados (si se les dice la realidad en la que van a trabajar en el proceso de reclutamiento, una vez sean elegidos van a estar contentos con el puesto de trabajo).
- Respetar la normativa jurídica vigente (no decir que van a cobrar menos que el salario mínimo interprofesional, que va a haber discriminaciones... en el proceso de reclutamiento).
- 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.

El reclutamiento condiciona la selección, ya que éste depende la cantidad y calidad de candidatos disponibles.

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

1. DECISIÓN Y DELIMITACIÓN, aquí:
 - Se analizan las necesidades de personal.
 - Se valoran las alternativas disponibles (subcontratación, horas extra, contratar trabajadores...).
 - Se determina cuándo y cómo se va a realizar el reclutamiento.
2. IDENTIFICACIÓN DE FUENTES Y MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO, se trata de:
 - Identificar las fuentes de reclutamiento.



(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

- Seleccionar las fuentes de reclutamiento (criterios de eficiencia y rendimiento).
- Seleccionar los métodos de reclutamiento.

2. FUENTES Y MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.

Tras detectar la necesidad de hacer un proceso de reclutamiento, hay que determinar dónde buscar candidatos.

Se pueden usar fuentes de reclutamiento interno, es decir a través de empleados de la empresa. Estas fuentes pueden ser reales (quieren cambiar de puesto) o potenciales (no quieren cambiar).

También pueden usarse fuentes de reclutamiento externo, que puede ser a través de empleados de otras empresas o de desempleados, y que igualmente pueden ser reales (buscan empleo) o potenciales (no buscan empleo).

Además se puede hacer un reclutamiento mixto, que se trata de usar fuentes internas y externas. Puede ser: 1º se usa fuente externa y si no da resultados se usa interna, 2º se usa fuente interna y si no da resultados se usa externa o 3º se usa interna y externa de forma simultánea.

Decidir qué fuente de reclutamiento se usa depende de las características del puesto, los costes en los que se quiere incurrir y el tiempo disponible para la incorporación del candidato. Para analizar la eficacia del proceso de reclutamiento se usa:

- Yield ratio: relación entre las solicitudes presentadas y las aceptadas.
- Time lapse ratio: tiempo transcurrido desde que se toma la decisión de reclutar hasta que se contrata.

RECLUTAMIENTO INTERNO → se trata de buscar dentro de la propia empresa a los candidatos para ocupar el puesto. Así, pueden darse: movimiento vertical – se trata de un ascenso o promoción, un cambio de categoría, movimiento horizontal – se trata de transferencias, traslados a puestos similares, o movimiento diagonal – es una transferencia con ascenso. Las ventajas e inconvenientes son:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">• Más económico. Evita gastos del proceso: anuncios, gastos de integración.• Más rápido.• Mayor índice de validez y seguridad. Se conoce al candidato y este conoce la organización.• Los empleados se sienten más seguros y comprometidos a largo plazo con la organización, más motivados.• Aprovecha las inversiones en formación realizadas.• Desarrolla un cierto grado de competencia interna. Afán de superación.	<ul style="list-style-type: none">• No encontrar en la organización a la persona adecuada.• Posibles luchas internas, conflicto de intereses y falta de cooperación entre las personas.• Endogamia – no hay otros puntos de vista e ideas.• No se puede hacer en términos globales en toda la organización. Solo si los candidatos internos se ajustan mejor que los externos al puesto.

Este tipo de reclutamiento exige una coordinación continua e integración entre el departamento de RRHH y el resto de departamentos. Para buscar información sobre los empleados actuales destacan los archivos de personal, las listas de ascensos o planes de promoción y los sistemas de información de recursos humanos de la empresa.

Los métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir son: transmisión de la información boca a boca, anuncios en los tablones de la empresa, boletines internos, circulares, página web de la empresa, portal del empleado...

RECLUTAMIENTO EXTERNO → se trata de cubrir una vacante con personas ajenas a la empresa. Se produce cuando no se encuentra al candidato idóneo dentro de la empresa o bien se quieren aprovechar las ventajas del reclutamiento externo. Estas, junto a sus inconvenientes son:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Atraer trabajadores con ideas nuevas, puntos de vista distintos y nuevas formas de abordar los problemas. • Renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización. • Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suele tener una alta duración. • Es 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 salarial de la empresa (por desequilibrios y agravios comparativos – entra un trabajador nuevo que cobra más para que quiera trabajar aquí...)

Para buscar candidatos externos se usan diversas técnicas según su facilidad de uso, coste y calidad de los candidatos que proporcionan, siendo éstas:

- Consulta de los archivos de la empresa (otros procesos de selección o currículum recibidos).
- Presentación espontánea (el candidato se dirige directamente a la empresa).
- Candidatos propuestos por los propios empleados (tienen una alta tasa de éxito, requiere poco tiempo y bajo coste, ya que los empleados conocen la empresa y recomiendan personas que se van a adaptar al puesto, además antes de contratarlos se hace un proceso de selección – por lo que los “enchufes” no sirven –).
- Anuncios en los periódicos y revistas (es sencillo y efectivo, aunque no filtra a los solicitantes, pudiendo conseguir muchas solicitudes pero ninguno que se adapte al puesto).
 - Anuncios ciegos – no viene el nombre de la empresa. Son puestos muy concretos, muy delicados y sensibles. Lo hacen para no dar pistas a la competencia de que tienen esos problemas. También sirve para saber si tus propios trabajadores quieren irse de tu empresa ya que al no saber qué empresa es puede que tus trabajadores echen currículum ahí. También se hace para sustituir a alguien, que no lo sabe.
 - Anuncios en la televisión – se usan muy poco y son muy caros. Se usó para el ejército español (época de boom económico ya que nadie quería entrar en el ejército). El de l'oreal parís, que tiene un eslogan final de ¿quieres ser embajadora de l'oreal?
- Agencias privadas de colocación o empleo (realizan preselección de candidatos y cobran por ello. Los headhunters (cazatalentos) suelen estar especializados en alta dirección).

- Empresas de trabajo temporal (muchas empresas las utilizan como método para reclutar personal. Primero lo prueban sin correr riesgos y después los contratan).
- Agencia pública de empleo (SEPE o SAE, sirve para promover, diseñar y desarrollar medidas y acciones para la creación de empleo. Aunque la realidad es que no hace buenos reclutamientos de personal, ya que llevan a personas que no se adaptan al perfil)
- Instituciones docentes (pueden firmar acuerdos con empresas como hace la fundación universidad empresa de la UGR).
- Asociaciones y colegios profesionales (colegio de economistas, de abogados, de psicólogos... tienen bolsas de empleo, sirve sobre todo para puestos muy especializados).
- Reclutamiento por internet (es barato, rápido, eficaz, con un elevado alcance y comunicación inmediata. Se puede acudir a portales de empleo, redes sociales, videocurrículum, webs de candidatos o a las webs de las empresas).

3. TENDENCIAS ACTUALES EN RECLUTAMIENTO.

Los cambios producidos en la sociedad y el mercado laboral han modificado las relaciones entre empleador y empleado, por lo que las organizaciones han pasado a plantearse cuál y cómo tiene que ser el papel de los recursos humanos en el futuro.

Muchas empresas han visto necesario crear una “marca de buen empleador” “employer branding” que es la imagen que tiene una compañía hacia sus clientes y hacia sus propios empleados, y sobre todo hacia posibles candidatos que consideran idóneos para ellos. Su finalidad es atraer y retener talento. Ejemplo de “employer branding”: Google ofrece a sus empleados servicio de transporte gratuito, salas de descanso, asistencia sanitaria, viajes, generosas vacaciones, ayudas en cursos, asesoramiento legal, desayuno, comida, cena, café y zumos en cualquier momento.

Las claves de una estrategia de employer branding son:

1. Ser transparente y real – no vender humo. La empresa debe mostrar los verdaderos valores de la compañía.
2. Detectar qué quiere el talento y asegurarse que el Employee Value Proposition cubre estas necesidades.
3. Los empleados son la voz de la empresa y sus mejores embajadores.
4. Las Redes Sociales son el gran aliado en esta estrategia. Deben usarse para mostrar el día a día de tu compañía, eventos...

Con esto han aparecido rankings de las mejores empresas para trabajar, que se pueden encontrar en MarcoPersonas, Actualidad económica y Great Place to Work. Las empresas pagan a las que hacen los rankings para que vayan a sus instalaciones y entrevisten a sus trabajadores para aparecer en éstos.

Además el uso de internet en el reclutamiento está muy extendido. Así, a través de internet se pueden reclutar trabajadores en:

- Portales de empleo.
- Página web de la empresa.
- Página web de los candidatos.

- Videocurrículums.
- Redes sociales: Linkedin, Xing, Tuenti, Facebook, Twitter, Google+, Youtube, Vimeo, Slideshare, Friendfeed, Ediciona, Entrelectores...

Como ventajas de las redes sociales encontramos:

- Es más fácil de localizar el talento.
- Posibilidad de contactar con personas no disponibles por otras vías.
- Datos personales y profesionales más detallados y actualizados.
- Ambiente más distendido, enriquecedor y transparente.
- Permite crear y difundir la marca de buen empleador.
- Más económico.
- Permite precalificar, filtrar y evaluar sin necesidad de contacto con el candidato.

Por ello, es muy importante tener una buena reputación on-line.

Además, actualmente se usa cada vez más la inteligencia artificial, de forma que se usan herramientas como machine learning (ML) o aprendizaje automático que permiten fuentes de reclutamiento para atraer a más candidatos, filtrar currículos de forma automática y hacer búsquedas semánticas para detectar a los candidatos idóneos.

**Que no te escriban poemas de amor
cuando terminen la carrera ►►►►►**



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

TEMA 5 – PROCESOS DE AFECTACIÓN DE RRHH: LA SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN

1. CONCEPTO Y PROCESO DE SELECCIÓN.

Dentro del proceso de afectación hay tres etapas: reclutamiento, selección y socialización. El proceso de selección se refiere al proceso de elección del candidato más adecuado para ocupar un puesto disponible. Para ello se usan una serie de técnicas/métodos que tratan de identificar a la persona que mejor y de forma más eficiente pueda desempeñar el puesto de trabajo y ayude a mejorar la eficiencia de la organización. El proceso de selección es un proceso en el que:

- 1º. Se comparan los criterios de la organización que provienen de la descripción y análisis del puesto con el perfil de los candidatos, obtenido a partir de la aplicación de una serie de técnicas.
- 2º. Es un proceso de decisión en el que se utilizan las técnicas de selección para recomendar a los candidatos que sean más adecuados.

El proceso de selección ha de ser eficiente y eficaz. Que sea eficiente se refiere a que se tiene que hacer lo mejor posible al mínimo coste, es decir que hay que optimizar los recursos (tiempo, coste, calidad...). Que sea eficaz consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, es decir hacer una buena selección de personal. Los objetivos que debe alcanzar para ser eficaz son:

- Reclutar al personal idóneo.
- Contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.
- Asegurar que la inversión económica que se realiza al incorporar personas sea rentable.
- Ubicar a los solicitantes en puestos que respondan a los intereses de la organización y de los propios individuos.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

ETAPA 1 – preselección → tras el reclutamiento, la empresa puede decidir que todos hagan las pruebas de selección o realizar un filtrado en una etapa de preselección. Para ello, se puede:

- Comparar los CVs de los candidatos con el perfil deseado y se descarta a los que no se adapten al perfil.
- Impreso de solicitud (sirven para homogeneizar la información y compararla). Están todos los candidatos en el mismo formato, por lo que es más fácil de comparar.
- Impreso de solicitud ponderada (los diferentes apartados tienen diferentes valores según la importancia del apartado para el puesto).
- Impreso de biodatos o de información biográfica: solicitudes que intentan valorar las experiencias pasadas e interpretarlas como predictores del comportamiento.

ETAPA 2 – pruebas de selección → éstas ofrecen información de los candidatos referidos a sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivación y permiten seleccionar aquellos que más se adecúan a los puestos vacantes.

Se puede utilizar una única técnica de selección (normalmente la entrevista o prueba de conocimientos) o realizar una selección secuencial que incluye varias pruebas para tener más datos. En caso de usar una única técnica de selección el proceso es más sencillo, pero más imperfecto, se pueden tener más errores al contratar al personal equivocado que si se hacen más pruebas.

ETAPA 3 – decisión/contratación:

1. Se toma la decisión de aceptar o rechazar a cada candidato.
2. Se comunica la decisión a los seleccionados y no seleccionados. Es muy importante comunicárselo a los no seleccionados, y hacerlo formalmente, ya que de no hacerlo el candidato podría tener una mala imagen de la empresa. Además la reacción que tengan dan mucha información a la empresa para un futuro.
3. Se convoca una entrevista con el candidato elegido donde se comunican:
 - Condiciones del puesto de trabajo (contrato, horarios, vacaciones, retribuciones...).
 - Contenido del puesto de trabajo (funciones, jerarquía, responsabilidades...).
 - Fecha de ingreso en la empresa.

2. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA SELECCIÓN ¡¡examen!!

De la selección que se haga depende la calidad de las personas que trabajan en la empresa. Por ello, es necesario elegir las técnicas y herramientas más adecuadas para cada proceso de selección. Estas herramientas han de ser fiables y válidas para llevar a cabo un buen proceso de selección.

- **FIABLE** → consistencia de la medida en el tiempo y entre entrevistadores. Si cada entrevistador pone una nota, no se están evaluando con los mismos criterios, por lo que NO sería fiable. Además, independientemente del momento en el que se haga la prueba, el candidato ha de obtener la misma nota.
- **VALIDEZ** → el grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o las capacidades deseadas. Es el grado en el que las puntuaciones obtenidas en una prueba se corresponden con el rendimiento real en el puesto.
 - **DE CONTENIDO** – medida en que el contenido del método es representativo del contenido del trabajo. Por ejemplo, si se va a contratar un camarero, que haga una prueba con la bandeja... pero no tendría sentido hacerle una prueba de mecanografía. Es decir, que las pruebas que se hagan tengan relación con qué van a hacer en su trabajo.
 - **EMPÍRICA** – relación entre el método de selección y el rendimiento del trabajo. Es decir, si los candidatos elegidos realmente rinden en el trabajo.

Los métodos de selección pueden ser fiables pero no válidos. Si no son fiables, nunca pueden ser válidos.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN:

1. **PRUEBAS ESCRITAS/ORALES DE SELECCIÓN:** pueden ser pruebas de conocimientos o habilidades, test de capacidad, de personalidad, psicotécnico... Éstas permiten recoger, transmitir y evaluar información sobre cada candidato.
 - **Pruebas de conocimientos o habilidades:** miden los conocimientos y habilidades de un candidato mediante preguntas y respuestas (orales o escritas) o mediante la realización de un trabajo o tareas en un tiempo determinado.
 - **Test:** conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades... Son pruebas objetivas y estandarizadas de modelos de conducta. Los más habituales son:
 - De capacidad (miden distintas capacidades): inteligencia, aptitud numérica, aptitud verbal, inteligencia emocional...
 - De personalidad (evalúan rasgos y características consistentes de cada candidato). Hay, según la psicología, cinco factores que definen la personalidad: extroversión, simpatía,

diligencia (formal, organizada, se adapta y persevera en sus tareas), estabilidad emocional y estar abierto a la experiencia.

2. **ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** es el método de selección más popular debido a que es:

- Fácil: aparentemente 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 (entre candidatos y directores).
- Abierta: permite al entrevistador explorar cualquier aspecto, realizar cualquier tipo de pregunta y tomar cualquier tipo de decisión sobre el candidato.

Suele ser la última prueba. En la administración pública no se hace ya que “no es objetivo”. Tiene muchas limitaciones: ruido, omisión, distorsión, sobrecarga, barreras, su subjetividad... Estas entrevistas se desarrollan en cinco etapas:

1. Preparación de la entrevista → según la información necesaria sobre el puesto y sobre el candidato, se decide qué tipo de entrevista realizar.
2. El ambiente → hay que definir un lugar físico y un ambiente psicológico (clima).
3. Desarrollo de la entrevista → se obtiene información del candidato tanto de las respuestas que hace a las distintas preguntas como de su comportamiento.
4. Cierre de la entrevista → el entrevistador tiene que cerrar la entrevista e informar al entrevistado sobre los pasos siguientes.
5. Evaluación del candidato → es recomendable hacerlo justo al acabar la entrevista. Esta evaluación sirve para asesorar al que tomará la decisión de rechazar o no al candidato y cuál es su posición respecto al resto de candidatos.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

ENTREVISTADOR	ENTREVISTADO
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si el candidato sirve para el puesto de trabajo. - Determinar si está realmente interesado. - Ofrecer información básica sobre el puesto y la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

¿CÓMO ACTUAR CUANDO TE LLAMEN PARA HACER UNA ENTREVISTA? → Mostrar disponibilidad, no poner impedimentos, anotar bien el día y lugar de la entrevista. Además, pedir un número de teléfono y persona de contacto por si surge cualquier problema. En algunos casos se pregunta si es necesario llevar algún tipo de información, en qué consistirá la entrevista, cuánto tiempo se tiene...

ANTES DE LA ENTREVISTA HAY QUE:

- Repasar el CV: porqué, cómo, cuándo y dónde.
- Pensar en los puntos fuertes (personalidad, conocimiento, habilidades) y en cómo destacarlos y también en los puntos débiles (cómo los compenso).
- Conocer la empresa y el sector para la que hacemos la entrevista.
- Pensar si se tienen dudas sobre la oferta para preguntarlos antes de terminar la entrevista.

CONSEJOS PARA LA ENTREVISTA:

- Cuidar la forma de vestir (afín al trabajo que se hace), la postura, los gestos, la mirada... (mirar a los ojos al entrevistador).
- Actitud positiva, colaborando...
- Responder a lo que se pide, ni evitando respuestas y dando respuestas concretas.
- Interesarse por la oferta de trabajo y por la empresa.
- Manifestar lo que se piensa: ilusión, rechazo, duda, necesidad de consejo, etc.
- Clima de franqueza.

LAS PREGUNTAS MÁS HABITUALES EN UNA ENTREVISTA SON:

FORMACIÓN Y ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué has decidido realizar estos estudios? • ¿Cuál es tu nota media? • ¿Qué asignaturas te gustan más? • ¿En cuáles destacas? • ¿Crees que te son útiles los conocimientos que estás adquiriendo?
EXPERIENCIA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué empresas has trabajado? • ¿Cuáles eran tus funciones? • ¿Cómo conseguiste tu puesto de trabajo? • ¿Por qué dejaste el empleo?
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades y defectos como trabajador. • ¿Cómo te defines como trabajador?
INQUIETUDES	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sigues formándote actualmente? • ¿Practicas algún deporte? • ¿Cuál es el último libro que te has leído?
AUTOCONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Te ves capacitado para éste puesto de trabajo?
MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué motivo te interesa este puesto de trabajo? • ¿Qué esperas del trabajo? ¿Qué puedes aportar? • ¿Dónde te ves profesionalmente a largo plazo?

3. **TÉCNICAS DE SIMULACIÓN DEL TRABAJO:** se hacen pruebas de trabajo, donde el candidato hace unas actividades físicas o verbales bajo supervisión estructurada y unas condiciones estandarizadas. Lo más común es realizar el “*ejercicio de la bandeja*” en el que se dan una serie de actividades al candidato, que tiene que ordenar según él piense que es mejor para realizarlas y tras ello llevarlas a cabo. Todo esto estaría siendo evaluado para saber cómo gestiona el estrés. Además, suelen llamar por teléfono para aumentar la tensión del candidato. Otras técnicas son *desempeñar un papel o rol* colocando al candidato en una situación que se pueda producir en un puesto de trabajo.
4. **CENTROS DE EVALUACIÓN O VALORACIÓN (assessment centers):** se realizan unas tareas o ejercicios fuera de las instalaciones de la empresa (normalmente), que suelen durar de 1 a 3 días en los que participan varios candidatos a la vez. Se suelen evaluar las habilidades de: organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo. Esto se hace con “programas de evaluación múltiple” donde se usan varias técnicas, con varios evaluadores y varios aspectos a evaluar. Se suelen usar distintas técnicas dependiendo del puesto de trabajo, se usa la que mejor se adapta. Suelen usarse: *resolución de problemas en grupo, entrevistas, ejercicio de la bandera, test y simulaciones*.
5. **OTRAS:** *comprobación de referencias, reconocimientos médicos (futbolistas), pruebas de grafología, cartas de recomendación...*

3. TENDENCIAS ACTUALES EN SELECCIÓN.

Que no te escriban poemas de amor cuando terminen la carrera ➤➤➤➤➤



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decirte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

Con las nuevas tecnologías han aparecido cambios que permiten evaluaciones a distancia con un buen nivel de calidad y con bastante validez y fiabilidad. A esto se llama "teleselección (selección virtual de los empleados). Se usan técnicas como:

- **Big data y HR analytics** para optimizar los procesos de selección de personal. Esto se usa por ejemplo en la búsqueda avanzada de LinkedIn que permite una búsqueda muy afinada del candidato perfecto para la empresa.
- **Videoconferencia o videoentrevista**, que buscan buscar obtener la misma información que una entrevista presencial. Se pueden hacer a tiempo real (Skype) o atemporales (el candidato envía un vídeo respondiendo a unas preguntas propuestas por la empresa).
- **Inteligencia artificial**, que ofrece técnicas muy valiosas. Esto se hace con (también sirve para reclutamiento de personal):
 - **Estableciendo perfiles**: con la información que posee la empresa y la competencia sobre los requisitos de los puestos y los historiales de contrataciones de las compañías, se elaboran perfiles muy ajustados a las necesidades. El sistema dibuja una fotografía del candidato ideal.
 - **Buscando los mejores candidatos**: gracias a un filtrado inicial realizado con software específico que, mediante el rastreo de palabras clave y la aplicación de algoritmos de selección, encuentran los perfiles que mejor se ajustan al puesto. Este reclutamiento predictivo aplica como criterios de búsqueda no solo palabras clave relacionados con el puesto, sino también la presencia digital de los candidatos en redes sociales.
 - **Proceso de selección**: la Inteligencia Artificial puede analizar las habilidades y competencias de los candidatos mediante herramientas de gamificación. Mediante juegos con base neurocientífica detectan habilidades como la resiliencia, el pensamiento analítico, la capacidad para trabajar en equipo...
 - **Videoentrevista**: la Inteligencia Artificial detecta las emociones que revelan el lenguaje corporal o la forma de expresarse, analizando el nivel de confort del candidato, los niveles de honestidad o la calidad de las respuestas. Estos aspectos no suelen ser claves a la hora de elegir al candidato final pero puede ayudar a eliminar candidatos que no encajan en el perfil.
 - **Para cuando llega la entrevista personal, gran parte de la decisión de contratación ya está tomada sin que haya intervenido ningún ser humano.**

4. LA SOCIALIZACIÓN.

La socialización es la tercera fase del proceso de afectación. La socialización y orientación son conceptos similares, que consideramos iguales. Es la actividad de recursos humanos 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, los objetivos y la cultura de la organización.

Los objetivos de la organización o socialización son:

- Reducir los costes de puesta en marcha, ya que se disminuye el periodo de adaptación y el trabajador tarda menos en mejorar su eficiencia.
- Reducir el estrés y la ansiedad, ya que el trabajador ya no tendría desconocimiento del puesto y de la empresa.
- Reducir la rotación de personal (puede haber gente que si no se adapta fácilmente se quiere ir de la empresa).

- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo.

La socialización puede ser formal (planificada por la empresa para ayudar al nuevo empleado a adaptarse al puesto y a la empresa) o informal (se realiza por parte de los compañeros de trabajo, no planificado).

Los métodos de socialización son: charlas divulgativas, visitas a las instalaciones y entrega de manuales.

TEMA 6 – LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Formación y desarrollo son el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro de los empleados.

Ambos procesos actúan sobre las competencias y capacidades de los trabajadores, modificando y potenciando sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Las diferencias que podemos encontrar entre formación y desarrollo son:

	FORMACIÓN	DESARROLLO
ENFOQUE	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
ALCANCE	Individual	Grupal
TIPOS DE PERSONAL	Para trabajadores en general	Para ejecutivos (mandos medios y superiores)
	ACTUALMENTE, AMBOS tanto para trabajadores como para ejecutivos	
MARCO DE TIEMPO	Inmediato/actual	A medio/largo plazo
ACTUACIÓN	Reactiva	Proactiva
META	Corregir déficit de conocimientos y habilidades	Preparar para el futuro

Para que la formación sea eficaz debe tener objetivos claros y realistas que determinarán su contenido y tiene que estar vinculada con los objetivos de la empresa. Los principales objetivos de la formación son:

- Eliminar deficiencias.
- Mejorar el desempeño individual.
- Agilizar los procesos incorporando nuevas tecnologías.
- Actualizar las habilidades y capacidades de empleados y directivos.
- Aumentar el compromiso y la motivación de los empleados.
- Disminuir el absentismo y la rotación y mejorar la retención.
- Lograr ajustes internos ante cambios organizativos y cambios externos.
- Orientar a los nuevos empleados.

La formación tiene una importancia estratégica, ya que es necesaria para adaptarse a los cambios del entorno y a los cambios organizativos. Las 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.

BENEFICIOS DIRECTOS	BENEFICIOS MENOS EVIDENTES (INDIRECTOS)
<ul style="list-style-type: none">- Mejora el capital humano (conocimientos, habilidades y actitudes).- Complementa otras políticas de recursos humanos (menos reclutamiento externo y complementa la evaluación del rendimiento).- Más compromiso, menos absentismo y rotación.	<ul style="list-style-type: none">- Estimula el buen desempeño (formación considerada como recompensa).- Efecto en terceras personas (los trabajadores enseñan a sus propios compañeros lo que han aprendido).- Fomenta comportamientos y actitudes valorados en la organización

	(adoctrinamiento. Por ejemplo: medio ambiente, calidad...).
--	---

2. LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

En los programas de formación se suelen identificar cuatro fases fundamentales:

ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN. Antes de diseñar un programa de formación, la empresa debe analizar:

- ¿Qué conocimientos y habilidades concretos relativos al trabajo mejorarían la productividad laboral?
- ¿A quién formamos? ¿Cuál es el público objetivo?
- ¿Se pueden establecer objetivos mensurables para controlar la adquisición de esos conocimientos y habilidades?

Es necesario conocer las necesidades de formación en los diferentes niveles de la empresa:

- A NIVEL DE ORGANIZACIÓN → se basa en analizar aspectos genéricos, como son la estrategia, misión, objetivos (a c/p y l/p), cultura, estructura... y detectar las habilidades y competencias generales que requiere TODA la organización. Requiere el apoyo de la alta dirección.
- A NIVEL DE LAS TAREAS → analiza las funciones o tareas de cada puesto de trabajo para detectar las necesidades de formación más específicas (partiendo del análisis de puestos de trabajo). Es necesario dar respuesta a:
 - ¿Qué tenemos y qué necesitamos? ¿Se puede cubrir la necesidad con formación?
 - ¿Cuál es la frecuencia de la tarea? ¿Es importante para la organización? ¿Es difícil de aprender?
- A NIVEL INDIVIDUAL → toma en consideración el desempeño de cada trabajador, tanto actual como potencial, y analiza sus carencias para averiguar en qué necesita mejorar y en qué habría que formarlo. Entre las técnicas a utilizar para realizar esta evaluación está la autoevaluación o la evaluación externa.

ETAPA 2. DISEÑO DE LOS PROGRAMAS. En esta etapa se concreta: el tipo de formación a impartir, el público objetivo al que se dirige la formación, quiénes serán los formadores y el grado de aprendizaje a alcanzar.

- Público objetivo → la decisión de a quién formar y cuántos en cada caso vendrá determinada por las necesidades de formación identificadas.
- Formadores → ¿quién impartirá la formación?

FORMATORES INTERNOS	FORMATORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisores inmediatos. - Compañeros de trabajo. - Personal de recursos humanos. - Especialistas en otras áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores externos. - Asociaciones comerciales o federaciones de empresarios. - Cuerpos docentes de las universidades. - Empresa especializada en formación.

ETAPA 3. IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN. Aquí hay que determinar dónde se realizará la formación y el método que se va a utilizar. El lugar de formación puede ser:

- En el puesto de trabajo → se aprende por la práctica, siendo más fácil y con retroalimentación inmediata, pero puede inferir en rendimiento, en otros compañeros o incomodar al cliente.

Que no te escriban poemas de amor cuando terminen la carrera ►►►►►



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

- Fuera del puesto de trabajo → puede ser dentro o fuera de la empresa. Es más rápida, sin interrupciones, pero puede no responder exactamente a las necesidades del puesto o de la empresa.

Los métodos y medios de formación pueden ser: en el lugar de trabajo y en el puesto, en el lugar de trabajo fuera del puesto o fuera del lugar de trabajo.

ETAPA 4. EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN. Tras impartir la formación, ésta debe ser evaluada. Para ello hay que determinar criterios concretos para analizar su utilizad y eficiencia y si se han cumplido todos los objetivos establecidos al diseñarla.

Hay que comparar los beneficios de la formación con sus costes reales, para poder medir la rentabilidad del plan de formación. Además, esto sirve para optimizar el proceso de aprendizaje. Es importante analizar:

- Reacción → analizar las opiniones de los formados respecto al contenido, métodos, formadores y otros aspectos relevantes (con encuestas, entrevistas...).
- Aprendizaje → analizar si se han adquirido los conocimientos y habilidades planificados (con exámenes, debates, estudios de casos...).
- Conducta → analizar los cambios de comportamiento (con observación directa, entrevista con el supervisor para ver si ha visto cambios en sus subordinados...).
- Rendimiento → analizar los resultados tangibles en productividad, calidad, ahorro de tiempo... consecuencia de la formación.
- Impacto → comparar los costes y beneficios totales.

3. LA GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

La carrera profesional es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida. También incluye las diferentes elecciones profesionales y las vivencias individuales que ha experimentado en el desempeño de esas tareas.

La gestión de 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 cómo sacarles el mayor provecho estableciendo un conjunto de acciones para lograr los objetivos que cada persona determine.

La concepción actual de gestión de la carrera implica integrar ambas perspectivas, la individual y organizativa. La individual es la que depende solamente de la persona y la organizativa otorga a la empresa la gestión de la carrera profesional de los empleados.

Hay 4 etapas en la gestión de la carrera profesional:

ETAPA 1. PREMISAS. En esta etapa la organización decide si va a llevar a cabo un proceso de gestión de la carrera profesional y analiza la inversión necesaria para realizarlo. La organización ha de:

- Nombrar un responsable del Plan y delimitar las personas a las que se dirige.
- Relacionar las necesidades/retos individuales de los trabajadores con las necesidades de la empresa.
- Dar protagonismo al empleado en la gestión de su carrera.
- Comunicar adecuadamente el plan.
- Ser claro y preciso en su implantación.

ETAPA 2. VALORACIÓN. El objetivo de esta etapa es la identificación de las fortalezas y debilidades del empleado. Para ello, se realiza:

- Autoevaluación → el empleado examina sus conocimientos, habilidades, valores e intereses y determina sus preferencias con ayuda de cuestionarios, guías, seminarios...
- Valoración organizativa → la empresa evalúa al empleado a través de test psicológicos, evaluación del desempeño y planificación de la sucesión y establece las RUTAS o MAPAS DE CARRERA. Los mapas de carreras son las diversas rutas de movilidad establecidas por la organización.

ETAPA 3. FASE DE DIRECCIÓN. Aquí la empresa trata de elegir la trayectoria profesional que mejor se adapte a los deseos y preparación de cada empleado. Para ello se usan distintos recursos, como:

- Asesoría profesional → sesión individual con un asesor interno o externo que ayuda al empleado a analizar sus aspiraciones y objetivos profesionales.
- Servicios de información → sistemas de anuncios de puestos, inventarios de habilidades, trayectorias profesionales y centros de recursos (ofrecen material de apoyo para este asunto).

ETAPA 4. FASE DE DESARROLLO. Se trata de crear y mejorar las habilidades de los empleados para que puedan aprovechar las oportunidades laborales con herramientas como:

- **Rotación de puestos de trabajo:** es una forma práctica y efectiva de mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores. Permite tener más flexibilidad a la hora de elegir la trayectoria profesional ya que se posee experiencia en varios campos.

Una forma de rotación de puestos es lo conocido como “secondment”: son asignaciones temporales a proyectos novedosos o internacionales para desarrollar el talento personal y la capacidad para actuar en varias culturas.

- **Coaching:** es una herramienta de apoyo que, mediante la reflexión, ayuda a liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Es un proceso de reflexión y transformación tanto a nivel emocional como cognitivo, conductual y espiritual.

Una de las herramientas más utilizadas es el método GROW, que trata de tomar conciencia de las aspiraciones del individuo, de su situación actual, sus posibilidades y las acciones que puede llevar a cabo para lograr sus objetivos personales y profesionales.

El shadow coaching es un coaching individual para directivos donde un coach acompaña a su coachee (el directivo) en su jornada de trabajo y reflexiona con él acerca de cada actividad, su concentración, su capacidad de liderazgo...

- **Mentoring:** es una herramienta para lograr el desarrollo de los empleados, que fortalece el talento y apoya el relevo generacional. El mentor suele ser un profesional experimentado de la empresa que guía a otro empleado con especial talento pero menor experiencia.

Es independiente de la relación jerárquica y ayuda a la empresa a transmitir la cultura, los valores, las formas de trabajar, de relacionarse, el estilo de liderazgo... El mentor logra que el mentee (persona mentorizada) enriquezca su forma de pensar, disponga de nuevas perspectivas y comprenda mejor la organización.

Una modalidad es el mentoring inverso o reverse mentoring, que es el proceso de mentoring a la inversa mediante el cual 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.

Otras modalidades son el e-mentoring, que elimina barreras geográficas y de horario ofreciendo al sistema mucha mayor flexibilidad, y el mentoring en grupo. En este último, los mentees se favorecen de los conocimientos del mentor y de las aportaciones de los demás ya que la interacción del grupo favorece aprendizajes más ricos y variados.

DIFERENCIAS ENTRE COACHING Y MENTORING	
COACHING	MENTORING
Su origen está en el ámbito deportivo.	Es más antiguo. Tiene 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.

Respecto a las nuevas tendencias en gestión de la carrera profesional encontramos:

- **EMPLEABILIDAD** → consiste en una serie de competencias y atributos que hacen que un individuo sea más flexible, adaptativo y que sea capaz de desarrollar con éxito distintos puestos de trabajo. Estos atributos pueden ser: flexibilidad, movilidad, adaptación al cambio, compromiso, vocación, responsabilidad, competencias digitales, idoneidad, salud física y mental, relaciones interpersonales...
- **NETWORKING** → es una nueva habilidad que se pide a los trabajadores mediante la cual son capaces de crear redes de contactos profesionales que posibiliten el intercambio profesional y el aprendizaje. Estas relaciones con otros pueden ayudar a facilitar el logro de objetivos profesionales.
También existen oportunidades de networking on line, que se realiza a través de páginas web especializadas en determinadas temáticas.
- **MARCA PERSONAL** → es una combinación de atributos, formas de ser, de actuar, que se transmiten a través de un nombre o de un símbolo, y que influyen en el pensamiento de un público determinado con un valor concreto.
Desarrollar una marca personal permite a una persona conocerse a sí mismo, diferenciarse de otros profesionales, mejorar su posición negociadora y abrirse puertas a otras áreas profesionales.
Las redes sociales facilitan la gestión individual y organizativa de la carrera profesional dando mucha visibilidad a las actividades desarrolladas profesionalmente.

4. NUEVAS TENDENCIAS EN FORMACIÓN Y DESARROLLO.

FORMACIÓN VIRTUAL:

- Formación on line o e-learning: conjunto de actividades formativas basadas en internet. Elevado coste inicial pero su uso elimina barreras geográficas y temporales y permite llegar a una gran cantidad de empleados.
La formación e-learning puede ser sincrónica o asincrónica.

Tiene muchas ventajas respecto a la formación presencial: flexibilidad, adaptación al ritmo del que la recibe, feedback inmediato, permite el aprendizaje colaborativo...

- **Dispositivos móviles:** da lugar a la mobile learning o video learning que permite mejorar la disponibilidad de los contenidos y su consumo y aumentar los ratios de finalización. Se hace en cápsulas formativas apoyadas mediante imágenes, videos o material gamificado y que permiten el microaprendizaje de forma muy rápida.

Nuevas tendencias en formación virtual:

- **Big data:** permite identificar patrones de comportamiento del alumnado y adaptar el aprendizaje al ritmo de cada uno pudiendo realizar itinerarios de aprendizaje.
- **Instant learning:** soluciones instantáneas a dudas muy concretas. Se centra en el concepto de granularidad: reducido tiempo y centrado en solo un tema o concepto para focalizar el contenido.
- **Flipped room:** el peso del aprendizaje recae en los alumnos que tienen los recursos y mentores pero no profesores. Esta metodología va dirigida a que el alumno aprenda haciendo y no memorizando. Para ello los alumnos deben estudiar y preparar las lecciones fuera de clase, accediendo en casa a los contenidos para que, posteriormente, en el aula se apliquen dichos conocimientos resolviendo casos prácticos y realizando actividades más participativas. Aquí el profesor actúa de guía.
- **Learning analytics:** ofrece información muy útil en base a los datos de muchos alumnos que permiten detectar fallos o mejoras en los sistemas.
- **Redes sociales:** permiten mucha participación (Tuenti, youtube, Facebook, blog, wikis, grupos de colaboración...).
- **Formación en la nube:** permite un aprendizaje colaborativo haciendo tareas de forma conjunta entre varios participantes.

MÉTODO 70-20-10 → este método considera que el aprendizaje más efectivo se produce cuando la persona dedica el 10% de su tiempo a cursos de formación presenciales y online (educación), el 20% a aprender de otras personas como compañeros, miembros de su equipo, mentores u otros profesionales (exposición) y el 70% del tiempo trabajando (experiencia).

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: son estructuras internas diseñadas para mejorar el desempeño individual y colectivo. Asegura la conexión del aprendizaje con la estrategia, procesos y procedimientos de la organización.

Estas universidades están encargadas de la formación de los empleados pero también de clientes, usuarios y proveedores (el resto de stakeholders). Transmiten conocimiento relacionado con su sector y sus propios valores, cultura e historia.

OUTDOOR TRAINING: es una formación centrada en habilidades y actitudes más que en conocimientos. Se trata de actividades al aire libre que potencian el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la confianza.

Se implica, intelectual y emocionalmente, a los asistentes en un entorno intrínsecamente motivador para aceptar retos y crecer personalmente y como equipo.

**Que no te escriban poemas de amor
cuando terminen la carrera ►►►►►**



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

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.

No son actividades lúdicas, están muy bien diseñadas para que conlleven aprendizajes profundos y duraderos.

LA GAMIFICACIÓN: es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas entre otros muchos objetivos.

TEMA 7 – EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

1. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

En muchas empresas, las promociones, los despidos, los aumentos salariales y la propia retribución se establecen en función del desempeño de los trabajadores. Para valorar en qué medida un trabajador cumple con sus obligaciones hay que llevar a cabo la evaluación del rendimiento.

En muchas ocasiones, los empleados conocen cómo están rindiendo, no solo por su propia valoración, sino a través de medios informales (comentarios de compañeros, de superiores...). Sin embargo, esto normalmente no es SUFFICIENTE por lo que las empresas suelen establecer Sistemas de Evaluación Formales.

Así, vemos que la evaluación del rendimiento es un proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, para analizar si el trabajador es productivo y si puede mejorar su rendimiento en el futuro.

Antes de llevar a cabo este proceso, hay que tener claro cuáles son los objetivos que se quieren lograr.

→ OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN PARA LA EMPRESA:

- 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.
- 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.

→ OBJETIVOS DE LOS EVALUADOS:

- 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.

→ OBJETIVOS DE LOS EVALUADORES:

- 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...

2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

Este proceso tiene tres etapas: delimitación de la evaluación, evaluación del rendimiento y gestión y mejora del rendimiento.

ETAPA 1. DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN: para delimitar la evaluación es importante considerar qué evaluar, cuándo se va a evaluar y quién evaluará.

Objetivo – qué trabajadores y niveles de la empresa evaluar.

Cuándo evaluar – debe realizarse en el momento adecuado y no a destiempo porque puede ofrecer una imagen falsa del trabajador. Las evaluaciones pueden ser anuales, semestrales o trimestrales y deben ser más frecuentes en los nuevos trabajadores.

Quién evalúa – el programa debe ser diseñado e implantado por el Departamento de RRHH y puede elegir distintos evaluadores:

- **Superiores:** conocen el puesto, los trabajadores... pero pueden crearse desconfianza en los empleados y los superiores pueden no estar preparados para llevar a cabo la evaluación.
- **Compañeros:** puede ser poco objetivas debido a amistad, envidia, competitividad...
- **Subordinados:** pueden exagerar la evaluación negativamente o positivamente. Por ello es importante garantizar el anonimato del subordinado que evalúa.
- **Pares entre iguales:** se evalúan los miembros de un mismo grupo de trabajo. Algunos miembros se sienten incomodos al evaluar a iguales.
- **Evaluación de grupo o comités de evaluación:** varios superiores evalúan a un grupo de subordinados. Más completa y objetiva pero más lenta.
- **Autoevaluación:** sirve para incrementar el compromiso de los empleados pero está sujeta a determinados sesgos ya que uno mismo muchas veces tiende a no evaluarse bien o no ser consciente de qué hace bien o mal.
- **Clientes:** objetiva pero no sirve para todos los puestos ya que hay ocasiones en las que el puesto de trabajo no está en contacto con el cliente.
- **Seguimiento informático:** es un método rápido y objetivo pero puede considerarse que atenta contra los derechos de intimidad de la persona o un control excesivo del trabajo individual.
- **Evaluación 360º:** una mezcla de todos los métodos anteriores. Es objetiva, más completa pero es un método complejo y caro.

ETAPA 2. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO: una vez delimitada la evaluación se tendrá que definir los criterios de evaluación, decidir los métodos de medición del rendimiento y considerar los posibles problemas o errores que puedan darse para evitarlos en la medida de lo posible.

→ **CRITERIOS DE EVALUACIÓN** – son las dimensiones del rendimiento bajo las que los empleados van a ser evaluados. Los criterios de evaluación pueden ser objetivos, por los resultados obtenidos por el trabajo (cifra de ventas, nuevos clientes, artículos publicados, partidos ganados, goles marcados, número de habitaciones limpiadas...) o subjetivos (por actitudes, comportamientos y capacidades. Se puede establecer de un tipo o de ambos).

Es importante tener en cuenta que los comportamientos evaluados serán los que tiendan las personas a desarrollar. Por ello es importante comunicar claramente al empleado las normas con las que se va a valorar su desempeño. Los criterios a evaluar deben ser válidos, fiables, capaces de discriminar y medibles:

- **Válidos:** deben medir correctamente la aportación del empleado al éxito de la empresa.
- **Fiables:** deben ofrecer 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 MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.

OBJETIVOS	Evalúan los RESULTADOS DEL TRABAJO como 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...

→ PROBLEMAS DE EVALUACIÓN: la evaluación suele involucrar a personas de la misma organización y eso puede crear conflictos internos. El evaluado se puede sentir amenazado pero a la vez desea saber si está realizando correctamente su labor. Por ello, hay que cuidar mucho cómo se realiza el proceso de evaluación, quien lo va a hacer y con qué criterios, comunicando perfectamente al evaluado toda la información.

1. Problemas de las relaciones entre personas de la organización: normalmente el superior evalúa a los subordinados, lo que puede crear muy mal ambiente ya que es posible que el superior:
 - Desconozca realmente el trabajo que realiza el subordinado.
 - Haya elegido mal los métodos o criterios de evaluación.
 - Haya puestos complejos difíciles de evaluar.
 - No tenga las habilidades necesarias para evaluar o no le guste hacerlo.
2. Errores en el desarrollo de la evaluación – asociados a la condición humana del evaluador:
 - **Efecto halo:** 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 (da una calificación superior a la que merece).
 - **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.
3. Errores al definir criterios y elegir métodos no adecuados al propósito de la evaluación.

Que no te escriban poemas de amor cuando terminen la carrera ➤➤➤➤➤



WUOLAH

(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decirte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

ETAPA 3. GESTIÓN Y MEJORA DEL RENDIMIENTO: para realizar una buena gestión del rendimiento hay que identificar las causas del bajo rendimiento y formular estrategias de mejora. Para identificar las causas puede ser útil responder a: ¿es por falta de conocimientos o de capacidad? ¿no se esfuerza lo suficiente? ¿son factores externos los que minan el rendimiento? Las estrategias de mejora pueden servir para prevenir y evitar situaciones indeseadas, resolver deficiencias detectadas o situaciones problemáticas de difícil solución.

Los supervisores tienen un papel crucial en la aplicación de las estrategias de mejora, que pueden ser:

- De reforzamiento positivo:** buscan fomentar conductas deseables estableciendo criterios precisos de comportamiento y sistemas de recompensas. Se basa en el convencimiento de que el comportamiento es modificable según sus consecuencias.
- De reforzamiento negativo:** desalientan comportamientos no deseados con castigos o haciendo caso omiso de los mismos en la evaluación.
- Cuando no funcionan las anteriores:** trasladar, rediseñar el puesto, neutralizar o despedir.

Tras establecer la estrategia más adecuada hay que ponerlas en marcha. Estos procesos pueden incluir o terminar con una **entrevista de evaluación**. Ésta implica al trabajador en el proceso de evaluación que recibe retroalimentación en la entrevista y crea vínculos más estrechos entre evaluador y evaluado. Hay distintos tipos de entrevistas: de hablar y convencer, hablar y escuchar, de solución de problemas y mixta:

- Hablar y convencer (se informa del rendimiento y la posibilidad de mejorarlo, se establecen objetivos concretos).
- Hablar y escuchar (el trabajador recibe información, opina, plantea preguntas o propone sugerencias de mejora).
- Solución de problemas (diálogo para identificar los problemas y buscar soluciones).
- Mixta (hablar y convencer -- para evaluación, con solución de problemas – para mejorar).

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.

3. TENDENCIAS ACTUALES EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

→ **EVALUACIÓN CONTINUA:** dados los cambios actuales y su rapidez, las evaluaciones anuales o semestrales dejan de tener sentido. Intentar saber en qué ha fallado alguien para buscar soluciones pasados ya 6, 8 o 10 meses no tiene mucho sentido en la actualidad. 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.

→ **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. 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.

TEMA 8 – LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA

1. LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA.

Tanto para el trabajador como para la organización la retribución es algo esencial, dentro de la cual se pueden incluir muchos aspectos. Por ello es importante definir y delimitar su concepto, sus contenidos y características.

CONCEPCIÓN CLÁSICA – COMPENSACIÓN TOTAL: hace referencia a todo tipo de recompensas cuantificables (percepciones financieras, servicios o beneficios intangibles) que reciben los empleados a cambio de la prestación de su actividad a la organización.

CONCEPCIÓN MODERNA – COMPENSACIÓN TOTAL: todo tipo de recompensas cuantificables y no cuantificables que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Aquí se incluye la subjetividad ya que los no cuantificables son valorados de diferente forma dependiendo de quién y cómo sea quien lo reciba. La retribución está formada por los siguientes componentes:



La retribución total está formada por: retribución directa, indirecta y no financiera.

- **Retribución directa:** es de carácter monetario y está formada por el salario base (parte fija según el tiempo y el puesto) y los incentivos salariales (parte variable por objetivos).
- **Retribución indirecta:** se refiere a prestaciones sociales, está vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado que no suelen pagarse de forma directa al empleado y que se reciben por el hecho de formar parte de la organización (guardería...).
- **Retribución no financiera o extraeconómica:** se refiere a aspectos más intangibles como la satisfacción del empleado. Está determinada en gran medida por el ambiente psicológico o físico de trabajo.

2. LA GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN.

La retribución tiene diversos efectos sobre el individuo: económico, social, psicológico... Para poder establecer un buen sistema de retribución, la empresa debe fijar claramente los objetivos que persigue. La retribución se usa para cumplir los siguientes objetivos:

- 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.

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. Así, los principios básicos de la retribución para lograr los objetivos anteriores de forma adecuada son:

1. Equidad o consistencia interna: se trata de establecer una retribución justa realizando 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 niveles de responsabilidad parecidos en la empresa reciban una retribución similar.
2. Competitividad o equidad externa: se logra cuando la retribución se considera justa respecto a lo que se percibe en puestos similares en otras empresas. Esta comparación de la empresa con sus competidores y otras organizaciones permite a la empresa valorar su posición competitiva en términos retributivos y decidir a qué nivel posicionarla (por debajo del mercado, por encima o al mismo nivel).
3. Reconocimiento de diferencias o equidad individual: se basa en 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.

Que haya equidad individual (retribuciones por objetivos, retribución variable...) no quiere decir que no haya equidad interna. Se puede establecer un salario base en función del puesto/responsabilidad y otro variable de forma que hay tanto equidad individual como interna.

4. Administración o gestión del sistema retributivo: se trata de decidir cuál va a ser su nivel de transparencia respecto al salario, su grado de comprensión para el trabajador (¿entiende las nóminas?) y si se tiene en cuenta los cambios para ir adaptándolo a las nuevas necesidades y situaciones. Teniendo en cuenta todo ello, cada organización establece su política salarial, que no son estáticas sino que con el paso del tiempo y los cambios tanto internos como externos pueden ir cambiando.

En el **SALARIO** se incluye: salario base, complementos salariales (incentivos por objetivos) y prestaciones (tanto obligatorias – SS, como voluntarias – ayudas para la jubilación, préstamos, servicios y ventajas para los trabajadores...). Además se incluyen componentes NO financieros.

→ **COMPONENTES NO FINANCIEROS DE LA RETRIBUCIÓN**: 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 valoran aspectos como:

- LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: existe una compensación intrínseca cuando los puestos poseen una valoración alta respecto a: retroalimentación de información, variedad de

habilidades, autonomía, parte identificable del producto/servicio final y significación ante la sociedad. Éstas son las dimensiones de motivación de un puesto de trabajo.

- **AMBIENTE LABORAL:** influye en la satisfacción y motivación de los empleados (existencia de directivos capaces, de empleados competentes, buenas relaciones entre compañeros y buenas condiciones de trabajo).
- **FLEXIBILIDAD LABORAL:** facilita el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (horarios de trabajo flexibles, semanas de trabajo reducidas, teletrabajo o trabajo a tiempo parcial).

→ **LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN:** éstos establecen los niveles salariales, el salario base y los incentivos.

SALARIO BASE	Retribución basada en el puesto de trabajo
	Retribución basada en competencias o habilidades
INCENTIVOS	Retribución basada en el rendimiento

SALARIO BASE

- **Retribución basada en el puesto de trabajo:** en estos sistemas pagan por el valor que se atribuye a los deberes, responsabilidades, tareas y otros factores relacionados con el trabajo y las condiciones laborales. Consideran que para remunerar con equidad hay que conocer el valor de cada puesto en relación con los demás puestos de la organización y con la situación del mercado. Para establecer una retribución basada en el puesto de trabajo se sigue el siguiente proceso:

FASE 1: Identificación y estudio de puestos	ANÁLISIS DE PUESTOS		
	Descripción de funciones y características	Descripción del puesto	Estándares del puesto
FASE 2: Equidad interna	EVALUACIÓN DEL PUESTO: se comparan los puestos de la organización y se establece su importancia dentro de ella considerando las responsabilidades, habilidades, tareas y condiciones de trabajo.		
	<u>Jerarquización:</u> se crea una escala en la que se da una importancia a cada puesto comparándolo con el resto.	<u>Comparación por factores:</u> se comparan y evalúan uno a uno los factores principales de cada puesto.	<u>Sistemas de puntos:</u> se analizan una serie de factores que se descomponen en subfactores teniendo cada uno una puntuación según su importancia.
FASE 3: Equidad externa	ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS		
	Entidades oficiales	Asociaciones profesionales	Estudios comparativos propios
FASE 4: Equilibrio de valor interno y externo	DETERMINACIÓN DE LA COMPENSACIÓN		
	Valor determinado por la evaluación del puesto = Equilibrio = Valor determinado por el mercado de trabajo		
	TASA / CUANTÍA CONCEDIDA A CADA PUESTO (Salario individual)		

- **Retribución basada en competencias:** sistema mediante el cual se remunera al empleado en función de los trabajos que puede realizar (habilidades) o de los conocimientos que posee y puede aplicar. Estos sistemas valoran a los trabajadores que saben más y que se esfuerzan por adquirir nuevas competencias, recompensándolos de forma tangible o intangible (aumentos de sueldo, mayor movilidad, mayor consideración, prestigio...). Este sistema potencia que los



(a nosotros por suerte nos pasa)

No si antes decíte
Lo mucho que te voy a recordar

Pero me voy a graduar.
Mañana mi diploma y título he de
pagar

Llegó mi momento de despedirte
Tras años en los que has estado mi
lado.

Siempre me has ayudado
Cuando por exámenes me he
agobiado

Oh Wuolah wuolah
Tu que eres tan bonita

trabajadores desarrollen competencias laborales y está orientado hacia la persona.

Las competencias son las características demostrables de una persona, incluyendo los conocimientos, las habilidades y las conductas que posibilitan su desempeño. Los planes de remuneración basados en competencias se pueden agrupar en:

- Planes basados en el CONOCIMIENTO: se remunera en función del grado de conocimiento (o capacidades concretas) relacionado con un puesto o función (científicos, profesores, deportistas, directivos...).
- Planes basados en HABILIDADES MÚLTIPLES: se remunera en función de la capacidad del trabajador para desempeñar diferentes puestos y funciones.

Para establecer este tipo de remuneración lo primero que se hace es un análisis de las habilidades, lo que permite reunir información sobre el conocimiento o las capacidades necesarias para desempeñar una función. Además, es importante: definir habilidades específicas, elegir el método para fijar el salario individual en función de las habilidades, determinar el sistema de capacitación, probar las competencias a través de un sistema formal y diseñar el trabajo para lograr una mayor flexibilidad en la asignación de los puestos de trabajo.

PARA SABER CUÁNDO APLICAR CADA UNA DE ELLAS, ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA:

RETRIBUCION BASADA EN EL PUESTO	RETRIBUCION BASADA EN HABILIDADES / COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - La tecnología sea estable. - Los trabajos no cambian constantemente. - La rotación de empleados es baja. - Los puestos están bastante estandarizados y delimitados. - Se necesita mucha formación para desarrollar bien un puesto de trabajo. - El trabajador asciende con el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La tecnología cambia con frecuencia. - Los costes de rotación y absentismo son elevados. - Se fomenta el trabajo en equipo y la participación. - Se fomenta el adquirir nuevos conocimientos y habilidades. - Las posibilidades de ascenso están limitadas. - Se pueden aprender nuevas capacidades.

- **INCENTIVOS – Retribución basada en el rendimiento:** esta retribución está asociada al logro de objetivos e introduce diferencias retributivas entre las personas o los grupos en base a su esfuerzo o rendimiento. Se pueden diferenciar 3 tipos de incentivos:
- **INCENTIVOS INDIVIDUALES:** éstos recompensan el esfuerzo o desempeño individual de forma que se logre el principio de equidad individual. Se pueden clasificar a su vez en tres grupos:

INCENTIVOS INDIVIDUALES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo a destajo: se paga por unidad producida. - Plan de horas de trabajo normales: cada trabajador recibe una compensación en función del tiempo considerado normal para producir una unidad independientemente del tiempo real que tarde en producirla. Lo que se compensa es el ahorro de tiempo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Si en 1 hora = 10 un. En 8 horas = 80 un. ○ Si Antonio en 8 h. fabrica 100, produce un 25% más y cobra un 25% mas - Sistemas de sugerencias: se motiva a los trabajadores para que aporten ideas que ahorren o hagan ganar dinero.
INCENTIVOS INDIVIDUALES PARA EL PERSONAL DE	Asocian el volumen de ventas con la retribución del vendedor. Los incentivos dependen de las características y dificultad del puesto y en muchos casos se establecen con intervalos haciendo que si el vendedor sobrepasa los límites

VENTAS	superiores del intervalo, aumenta el porcentaje variable del salario.
INCENTIVOS INDIVIDUALES PARA LA DIRECCIÓN	Se establecen por la complejidad del trabajo directivo y la posibilidad de conflictos entre la dirección y la propiedad. Los incentivos pueden ser a corto plazo (motivadores del trabajo diario: bonus mensual) y a largo plazo (ajustar los intereses individuales con los de la organización, sobre todo para decisiones estratégicas: acciones, stock options...)

- INCENTIVOS GRUPALES: son aquellos que tratan de asociar parte de la remuneración con objetivos vinculados a un grupo. Se suele establecer un estándar de producción para un grupo específico de trabajadores y cada miembro recibe los incentivos si el grupo supera la norma de producción. Se puede remunerar:
 - En base al que más ha logrado en el grupo.
 - En base al que menos ha logrado en el grupo.
 - En base a un valor medio.
 De forma que todos obtendrían la misma remuneración, pudiendo ser cualquiera de las tres anteriores.
- INCENTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: se suelen utilizar cuando es necesaria una gran cooperación entre los miembros de la organización para alcanzar determinados objetivos. Si la empresa logra los objetivos, el trabajador recibe un pago extra. Hay 3 tipos diferentes:
 - Planes de participación de beneficios: se pagan beneficios a los trabajadores, en función de los beneficios obtenidos o en función de los dividendos pagados a los accionistas.
 - Plan Scanlon: los beneficios variables de los trabajadores dependen del ahorro en costes que éstos consigan.
 - Planes de propiedad de acciones: la empresa entrega unas acciones a unos fideicomisos y hace unas aportaciones mensuales, de forma que cuando los empleados se jubilan o abandonan la empresa el fideicomiso las distribuye entre ellos. Además la empresa puede ofrecer las acciones a un precio inferior al de mercado o gratuito.

→ **LOS COSTES LABORALES.** La empresa debe cuantificar sus costes salariales para tomar numerosas decisiones. Por ejemplo, para determinar la estructura salarial, que estará determinada por los costes laborales y por las expectativas de beneficio que esperen de los trabajadores. Los costes laborales en España incluyen:

- SALARIOS BRUTOS ANUAL / MENSUAL / DIARIO: suele pactarse de forma bilateral. Los convenios establecen las cuantías mínimas y la negociación establece las posibles mejoras.
- SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA.
- INCENTIVOS.
- PRESTACIONES DE CARÁCTER VOLUNTARIO (seguro médico privado, plan de pensiones, formación,...).

3. TENDENCIAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DEL SISTEMA RETRIBUTIVO.

- SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE: son nuevos sistemas que persiguen pagar mejor a los empleados y de manera más eficiente. Éstos permiten al trabajador cambiar parte monetaria del salario por productos y servicios ofrecidos por la empresa. Gracias a las ventajas fiscales de ciertas prestaciones, los trabajadores que eligen este método salarial pueden tener una mayor disponibilidad neta dineraria después de pagar los impuestos y los gastos personales. Las ventajas que se tienen con estos sistemas son:

VENTAJAS TRABAJADOR	VENTAJAS EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	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 de ello son: teletrabajar, oportunidades de crecimiento, compatibilidad de la vida familiar y laboral y el desarrollo y capacitación.