



Recursos Humanos

Departament d'Organització d'Empreses
Universitat Politècnica de Catalunya





■ Recursos Humanos

- Objetivos del área de RRHH
- Principales funciones del área de RRHH
- Importancia creciente de la gestión de RRHH
- El departamento de RRHH en la estructura
- Análisis del puesto de trabajo
- Planificación de los RRHH
- Reclutamiento
- Selección y orientación
- Formación y perfeccionamiento
- Gestión y Planificación de carreras profesionales
- Evaluación del rendimiento
- Retribución

Objetivos del área de RRHH

■ Objetivos explícitos:

- Atraer candidatos potencialmente capacitados para el puesto
- Retener a los empleados deseables (y lo contrario)
- Motivar a los empleados
- Promover el **crecimiento** de los empleados dentro de la organización

■ Objetivos implícitos:

- Productividad (no sólo cantidad, sino también calidad)
- Calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa legal

■ Objetivos a largo plazo

- Contribuir a la rentabilidad y la competitividad de la empresa

■ Y en general, asegurar que la organización dispone a corto y a largo plazo de los recursos humanos que necesita tanto en cantidad como en calidad y con la flexibilidad necesaria

- Para conseguirlo RRHH desarrolla una **funciones** que ha de planificar en el tiempo y que persiguen conocer los puestos de trabajo, cubrirlo con las personas adecuadas, aprovechar su capacidad de crecimiento y hacer seguimiento del “contrato”

Importancia creciente de la gestión de RRHH

- **Los factores de cambio en los últimos años han aumentado la relevancia de la gestión de RRHH**
 - **Aumento de la competencia:** globalización, la eficacia de los medios tradicionales de generar competitividad cada vez es menor. Se requiere **Innovación > Capital Humano, Conocimiento**
 - **Relevancia del coste de los RRHH:** entre el 30% y el 80% !!!
 - **Crisis de competitividad:** la eficiencia en el trabajo **no es sólo una cuestión de esfuerzo del empleado**, formación, motivación, diseño del puesto, son claves
 - **Ritmo y complejidad de cambio:** cambios en los valores sociales, incorporación femenina, aumento de la población activa, aumento de los niveles de formación, **personas más críticas** con la gestión basada sólo en la autoridad.
 - **Síntomas en el lugar de trabajo:** estrés, absentismo, aburrimiento y descontento, depresiones, ... Son términos de moda que no benefician a las empresas
 - Creciente **conciencia del papel estratégico** entre La Dirección
 - **Cambios en las relaciones jerárquicas:** El control cada vez más descentralizado requiere normalización y asesoramiento a los jefes

El departamento de RRHH en la estructura

■ Dependencia directa de alta dirección

- El director/a tendrá el poder real para aplicar las políticas de RRHH y **armonizar la estrategia de RRHH con la de empresa**

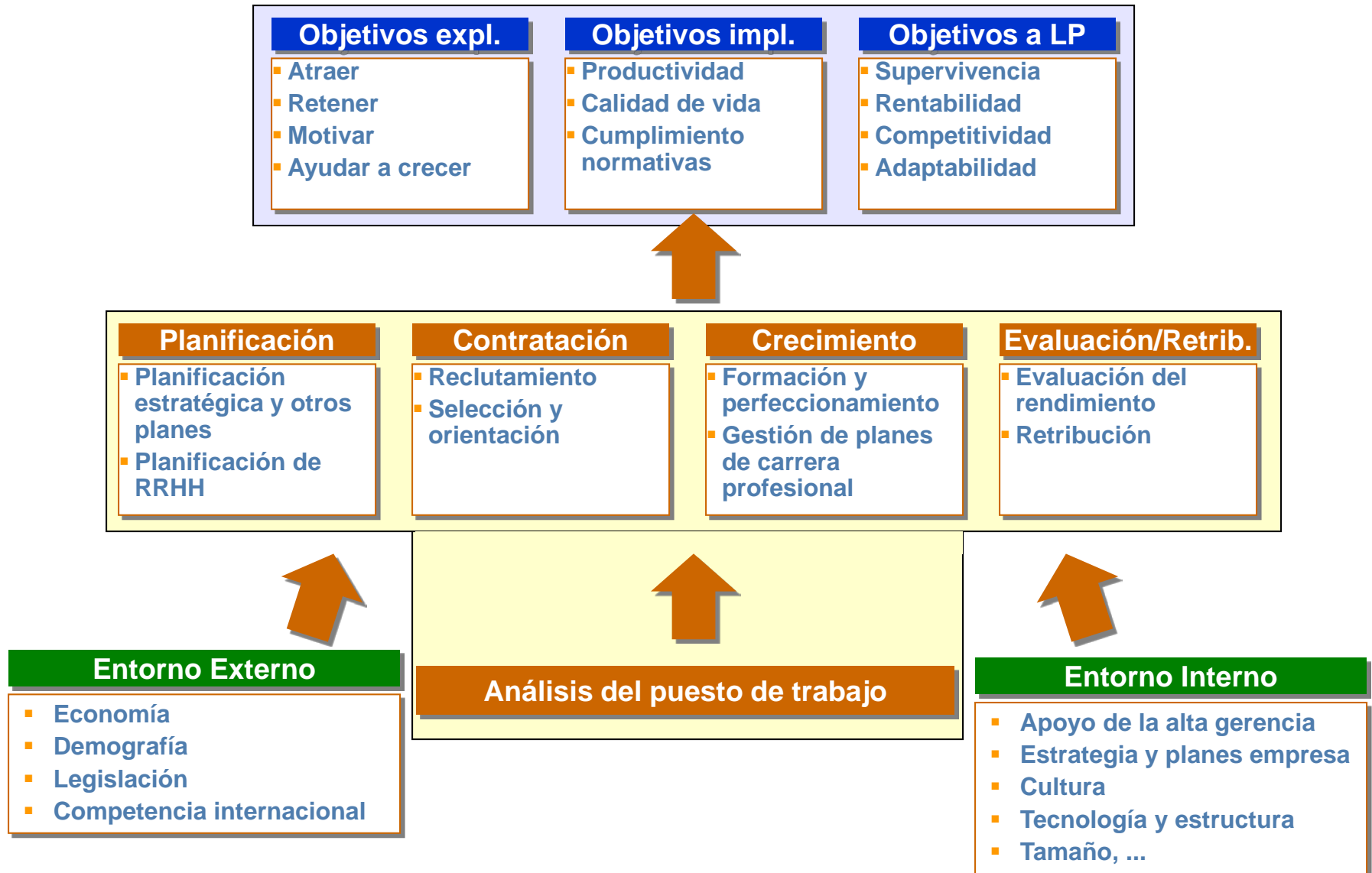
■ Descentralización – centralización

- Los directores y supervisores (**los jefes**) **han de tener un papel relevante** en la gestión de RRHH, en el control seguramente, pero también en la definición de políticas y en su posterior aplicación, asesorados y con el **soporte de los especialistas**

■ Tamaño de empresa:

- **Empresas pequeñas** (y medianas): más centradas en el CP
 - No se justifica un departamento: las funciones más estratégicas las asumen gerencia y se subcontratan especialistas puntualmente
 - Administración realiza los procesos rutinarios: nóminas, SS, etc.
 - No hay tanta conciencia de los beneficios de una gestión de RRHH
 - Sus características no le facilitan obtener ¿suficiente? provecho
- **Empresas grandes**
 - Normalizan, dan soporte a jefes en tareas de dirección de personas
 - Existen economías de escalas que hacen viable su existencia
 - Aumenta la complejidad de la gestión de RRHH, especialistas
 - La empresa puede obtener grandes beneficios de la adecuada gestión

Principales funciones del área de RRHH





Análisis y descripción de puestos de trabajo



- **Actividades de recopilación de información y análisis que tienen como fin describir el puesto, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se desarrollan y los conocimientos, habilidades y actitudes (CHA) necesarios**
- **Importancia del análisis de puestos de trabajo (ADP)**
 - Estructura organizativa
 - Formación: potenciar y adquirir las CHA del puesto
 - Reclutamiento y selección: perfiles en términos de CHA
 - Planificación de carreras profesionales: sirve de guía a empleados a lo hora de orientar sus aspiraciones, decidir el tipo de formación, ...
 - Evaluación del rendimiento: estándares de rendimiento y objetivos del puesto
 - Retribución: permite valorar el puesto en sí y en relación con otros
 - Seguridad laboral e higiene en el trabajo

Análisis y descripción de puestos de trabajo

■ Descripción del puesto – Diseño del puesto

- Se trata de dos funciones interrelacionadas
- La descripción aporta información para diseñar el puesto
- El diseño influye en la productividad y la calidad de vida en el trabajo

■ Diseño del puesto

- Variedad de habilidades a poner en juego por el individuo
- Significación del puesto: importancia de la función que se realiza
- Identidad: visibilidad del producto del trabajo realizado, completitud
- Autonomía: para programar el trabajo y la forma de llevarlo a cabo
- Retroalimentación: valoración y resultado de las actividades
- Elementos cognitivos: comunicación, decisión, proceso de inform.
- Elementos físicos con los que se actúa

■ Características individuales

- El diseño debe considerar las características de la persona que ocupa el puesto de trabajo si ésta ya existe





Análisis y descripción de puestos de trabajo

■ **Recopilar información**

- Sobre las actividades que se realizan y se prevé que se realizarán, con qué tecnología, medios físicos,...
- La percepción del empleado sobre el puesto
- Capacidad y potencial del empleado en cuestión
- Las normas y estándares aplicables al puesto y su resultado

■ **Analizar la información sobre el puesto**

■ **Describir el puesto de trabajo y especificación de requisitos**

- Denominación del puesto
- Ubicación en unidades organizativas
- Supervisión que recibe y ejerce sobre otros
- Resumen del objetivo del puesto
- Cometidos y responsabilidades principales, tareas que lleva a cabo
- Requisitos para ocupar el puesto: perfil (CHA)
- Contexto del puesto de trabajo: entorno físico, condicionantes, riesgos, normativas legales aplicables, etc.

■ **Fichas de descripción > manual ADP**



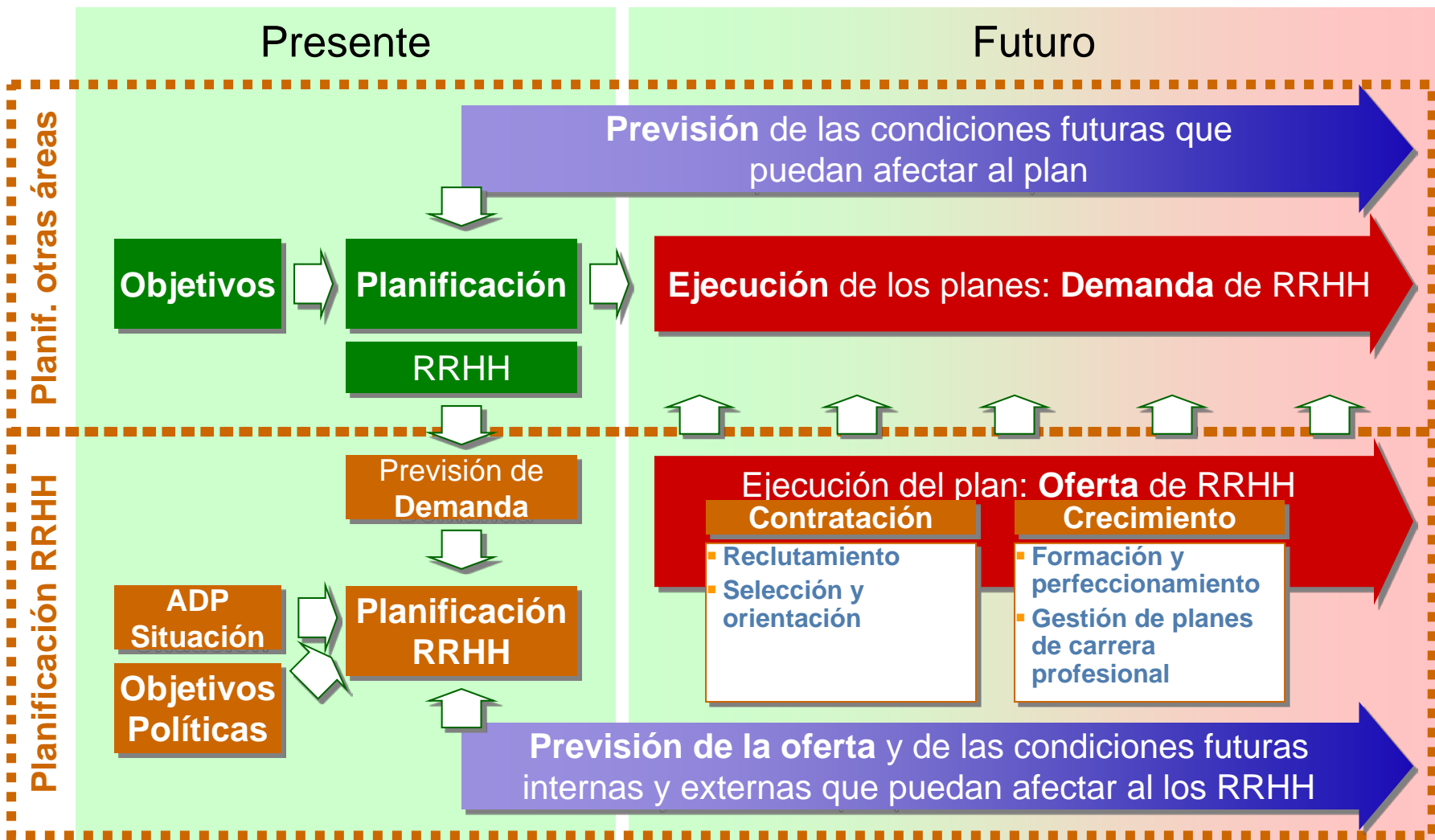
Planificación de los RRHH

**El Capital Humano no se improvisa
Ni se saca de un chistera**

- **Consiste en la elaboración de planes y programas de coordinación de las actividades de gestión de RRHH con el objetivo de asegurar:**
 - tanto a **corto**, como a largo **plazo**
 - la disponibilidad de las personas **adecuadas**
 - en la **cantidad** adecuada en los puestos requeridos
- **La planificación de RRHH y la planificación empresarial**
 - La planificación tanto estratégica como la táctica y operativa, prevén necesidades de recursos humanos, entre otros
 - La planificación de RRHH debe partir de las necesidades aprobadas de la planificación en todas las áreas de la empresa.
 - Debe articular planes a CP, MP y LP para suplir la demanda que se deriva de los planes empresariales.
 - En sentido inverso, la planificación de RRHH también genera un marco de posibilidades y limitaciones para la planificación en todas las áreas de la empresa.
 - La oferta de RRHH estará sujeta a unas limitaciones externas e internas (estas últimas fruto de la inercia del proceso de planificación previo)

Oferta = Demanda

Planificación de los RRHH





- **Actividades encaminadas a conseguir un número suficiente de personas interesadas para poder seleccionar las más adecuadas**
 - Puede ser **interno** o **externo**. A menudo prioridad al interno pues genera expectativas de promoción motivadoras u oportunidades para buscar mayor adecuación de personas a puestos. Siempre y cuando no genere otros problemas.



■ Reclutamiento interno

- Aprovecha el conocimiento del empleado sobre la empresa
- El empleado establece vínculo a LP con la empresa
- Aumenta las expectativas de promoción y la motivación
- Aprovecha las inversiones previas en formación
- Genera sana competencia interna (puede ser desventaja tb.)
- Es más barato (el reclutamiento en sí)
- Puede generar endogamia y conductas perversas
- Se pierde la oportunidad de incorporar *sangre nueva, ideas*

■ Reclutamiento externo

- Regeneración, incorporación de nuevos puntos de vista
- Aprovecha las inversiones en formación realizadas por otros (cláusulas en los contratos al respecto)
- Puede ser una forma de importar *best practices*
- Suele ser más lento y su coste es mayor
- Es más arriesgado, pues se tiene menos información
- Genera frustración si perjudica a la promoción interna
- Puede generar desequilibrios en la política de retribuciones

■ Fuentes externas de reclutamiento

- **Presentación espontánea:** barato: La empresa abre canales para recibir propuestas a iniciativa de las personas. Se archiva la información para poder recurrir a ella cuando se necesitan personas para un puesto
- **Recomendaciones de los empleados:** bajo coste y puede en ocasiones ser muy bueno para localizar perfiles muy especiales. En ocasiones, puede tener *perfiles* ambiguos
- **Publicidad:** en prensa escrita, se puede distinguir en prensa generalista o especialista. Se llega a muchos candidatos. Diseño del anuncio (info sobre el puesto y sobre el perfil). Anuncios ciegos, sin el nombre de la empresa (puede llegar como candidato un empleado)
- **Agencias de empleo:** públicas y privadas (*head hunters*) cobran alrededor de un 1/3 del salario bruto anual. Especialmente adecuadas para localizar candidatos con perfiles cualificados.
- **Asociaciones y colegios profesionales:** mutuo interés con las empresas
- **Instituciones educativas:** candidatos bien formados sin experiencia
- **Radio y televisión:** coste elevado, poca efectividad y no discrimina

■ Fuentes internas de reclutamiento

- Establecer trayectorias claras de carreras profesionales para distintos grupos
- Planificar programas de formación coherentes
- Traslados y promociones: ayudas para el cambio de domicilio
- Otras ayudas y programas destinados a reducir la rotación relacionados con la ayuda a las necesidades familiares (*educación de los hijos, guarderías, etc.*)

Selección y orientación

- **Selección:** actividades de recopilación de información sobre los candidatos y el puesto y la determinación de quién deberá contratarse estimando quién tendrá éxito
- **Orientación:** actividades encaminadas a introducir a los empleados en la empresa, los cometidos de su puesto de trabajo y presentar a las personas con las que se relacionará
- **Objetivos:**
 - Seleccionar los candidatos que **previsiblemente** pueden desempeñar el puesto con **mayor rendimiento**
 - Asegurar la adecuación del puesto de trabajo a las **expectativas e intereses del individuo**
 - Los candidatos con capacidades superiores a las requeridas por el puesto sufrirán de desmotivación, bajo rendimiento y rotación elevada
 - Asegurar que la **inversión** que se hace para incorporar a las personas es rentable en relación de los resultados esperados
 - **Cumplir con las normativas** que afectan a la selección de candidatos



Selección y orientación: proceso de selección

Fases en la selección de personal



Selección y orientación: proceso de selección

- **Se pretende elegir el candidato que tendrá más éxito:**
 - Mayor cumplimiento de los criterios que se derivan del ADP
 - Más satisfacción y por tanto más motivación y menos rotación
- **Para ello se eligen predictores del éxito**
 - Directamente relacionados con los criterios de selección que se derivarán de:
 - Aspectos del puesto de trabajo
 - Contexto de la empresa u organización
 - Características individuales (conocimientos, habilidades y aptitudes –CHA– requeridas)
 - Paralelamente se elegirán los instrumentos de selección que proporcionarán la información para elaborar los predictores
- **La evaluación del rendimiento posterior sirve para**
 - Validar los predictores utilizados
 - Suministrar información sobre el candidato si es interno

Selección y orientación: proceso de selección

- **Predictor único:** es poco habitual que un solo predictor baste para reflejar todas las dimensiones de las que depende el éxito
- **Predictores múltiples**
 - Enfoque de no compensación: mínimo en cada predictor sin compensar unos con otros
 - Modelo de puntos de corte mínimos: se realizan todas las pruebas
 - Modelo de salto de vallas: pruebas sucesivas que descartan candidatos
 - Enfoque compensatorio: una baja puntuación en un predictor se puede compensar con una alta en otros
 - Enfoque combinado: combinar ambos enfoques

Ejemplo de pasos de selección



■ **Impresos de solicitud e información biográfica**

- El rendimiento pasado es un buen predictor del futuro
- Eliminar información no relacionada con el puesto de trabajo o discriminatoria: hijos o no y quién se ocupará de ellos, altura y peso salvo que estén obviamente relacionados, estado civil, familiares y amigos la empresa, creencias religiosas.
- El un buen predictor y en general se suele ser honesto (excluir preguntas que claramente no se pueden contrastar)

■ **Comprobación de referencias**

- Obtener información jefes y compañeros en trabajos pasados
- Es un instrumento que a utilizar con respeto a la privacidad
- Algunas empresas contratan agencias de investigación para puestos de alta gerencia
- Son más validas las referencias que la empresa obtiene vs a las que aporta el candidato



Selección y orientación: instrumentos de selección

■ La entrevista de selección

- Es un instrumento muy subjetivo que conviene objetivar
- Se suelen plantear varias entrevistas a varios niveles
- Tipos de entrevistas
 - en profundidad: esquema de temas generales a abordar no estructuradamente
 - ante un tribunal: ante varias personas (futuros compañeros)
 - de tensión: permite conocer cómo se comporta el candidato
 - descripción de experiencia: cómo han abordado problemas o situaciones, logros,...
- Observar y cuidar el lenguaje no verbal



■ Pruebas escritas de selección:

- Miden capacidades, personalidad, intereses
- de aptitud: potencial de rendimiento
 - psicomotoras: combinación de aptitudes mentales y físicas
 - de competencia personal: madurez profesional, toma de decisiones,...
- de competencia interpersonal
- de logro: ejemplos del trabajo a realizar
- de lápiz y papel
- de reconocimiento: de trabajo anteriormente realizado (books)
- de preferencias y de personalidad

Selección y orientación: instrumentos de selección

■ Examen caligráfico

■ Simulación del trabajo

- pruebas de ejemplos de trabajo
- pruebas de la bandeja: para puestos de gestión
- debates de grupo sin líder
- juegos de empresa

■ Programas intensivos de evaluación:

- Un grupo de expertos trata con los candidatos durante un período en el que se utilizan multitud de técnicas. Caros pero fiables

■ Reconocimientos físicos y médicos

Selección y orientación: orientación

■ **Objetivos**

- Reforzar la imagen positiva de la empresa para el empleado
- Reducir los costes de puesta en marcha
- Reducir el estrés y la ansiedad
- Reducir la rotación de personal
- Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros

■ **Contenido de un programa de orientación**

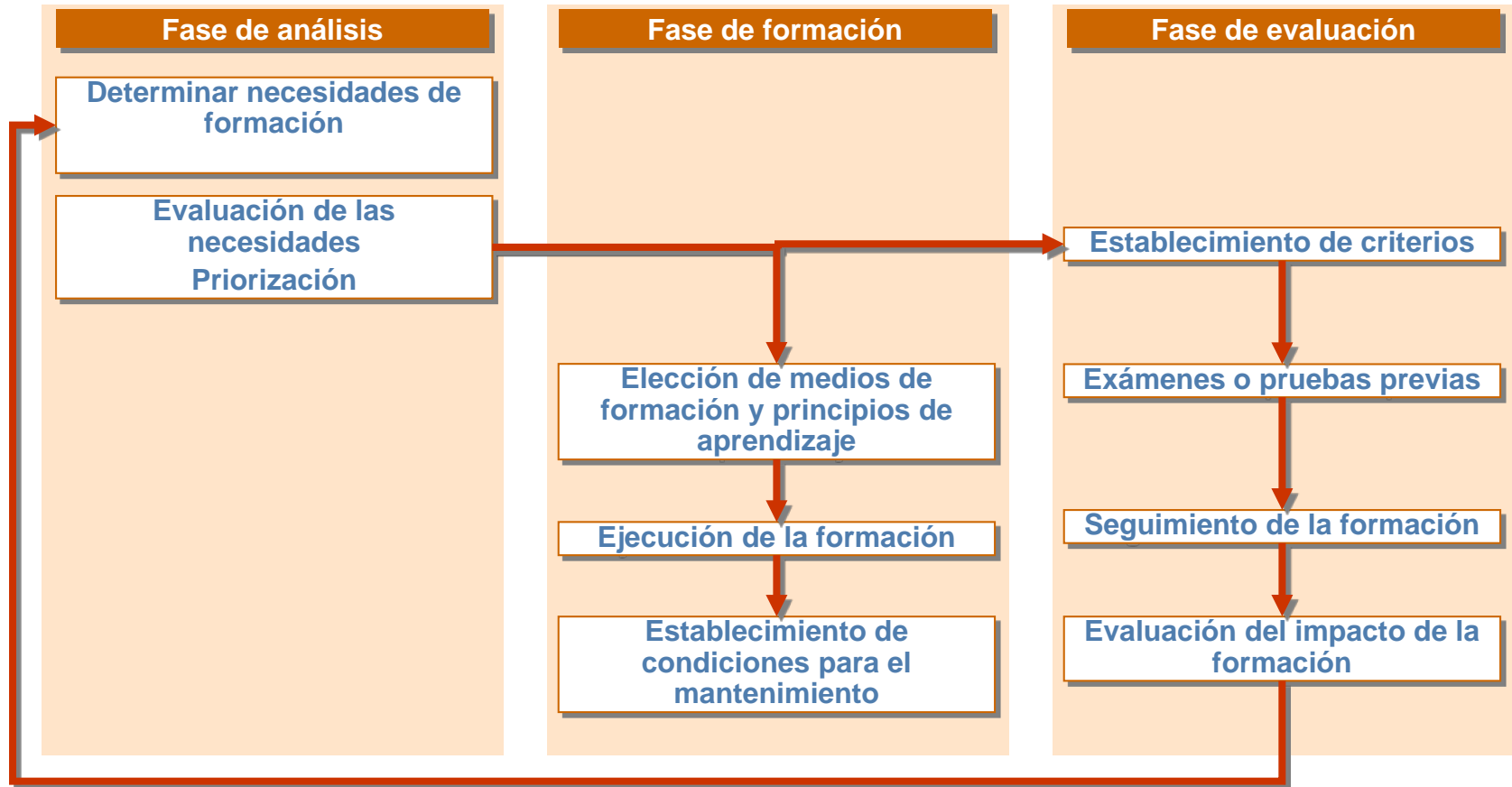
- Su duración puede ir de pocas horas hasta varios meses
- Sesión inicial:
 - Presentación de la empresa
 - Revisión de políticas y procedimientos importantes
 - Perspectiva general de las prestaciones sociales
- Participación de RRHH y de los supervisores directos
- Presentación del puesto de trabajo cometidos y fines y formación inicial sobre los métodos, procedimientos, etc.
- Asignación de mentores durante el período de inserción

Formación y perfeccionamiento

- **Actividades encaminadas a aumentar el rendimiento presente y futuro del empleado aumentando sus CHA**
 - Formación (rendimiento presente) vs Perfeccionamiento (futuro)
 - Conocimientos: ¿sabe cómo hacer su trabajo?
 - Habilidades: ¿es capaz de hacer su trabajo?
 - Actitudes: ¿quiere o está motivado para hacer su trabajo?
 - Además la formación aumenta el nivel de compromiso y la motivación conduciendo a menores niveles de rotación
- **Inversión en capital humano**



Fases en la preparación del plan de formación en la empresa



■ Diseño de programas de formación

- ¿Quién recibirá la formación?
- ¿Quién impartirá la formación?
- ¿Qué medios se utilizarán? en función de ¿qué se va a enseñar?
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?
 - básico: conocer los conceptos, las relaciones, el lenguaje
 - desarrollo de habilidades: capacidades para poder hacer
 - competencia de uso: mejora y experiencia complementaria
- ¿Dónde se llevará a cabo la formación?
 - En el puesto de trabajo o fuera del puesto (dentro o fuera de la empresa)

Habilidades
necesarias

Grado
necesario

Programa
requerido

■ Métodos

- En el puesto de trabajo:
 - Por enseñanza directa en el puesto
 - Formación de aprendiz
 - Contratos en prácticas (Conv. Coop. Educativa)
 - Ayudantía a un número variado de puestos de trabajo
 - Programas de rotación de puestos de trabajo: motivación y efectos a LP
 - Programas de preparación y tutoría por supervisores
- Fuera del puesto de trabajo:
 - Programas específicos con asistencia de terceros
 - Autoaprendizaje: materiales autodidácticos, multimedia, e-learning. Evaluación y seguimiento
- Fuera del lugar de trabajo
 - Cursos reglados de la oferta existente
 - Cursos desarrollados a medida por entidades externas o por la propia empresa
 - Conferencias, debates, a menudo en ferias y/o asociaciones del sector
 - Simulación: presentar situaciones que simulan en entorno real (juegos de empresa, ejercicios de bandeja, simuladores de vuelo, ...)
 - Representación de papeles (juegos de rol)



Gestión y Planificación de carreras profesionales

- **El empleado y la gestión de la carrera profesional**
 - La gestión de la carrera profesional es cada vez más vista como una responsabilidad del individuo. *¿Qué quiero ser de mayor?*
 - Las elecciones profesionales están afectadas por: **intereses, auto-concepto, personalidad y entorno social** que a la empresa le interesa conocer
- **La empresa y la planificación de carreras profesionales**
 - La empresa tiene mucho a ganar del desarrollo de su capital humano. No lo puede forzar, pero lo puede **facilitar, influir**
 - La empresa puede adoptar **diversas medidas para colaborar** en el desarrollo de la carrera profesional del individuo y conseguir así sus objetivos en relación con la planificación de RRHH
- **El individuo decide qué quiere hacer y la empresa qué oportunidades ofrece y qué actividades de desarrollo serán requisitos**



■ Objetivos desde el punto de vista de la empresa

- Beneficios de ayudar a sus empleados a tomar decisiones: **mayor satisfacción y lealtad** a la organización
- La empresa identifica los **empleados que tienen potencial** y resultan interesantes en relación con la planificación a LP
- Debe poner los medios para ofrecer a estos empleados la oportunidad de seguir una carrera profesional en la firma
- Los ciclos económicos de **estancamiento** y la tendencia a **reducir costes** y **aplanar estructuras** obligan a las empresas a ser **más creativas** en proporcionar oportunidades de carrera

Evaluación del rendimiento

- **Procedimiento estructurado y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo**
- **El sistema de evaluación del rendimiento contempla**
 - Las **formas y métodos** empleados para recabar los datos
 - los **criterios** para fijar estándares de rendimiento
 - la **fiabilidad de los métodos**
 - Las características de evaluador y de evaluado
 - Los **procesos** de utilización de esta información
- **Objetivos**
 - Conocer el rendimiento para **analizar** sus causas y **mejorarlo**
 - **Retroalimentación** para la dirección y empleado
 - El sistema tiene un efecto positivo “*bien administrado*” motivación
 - Proporciona conocimiento sobre el empleado, pero también sobre las circunstancias y factores que influyen en el rendimiento

■ Empleo de instrumentos válidos

- Métodos **subjetivos**, evaluadas por supervisores, compañeros, subordinados
- Métodos **objetivos** basados en aspectos de logro
- **Comunicación y transparencia**: los empleados deben conocer cómo son evaluados
- Los empleados querrán conseguir buenas valoraciones: los criterios se han de **alinear con los objetivos** a conseguir. Un mal alineamiento contribuirá a un rendimiento global negativo: las zanahorias en el sitio adecuado



■ Criterios de evaluación

- Han de reflejar las contribuciones del empleado

■ Evaluadores subjetivos de rendimiento

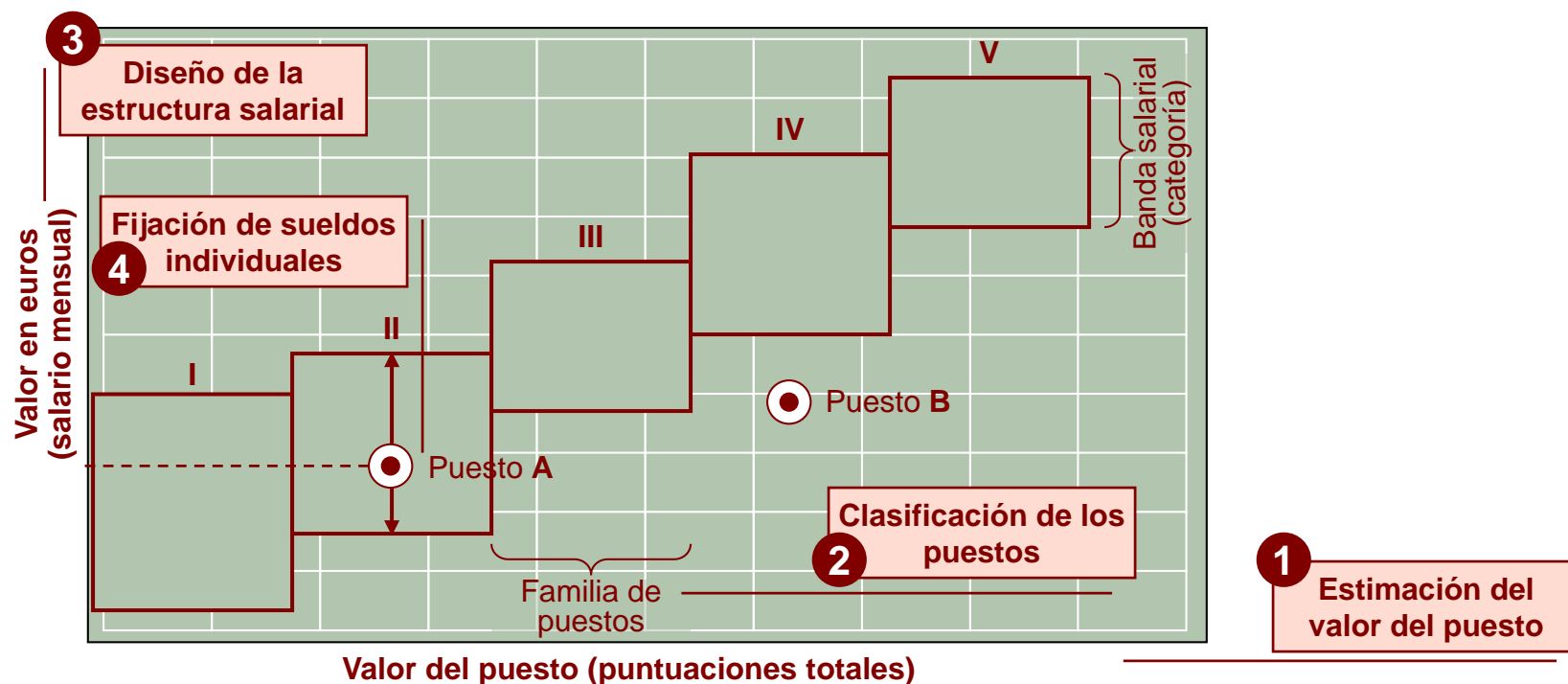
- **Por superiores:** si bien es quien mejor conoce al empleado tiene algunos inconvenientes, entre ellos, la de enturbiar la relación con el subordinado
- **Autoevaluación:** además tiene efectos positivos en la motivación y el desarrollo profesional
- **Por iguales:** tiene inconvenientes cuando al evaluación se utiliza en un marco competitivo y como base a recompensas
- **Por los subordinados:** el miedo a las represalias introduce sesgos
- **Por los clientes:** los clientes no siempre son externos, sino aquellos que reciben el resultado del trabajo del empleado
- **Evaluación 360º:** combinación de todos los métodos anteriores



- **En relación con la retribución se desarrollan las actividades tendentes a determinar**
 - Formas y métodos para determinar los niveles retributivos
 - Métodos de evaluación de los puestos de trabajo
 - Estudios del mercado laboral, equidad y secreto retributivo
 - Establecimiento de sistemas retributivos vinculados a rendimiento
 - Las retribuciones indirectas en sus diversas modalidades
- **Objetivos**
 - Atraer a posibles candidatos adecuados al puesto de trabajo
 - Retener a los buenos empleados (equidad, equilibrio de mercado)
 - Motivar a los empleados (recompensas – rendimiento)
 - Ajustarse a la legislación vigente
 - Facilitar el logro de los objetivos estratégicos
 - Lograr ventaja competitiva mediante el control de gastos de personal

■ Factores determinantes de los sueldos

- Estimación del valor del puesto a través de la evaluación
- La clasificación de los puestos de trabajo
- El diseño de la estructura salarial
- Fijación de sueldos individuales



■ Estimación del valor del puesto

- Establecer el **valor relativo** que para la empresa tienen los diferentes puestos de trabajo en relación a otros. **Equidad interna**.
- Las puntuaciones representan, en una escala relativa, la **valoración** de las **contribuciones** de los puestos a la empresa.
- Se aplican **métodos y procedimientos sistemáticos** (para evitar en lo posible la subjetividad) que a partir de **ADP** y de la determinación de los **factores retributivos** y su **importancia relativa** determinan la valoración del puesto. Algunos factores:
 - Conocimiento del puesto, solución de problemas, repercusiones, condiciones de trabajo, grado de supervisión, responsabilidad, ...
- Se pueden aplicar **distintos planes** de valoración a diferentes áreas de la empresa (mejor adaptación) o **un único plan** (más equidad)
- Evitar la **discriminación** y la **subjetividad**: participación de supervisores, especialistas y empleados en el proceso.

■ Algunos métodos de valoración de puestos

- **Ordenación directa:** sencillo y para pocos puestos, mono o multifactorial
- **Clasificación de puestos de trabajo:** parecido pero ordenando clases en lugar de puestos y luego asignando puestos a clases
- **Calificación por punto y de puntuación de factores:**
 - Valorar cada factor para el puesto y agregarlos según la importancia relativa de factores
 - Método completo pero complejo y costoso de aplicar
 - Muy utilizado, posibilidad de comparación interempresarial
 - Poco cuestionable y facilita la conversión a salarios y clases
- **Sistema de clasificación por puntos** (www.towersperrin.com)
- **El Plan Hay** (<http://www.haygroup.es>)
- **Comparación de factores:** asignando valor monetario a los factores y utilizando puestos de trabajo de referencia
- **Evaluación basada en las habilidades:** *pagar por la persona* en lugar del enfoque *pagar por el puesto*. O al menos por una combinación del puesto y la persona

■ Clasificación de los puestos de trabajo

- Consiste en establecer **clases o familias de puestos** de trabajo en función de las puntuaciones o valoraciones previamente realizadas.
- A todos los puestos dentro de una clase se le asignará un mismo rango de salarios
- **Facilita la administración de salarios** y permite establecer unas categorías que serán útiles en las definiciones de planes de carrera y en las promociones

■ Fijación de la estructura salarial

- Se asignan valores económicos (**rangos salariales**) a las familias de puestos de trabajo resultantes.
- Referencia externa mediante **estudios salariales**. ¿diferenciarse?
Estructura de categorías: según las familias previamente construidas asignar bandas salariales. Si la empresa no es nueva partirá de la situación salarial existente y si hay desequilibrios buscará su desaparición a largo plazo. Si la empresa es nueva se basará más en lo que hacen otras empresas (*estudios salariales*)

■ Determinación del salario individual

- Responde finalmente a la pregunta de ¿cuánto se debe pagar a un empleado en concreto?
- Dos personas que desempeñan el mismo puesto pueden estar cobrando diferente, siempre dentro de la misma banda salarial
- Se tienen en cuenta otros factores como relacionados con las contribuciones personales y el rendimiento: recompensar la antigüedad (=experiencia), edad, tamaño de la familia, habilidades y potencial del empleado, situación coyuntural del empleado en relación con la empresa.



Retribución: retribuciones directas

■ Sistemas de retribución basados en el rendimiento

- Persiguen **aumentar el rendimiento** (efectividad de hasta un 30%)
- Para ser **efectivas**:
 - **vinculadas al rendimiento** y su medición debe ser justa
 - **cuantía motivadora**
 - dependientes del empleado
 - no deben generar **conflictos o peligros** (*repartidores de pizzas*)
 - reglas **claras y públicas**
 - los jefes deben dar **retroalimentación** a los empleados
- **Planes de incentivos salariales**: vinculados a medidas del rendimiento y resultados **objetivos**. Pueden dar lugar a oscilaciones del salario importantes.
- **Planes de remuneración por méritos**: basados en medidas de rendimiento **subjetivas**, como apreciación de jefes. Afectan a un porcentaje del sueldo menor.

Retribución: retribuciones directas

■ Planes de incentivos

• Individuales:

- Trabajo a destajo: se paga la unidad de producción
- Horas de trabajo normales: basado en medidas estándar de rendimiento (*mediciones de tiempo*). Se paga tiempo por unidad
- Planes de incentivos de ventas: para vendedores y responsables de ventas, basados en comisiones y bonos por objetivos
- Planes de incentivos para la gerencia
 - Opciones de compra de acciones: sin vincular a objetivos, auto-motivadora si la cotización sube
 - Acciones por rendimiento: se otorga participación por cumplimiento de objetivos
- Sistemas de recompensa de sugerencias: que proporcionen beneficios o ahorros a la empresa

• En grupo: tienen sentido cuando los resultados dependen del funcionamiento del grupo en tareas interdependientes

- Para toda la organización: vinculados al beneficio que la compañía obtiene. Alinear los intereses de empleados y accionistas.
 - Plan Scalton: repartir mejoras en ahorros de costes (p.ej. Ventas/costes salariales) entre los empleados y la empresa. Para conseguir la colaboración gerencia-empleados-

Retribución: retribuciones directas

■ Planes de retribución por méritos

- Orientados a asignar **anualmente** las **subidas salariales** en función de los méritos juzgados por los superiores. El proceso puede ser más o menos discrecional e incluir elementos de autoevaluación y también sistemas de contrastación
- Otorgan a los jefes un **elemento efectivo para motivar** al personal, pero de doble filo si no se utiliza adecuadamente
- Se otorgan **incrementos salariales diferenciados** en función de la evaluación del superior
- Se debe **controlar el aumento total** que supone. Se pueden asignar presupuestos de incremento salarial por unidades organizativas.
- Los incrementos mayores no son los que más gasto generan pues se aplican a muchas menos personas

■ Ajustes por coste de la vida, vinculados al IPC

- Se negocian con los sindicatos. Hay empresas líderes sectoriales que marcan la pauta (Corte Inglés). *¿Porqué el gobierno siempre emite estimaciones bajas del IPC y porqué las cláusulas de revisión automática?*
- Las empresas pueden tener **personal convenio** y **extra-convenio**
- Los sueldos aumentan **sin relación con la productividad** a la vez que lo hace el IPC, eliminando la posibilidad de premiar el rendimiento

■ Secreto de las retribuciones

- Principalmente las empresas tienden a tener políticas salariales no públicas
- La principal razón para ello es evitar los conflictos por comparaciones negativas
- Las políticas públicas y transparentes por otra parte proporcionan un clima de confianza, pero exigen a la empresa un esfuerzo de objetivación y seguir los métodos descritos con la participación de diferentes estamentos

■ Satisfacción con la retribución

- Equidad interna y externa son las bases de la satisfacción junto con la relación entre el nivel salarial real y el percibido como *debido* por empleado.

■ El dinero no es el único elemento motivador:

- Si la función de la retribución es recompensar el factor trabajo, no hay ningún sentido en utilizar sólo el dinero
- ¿Cuáles son las prestaciones que más valora el empleado? ¿Porqué?

■ Objetivos

- **Atraer a candidatos:** los elementos de motivación pueden ser muy variados
- **Retener a empleados**
- **Controlar los costes:** algunas prestaciones son desgravables
- Prestaciones sociales **legalmente exigidas** (depende del país)
- Aumentar la **moral** y la **satisfacción en el trabajo**
- Mejorar la **imagen de la empresa** entre los empleados
- **Reducir los factores de estrés ambiental** que influyen negativamente en le rendimiento

Retribución: retribuciones indirectas

■ Programas de protección públicos y privados

- Planes de pensiones y planes de protección contra desempleo
- Seguros sanitarios y reconocimientos médicos periódicos
- Otros

■ Sueldos por tiempo no trabajado

- Vacaciones, fines de semana y fiestas
- Períodos sabáticos: normalmente vinculados a formación y otras actividades también interesantes para la empresa

■ Servicios a empleados y retribuciones en especie

- Guarderías y atención a familiares mayores
- Venta de productos de la empresa en condiciones ventajosas
- Ocio: viajes, clubs privados y actividades deportivas subvencionadas
- Educación: subvención para actividades formativas, becas
- Movilidad: bonos para desplazamientos, coche de empresa
- Otros: teléfono móvil, gastos de comida
- ... La creatividad no tiene límite ...
- Hay que tener en cuenta el tratamiento fiscal que puedan tener para el empleado estas retribuciones



■ Fórmulas de excelencia

- Están orientadas a directivos y profesionales y se vinculan con su permanencia en la empresa
- **Paracaídas de oro**: destinadas a proteger al directivo ante la toma de control de la empresa por otra. Consisten en acuerdos muy generosos de indemnización por cese de altos cargos
- **Esposas de oro**: destinadas a evitar la fuga de directivos clave. Por ejemplo las opciones de compra de acciones o algunas cláusulas de no competencia remuneradas explícitamente en el contrato

■ **Contracte de treball**

- Acord de voluntats entre una empresa i un treballador, mitjançant el qual aquest es compromet a prestar personalment a l'empresa els seus serveis retribuïts i a actuar sota la seva direcció, i li cedeix, des del començament, el resultat que obtingui amb la seva activitat.
- Hi ha diversos tipus de contracte, depenent de les característiques del lloc que s'ha de cobrir, el temps, i el cost, (hi ha bonificacions).

- **Segons els capítol II de la Llei del treballador (LET), han de contenir les dades següents:**
 - El període de prova.
 - En general 6 mesos per a tècnics titulats.
 - 2 mesos en empreses de ≥ 25 treballadors.
 - 3 mesos en empreses de < 25 treballadors.
 - Durada
 - Contingut de la prestació laboral. Quina feina farà.
 - El salari i les garanties salarials. A fixar d'acord amb conveni col·lectiu i normativa vigent.
 - El temps de treball. Jornada laboral, hores extres, torns, dies de vacances, ...

■ Algunes de les modalitats bàsiques de contractació:

- Contracte de treball per temps indefinit: No es fixa una data determinada per a l'extinció de la relació laboral.
- Contracte de treball de durada determinada: Es fixa un període determinat. Es pot prorrogar.
- Hi ha dos tipus de contracte formatiu: Contracte en pràctiques i contracte per a la formació.
- (Contractes estructurals, conjunturals, formatius, ...)



Nòmines i assegurances socials

- **El salari** consisteix en la totalitat de les prestacions econòmiques dels treballadors en diners o en espècie per a la prestació professional dels serveis laborals per compte d'altri.
- El salari està compost per dos elements:
 - **Salari base:** es la retribució fixada per unitat de temps o d'obra tenint en compte el que s'ha determinat en el salari mínim interprofessional, o el que estableixen els convenis col·lectius, o bé en contractes individuals.
 - **Complements salarials:** són les quantitats que s'afegeixen al salari base.
- **Salari mínim interprofessional (SMI):** per a l'any 2014 és de 645,30 € mensuals per 14 pagues anuals.

■ Coste empresarial

- Sueldo bruto = sueldo neto + retención IRPF (0% al 36,4%) + SS_trabajador (~4,7%) + protección del desempleo (~1,55%)
- Coste salarial = sueldo bruto + SS_empresa (~23,6%+ 5,75%)

■ El full salarial

- **Encapçalament:** dades de l'empresa i del treballador/ra.
- **Meritacions:** quantitats que rep el treballador/ra per diferents conceptes. Formen el salari brut.
- **Bases de cotització a la S.S.:** quantitat determinada d'acord amb les retribucions a rebre. A aquesta base s'hi apliquen els tipus de cotització per obtenir la quota que s'ha d'ingressar a la S.S.
- **Deduccions:** Cotització a la S.S. i retencions de l'IRPF.
- **Total a percebre:** Diferència entre el salari brut i les deduccions. Formen el salari net.

■ Altres tasques de la funció d'administració del personal.

- Emplenar tots els documents per a la liquidació de les quotes de la S.S. tant del treballador/ra com de l'empresa.
- Presentació i liquidació de les retencions a compte del IRPF