



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**

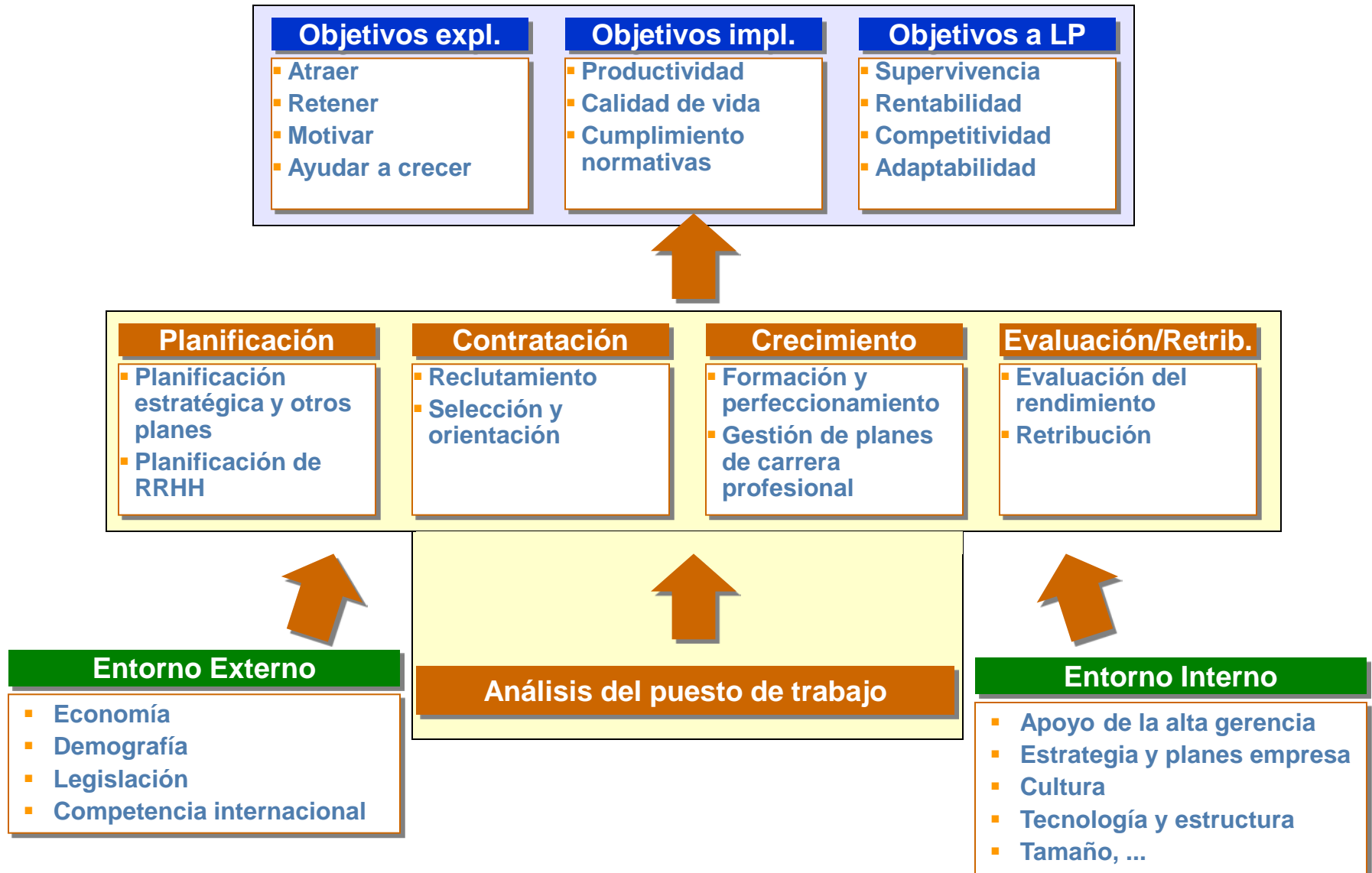
■ Descentralización – centralización

- 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**



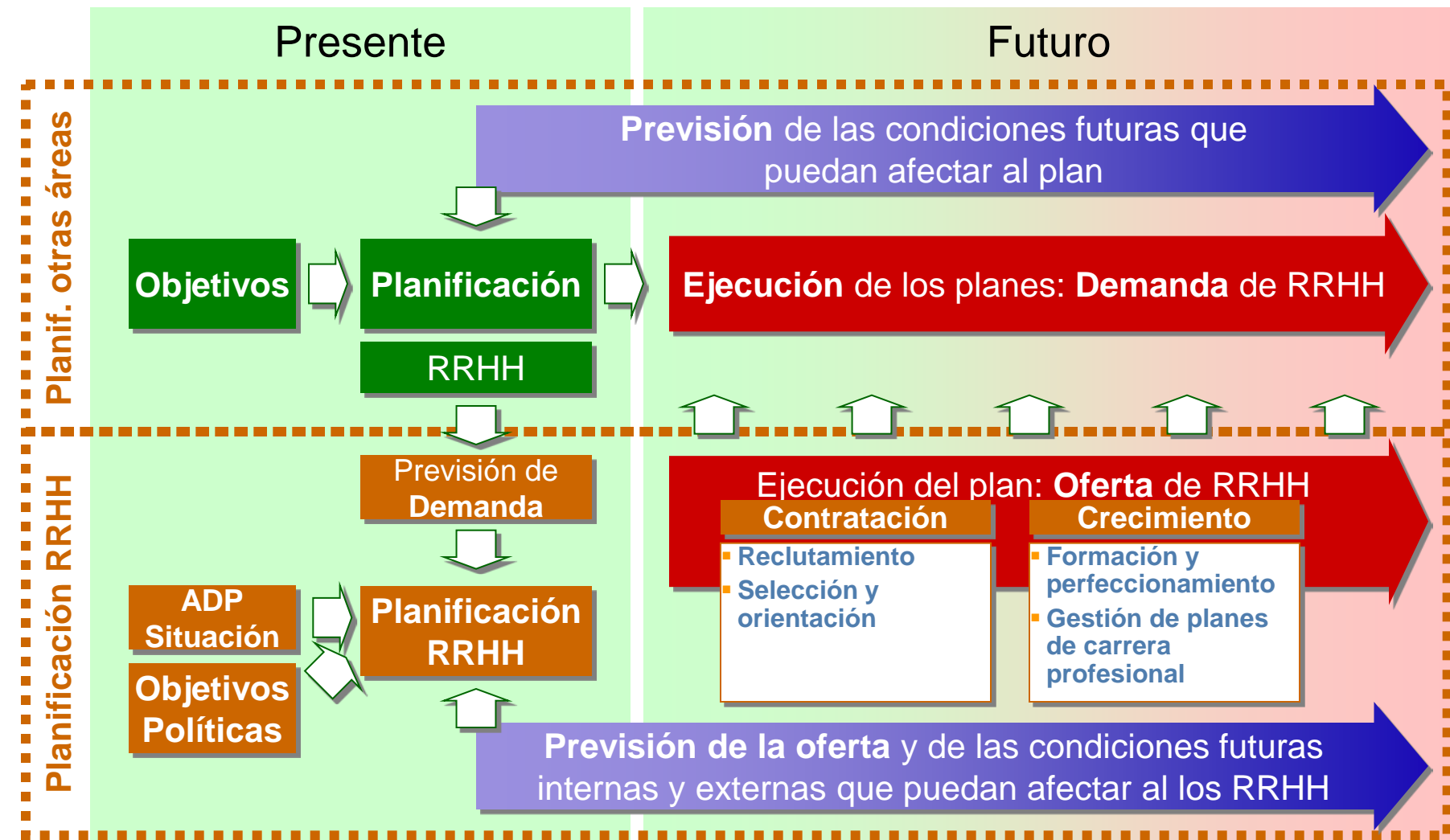
Planificación de los RRHH

**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



Fases en la selección de personal

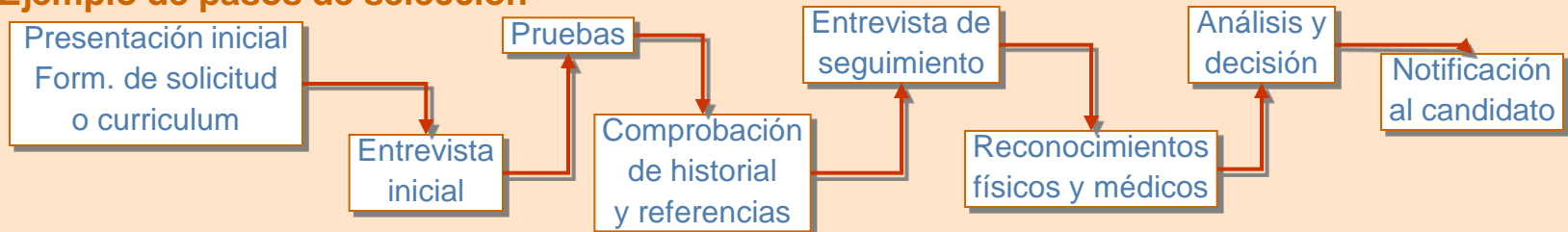


Selección y orientación

- **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

- **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

■ **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**

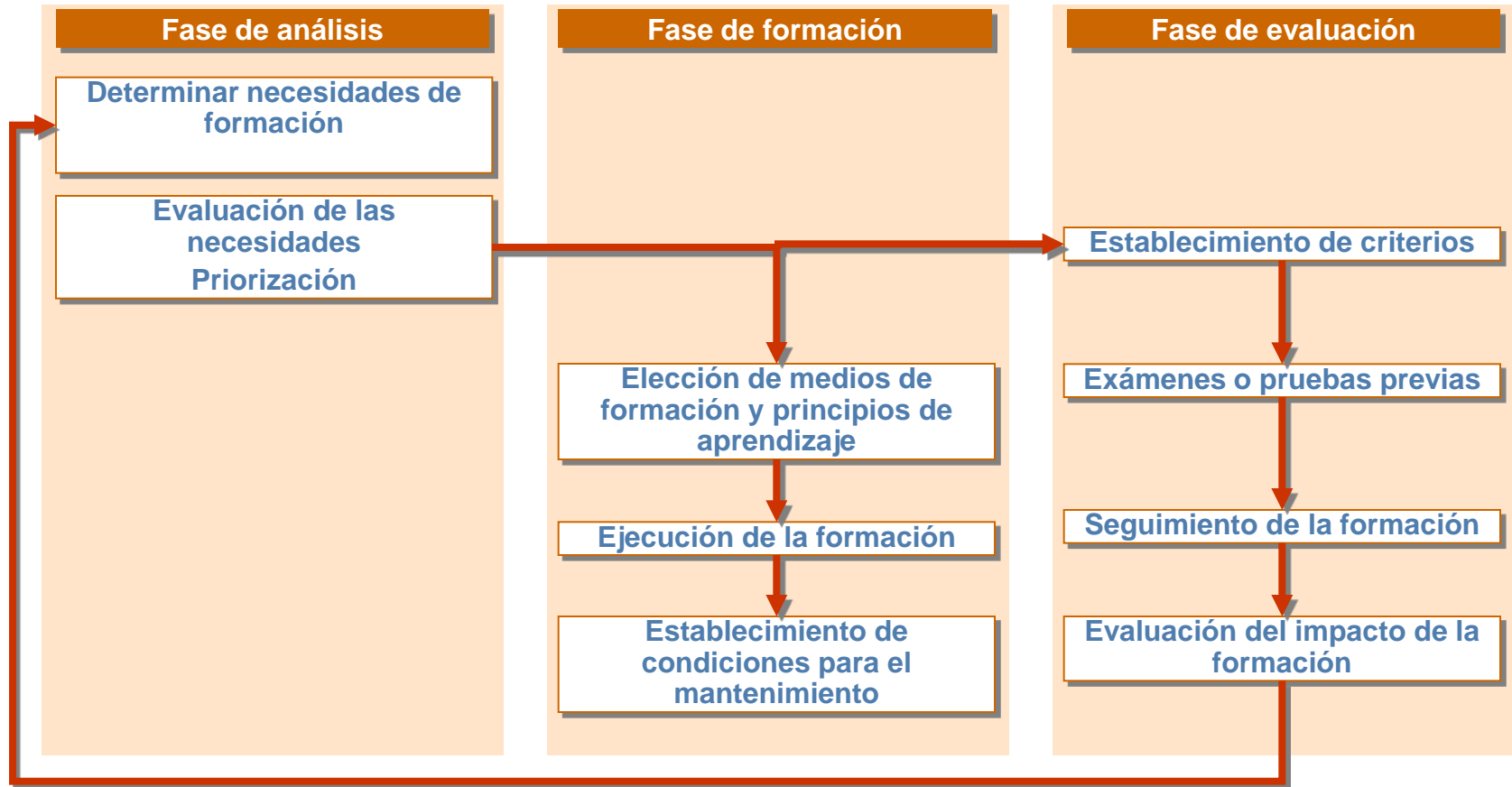
- Su duración puede ir de pocas horas hasta varios meses
- Sesión inicial:
 - Presentación de la empresa
 - Revisión de políticas y procedimientos importantes
 - Perspectiva general de las prestaciones sociales
- Participación de RRHH y de los supervisores directos
- Presentación del puesto de trabajo 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

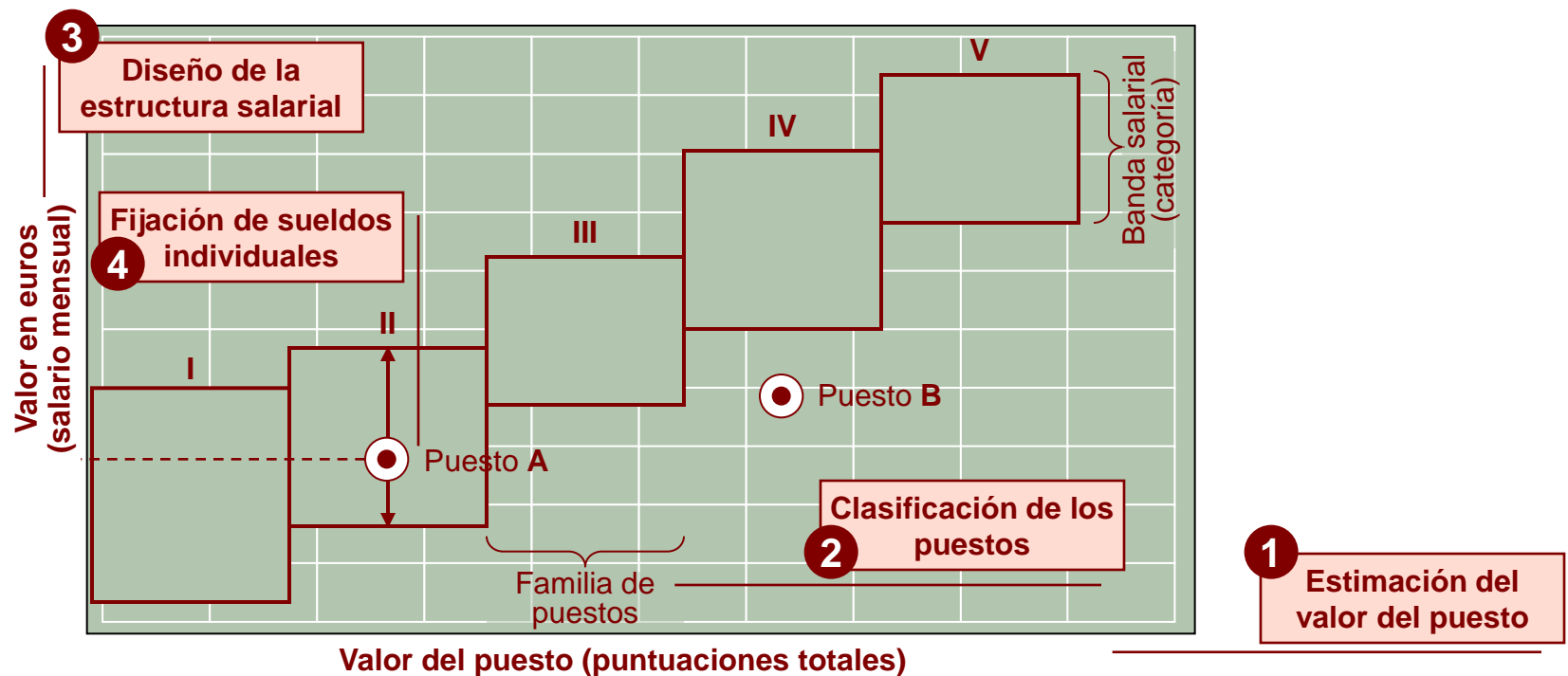
- **Por superiores:** si bien es quien mejor conoce al empleado tiene algunos inconvenientes, entre ellos, la de enturbiar la relación con el subordinado
- **Autoevaluación:** además tiene efectos positivos en la motivación y el desarrollo profesional
- **Por iguales:** tiene inconvenientes cuando al 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.



■ 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.

■ 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-

■ 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

- **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, ...)



	Contracte en pràctiques	Contracte de formació
Requisits del treballador/ra	Tenir títol universitari o de formació professional de grau mitjà o superior obtingut fins 5 anys abans (7 anys discapacitats)	Tenir entre 16 i 25 anys (o 30 anys mentre la taxa d'atur $\geq 15\%$). No ni ha límit per els discapacitats No requereix titulació. Compatible amb les activitats formatives (75% com a màxim de la jornada laboral el 1er any i 85% el 2on i 3er any)
Requisits de l'empresari/ària	Donar al treballador/ra un lloc que li permeti realitzar la pràctica adequada al nivell d'estudis cursat.	Té un nombre màxim de contractacions d'aquesta modalitat, segons la mida de la seva plantilla.
Durada	Un mínim de 6 mesos i un màxim de 2 anys.	Un mínim de 1 any (o 6 mesos si ho diu el conveni col·lectiu) i un màxim de 3 anys. Esgotada la durada màxima, el treballador no podrà ser tornat a contractar sota aquesta modalitat en aquesta o un altra empresa.
Pròrrogues	Sense excedir els 2 anys, se'n poden concedir un màxim de 2, que no poden ser inferiors a 6 mesos.	Sense excedir els 3 anys, se'n poden concedir un màxim de 2, que no poden ser inferiors a 6 mesos.

	Contracte en pràctiques	Contracte de formació
Període de prova	No pot ser superior a 1 mes per als titulats de grau mitjà i 2 mesos per als de grau superior.	2 mesos
Retribució	Segons el conveni, no pot ser inferior al 60% del salari d'un treballador que ocupi el mateix lloc de treball, durant el primer any de vigència del contracte, ni al 75% durant el segon any. Malgrat això, no pot ser mai inferior al salari mínim interprofessional (SMI)	Serà fixat mitjançant el conveni, mai inferior al SMI i serà proporcional al temps treballat.
Forma	Per escrit.	Per escrit.
Excepcions	No es tindrà en compte la consideració de contracte en pràctiques quan la pràctica s'inclogui en els estudis corresponents i sempre que es realitzi com a part integrant dels cursos de formació professional.	No es poden expedir aquests tipus de contractes quan tinguin per objecte la qualificació per a un lloc de treball que hagi ocupat anteriorment el treballador en la mateixa empresa, per un període superior a 12 mesos.

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