

LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Los recursos humanos en la empresa

2. Procesos de gestión de recursos humanos

CONCEPTO GENERAL DE EMPRESA

La **empresa** puede entenderse como:

- el **CONJUNTO DE FACTORES** (materiales, inmateriales y humanos)(**personas, medios, recursos**)
- **ORGANIZADOS EFICIENTEMENTE** (**procedimientos y reglas establecidos**)
- para **producir un BIEN O UN SERVICIO** que **SATISFACE LAS NECESIDADES DEL MERCADO,**
- con el **fin** de **CONSEGUIR UN BENEFICIO ECONÓMICO.**

(**EFICIENCIA**: **capacidad para lograr el cumplimiento de un objetivo, minimizando el empleo de recursos**).

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COMO SISTEMA

Si tenemos en cuenta que:

SISTEMA = conjunto de elementos o subsistemas interrelacionados entre sí y con el entorno para lograr unos determinados fines.

Dos características importantes

- Cada parte (SUBSISTEMA) del sistema influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes.
- Cada posible parte (SUBSISTEMA) tiene las mismas propiedades (mismas normas) que el sistema que lo contiene

De acuerdo con la definición anterior:

- LA EMPRESA ES UN SISTEMA QUE CONTIENE VARIOS SUBSISTEMAS (conjuntos de factores organizados eficientemente) QUE SE INTERRELACIONAN ENTRE SÍ Y CON EL ENTORNO.
- LA EMPRESA PRETENDE LOGRAR UNOS FINES:
 - a) PRODUCIR UN BIEN O UN SERVICIO QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DEL MERCADO,
 - b) CONSEGUIR UN BENEFICIO ECONÓMICO.

SUBSISTEMAS EMPRESARIALES EN LA CONSIDERACIÓN DE LA EMPRESA COMO SISTEMA

<p>Subsistema real</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acopio y transformación real de factores productivos, <input type="checkbox"/> Comercialización y distribución del producto y <input type="checkbox"/> servicio postventa <input type="checkbox"/> I+D+I 	<p>Subsistema financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Capta recursos financieros y los administra, <input type="checkbox"/> establece criterios de inversión, <input type="checkbox"/> elige fuentes de financiación, <input type="checkbox"/> realiza pagos, <input type="checkbox"/> control económico y contable de las operaciones 	<p>Subsistema directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Toma decisiones orientadas a la consecución de los objetivos, <input type="checkbox"/> estructura internamente la empresa, <input type="checkbox"/> diseña e implanta mecanismos de comunicación y retroalimentación, <input type="checkbox"/> <u>gestiona los recursos humanos</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamientos (acopio de recursos) • Producción (transformación y creación) • Marketing (comercialización) (conexión con cliente, distribución, comunicación e investigación de mercados) • Investigación, desarrollo e innovación (sobre materiales, procesos y productos)(invención, innovación y mejora) 	<p>Económico-financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Doble objetivo: <ul style="list-style-type: none"> a) posicionar a la empresa favorablemente y b) velar para que las actuaciones de las diferentes funciones sean coherentes • Recursos humanos (Planificación, Captación, Motivación, Desarrollo de las personas, etc.)

¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?

“Todas y cada una de las **personas** que trabajan en la organización independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa y de la función que realicen”.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Ejercitar, respecto al personal, las funciones de

PLANIFICAR	OBTENER	DESARROLLAR	CONTROLAR
Fijar objetivos y estrategias e identificar y determinar las necesidades de personal	Reclutar, seleccionar y contratar el personal necesario	Formar y promocionar	Comprobar cumplimientos legales, normativos y de objetivos
ORGANIZAR	RETENER	DIRIGIR	
Interrelacionar y coordinar responsabilidades y tareas	Conseguir que continúe en la empresa el personal valioso para la misma	Orientar actuaciones hacia unos fines	
En la actualidad, cobran importancia :			
Las actividades de <u>mediación, integración y coordinación entre los diferentes niveles y áreas</u> de la organización		Con la finalidad de	CONSEGUIR EL CLIMA LABORAL ADECUADO
Las actividades de <u>escucha, de intervención y esfuerzo por comprender las expectativas, necesidades y sentimientos de todo «el personal»</u>		Con la finalidad de	IDENTIFICAR LOS SISTEMAS DE MOTIVACIÓN MÁS ADECUADOS

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Los RRHH constituyen el activo más valioso de la empresa (máquina/persona),
- Conforman el capital humano de la empresa (**RECURSO INTANGIBLE**)
- Es una de las partes más significativa del **Fondo de Comercio** y **por tanto, difícil de valorar**
- Los RH representan **una de las mayores inversiones** de una organización (**Sueldos o salarios**)

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVOS EXPLÍCITOS (Bien especificados y fáciles de transmitir)	OBJETIVOS COMPARTIDOS	
	OBJETIVOS IMPLÍCITOS (Subyacen dentro de la cultura empresarial de la compañía)	OBJETIVOS A LARGO PLAZO (Relacionados con el carácter estratégico de la gestión de recursos humanos)
<u>Atraer</u> <u>Retener</u> <u>Motivar</u> <u>Ayudar a</u> los empleados a <u>crecer y desarrollarse</u> dentro de la organización	Incremento de la productividad Conseguir una mejor calidad de vida en el trabajo Cumplimiento de la normativa vigente.	Contribuir a una mejora de la rentabilidad y competitividad. Contribuir al Incremento del valor en la empresa. Contribuir a la mejora de la sociedad (EFQM)

CONSIDERACIÓN GENERAL ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

“Todo directivo es un Director de Recursos Humanos”

2. Procesos de gestión de recursos humanos

¿Qué procesos se identifican en la gestión de los recursos humanos en la actualidad?

<u>PROCESOS BÁSICOS</u>	<u>PROCESOS ADITIVOS O DE AFECTACIÓN</u>	<u>PROCESOS DE FORMACIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN</u>
<p>Son determinantes para la formulación y puesta en marcha de muchos de los demás procesos.</p> <p>a) Identifican y planifican las necesidades de personal en función del trabajo a realizar y de la información obtenida mediante el análisis de puestos de trabajo</p> <p>b) Ejercitan el control, archivo y custodia de la información relativa a los RRHH y ejecutan las tareas administrativas relacionadas con los RRHH</p>	<p>Se ocupan de la incorporación de los individuos que necesitan las organizaciones</p>	<p>1. Responden a la necesidad del individuo que forma parte de una empresa:</p> <p>a) de capacitación y perfeccionamiento: mejora de la capacidad de respuesta en su puesto de trabajo (PROCESO DE FORMACION)</p> <p>b) de crecimiento y mejora dentro de la empresa: planificación de carreras y promoción (PROCESOS DE DESARROLLO O PLANIFICACIÓN DE CARRERAS)</p> <p>2. Responden a la necesidad de la organización de configurar una plantilla capaz y competitiva (PROCESO DE RETENCIÓN)</p>
<p><u>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</u></p> <p><u>PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <p>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RRHH) Nominas, SS, horarios, datos... (Se pueden considerar dentro de la Planificación)</p>	<p><u>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</u></p> <p><u>PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</u></p> <p><u>PROCESO DE ORIENTACIÓN O ADAPTACIÓN</u></p>	<p><u>PROCESO DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO</u></p> <p><u>PROCESO DE DESARROLLO DEL INDIVIDUO (PLANIFICACIÓN DE CARRERAS)</u></p> <p><u>PROCESO PARA LA RETENCIÓN DEL EMPLEADO</u> ¹⁰</p>

<u>PROCESOS SUSTRATIVOS</u>	<u>PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN</u>	<u>PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO DIRECTIVO DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS</u>
<p>Procesos por los que se rompe la relación de un trabajador con la empresa (DESVINCULACIÓN) y, por tanto, deja de ser miembro de la misma:</p> <p>a) temporal o definitivamente, b) voluntaria o involuntariamente (de forma obligada)</p> <p>☐ SUSPENSIÓN: Excedencias (voluntarias, forzosas, cuidado familiares), EREs temporales, etc.</p> <p>☐ RUPTURA LABORAL O DESCONTRATACIÓN :</p> <p>a) Estudios de reducción de plantillas y su repercusión estructural y económica.</p> <p>b) Diferentes acciones: -Abandonos o ceses -Bajas incentivadas voluntarias -Jubilaciones anticipadas, -Prejubilaciones -Jubilaciones definitivas -Despidos</p> <p>c) Herramientas: Outplacement...</p>	<p>Recogen las actividades propias de <u>evaluación del desempeño (rendimiento)</u> y la implantación de un <u>sistema de retribución justo y equitativo.</u></p> <p><u>EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</u></p> <p>↓</p> <p><u>SISTEMA RETRIBUTIVO</u></p> <p>↑</p> <p>(VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Motivación</u> • <u>Liderazgo</u> • <u>Comunicación</u> • <u>Cultura organizativa</u> • <u>Mantenimiento de clima organizativo adecuado (tratamiento de conflictos)</u>

11

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

¿En qué consiste?

¿Qué nos permite identificar una ADP?

¿Cómo obtenemos la información?

EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Es el proceso a través del cual la empresa:

- a) **recopila y analiza** la **información** sobre el puesto de trabajo
- b) con la intención de **identificar** las **tareas, obligaciones y responsabilidades** del mismo,
- c) de forma que sirvan **para establecer el perfil** de la persona que **debería ocuparlo** con un rendimiento satisfactorio.

¿QUÉ NOS PERMITE IDENTIFICAR EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO?

LAS TAREAS U OPERACIONES ESENCIALES, LOS DEBERES, LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LAS RESPONSABILIDADES INHERENTES AL PUESTO.

A esta información se la denomina **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

Para conocer esta información se responde, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace?
- ¿por qué y para qué se hace?
- ¿Cómo se hace? ¿Con qué medios?
- ¿dónde se hace? ¿en qué condiciones?
- ¿Es un trabajo intelectual?
- ¿Es un trabajo físico?, etc.

LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, APTITUDES, CAPACIDADES Y OTRAS CARACTERÍSTICAS QUE SE NECESITAN PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO EN EL PUESTO ANALIZADO.

A esta información se la denomina **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (PERFIL PROFESIOGRÁFICO)**

Para conocer esta información se responden a preguntas como:

- ¿Qué formación se precisa?
- ¿qué destrezas se deben de tener?
- ¿qué conocimientos se necesitan?
- ¿qué experiencia?
- ¿Qué aptitudes intelectuales o psicofísicas? ¿Qué tipo de personalidad?, etc.

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

FUENTE DE INFORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<u>ENTREVISTAS</u>	<p>Obtención directa del entrevistado de información sobre un puesto o grupos de puestos de trabajo.</p> <p>Tipos de entrevistas: individuales, de grupo o con el supervisor</p>
<u>OBSERVACIÓN</u>	<p>Observar de forma detallada y por un período suficientemente largo al trabajador en la realización de su trabajo, registrando las características esenciales del mismo (operaciones que realiza, contexto en el que las realiza, contactos que mantiene con otras personas)</p> <p>Debe ser directa, inmediata, de suficiente duración, íntegra y aceptada</p>
DIARIOS DE TRABAJO O BITÁCORAS (diario de actividades, lista de actividades) (Ejemplo)	<p>Registro que lleva el trabajador de las actividades que realiza, en intervalos de tiempo preestablecidos, a lo largo de una jornada de trabajo y realizado a intervalos regulares o fechas programadas</p>
<u>CUESTIONARIO</u> (Ejemplo)	<p>Contestación escrita (trabajador o superior) a preguntas relativas al trabajo que realiza.</p> <p>Método más utilizado</p>

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

FUENTE DE INFORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<u>GRUPO DE EXPERTOS O GRUPOS DE DISCUSIÓN</u>	Se recoge la opinión o se provoca la discusión de un grupo de especialistas, normalmente trabajadores o supervisores muy experimentados
<u>EXAMEN DE LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO</u>	Recabar información del puesto de trabajo mediante el examen detallado de los instrumentos, herramientas y maquinaria que se utilizan en el mismo
<u>REALIZACIÓN DE LA TAREA POR EL PROPIO ANALISTA</u>	Útil para determinar la complejidad y dificultad del puesto
ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN VINCULADA CON EL PUESTO	

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO

Es el proceso de **elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el momento oportuno (adecuado), para satisfacer las necesidades de la organización de forma económica.**

ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE TRABAJO	ANÁLISIS DE LA OFERTA DE TRABAJO	AJUSTE DE LA OFERTA A LA DEMANDA
<p>La empresa debe prever las <u>necesidades futuras de personal.</u></p> <p>¿QUÉ TIPO DE PERSONAL NECESITAMOS? ¿CUÁNTAS PERSONAS? ¿PARA QUÉ PUESTOS? ¿QUÉ TAREAS DEBE REALIZAR? ¿CUÁL DEBE SER SU CUALIFICACIÓN?</p> <p>La información sobre necesidades presentes y futuras de personal se nutre del análisis de puestos.</p>	<p>La oferta hace referencia a la <u>disponibilidad de trabajadores</u> con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa.</p> <p>A las empresas les interesa analizar tanto la oferta <u>interna</u> como <u>externa</u> de mano de obra.</p>	<p>OBJETIVO: conseguir que la oferta sea igual a la demanda.</p> <p>SITUACIONES:</p> <p>a) existe un <u>excedente de trabajadores</u> (la oferta interna es superior a la demanda)</p> <p>b) existen <u>necesidades de personal</u> (la demanda es superior a la oferta interna)</p>

¿Qué hacemos cuando hay excedente de trabajadores?

- Limitación de la contratación
- Reducciones salariales
- Reducir horario de la jornada laboral y salario consiguiente
- Planes de jubilación anticipada
- Indemnizaciones por cese
- Despedir

¿Qué hacemos cuando tenemos necesidad de trabajadores?

- Análisis de puestos y movimientos internos horizontales y verticales (reclutamiento interno)
- Si no es posible lo anterior, reclutamiento externo.
- Subcontratación de la obra que provoca la necesidad de trabajadores
- Contratación de trabajadores temporales o a tiempo parcial
- Horas extra

PROCESOS ADITIVOS O DE AFECTACIÓN: RECLUTAMIENTO SELECCIÓN ACOGIDA

PROCESOS ADITIVOS:RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ACOGIDA

Suelen ser procesos **necesarios para la contratación de un empleado (antes de firmar el contrato que lo liga a la empresa y de ejercitar el trabajo para el que es contratado).**

Los procesos de **reclutamiento, selección y acogida se ponen en marcha cuando se produce una vacante** en un puesto determinado o **varias vacantes** en varios puestos.

RECLUTAMIENTO

Consiste en **atraer candidatos válidos** para cubrir vacantes previsibles en la organización.

Se puede definir también como el **conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un/os puesto/s de trabajo que se desea/n cubrir (necesidades), de forma que la organización pueda seleccionar a aquéllos que considera más adecuados.**

TIPOS DE RECLUTAMIENTO

INTERNO	EXTERNO
Consiste en ofrecer el puesto vacante a los trabajadores actuales de la empresa como parte de la política de promoción, es decir, la empresa busca dentro de sí misma al o a los potenciales candidatos para ocupar el puesto	Recluta a los trabajadores del exterior de la empresa. La empresa sale al mercado laboral a buscar y atraer candidatos que estén disponibles u ocupados en otras empresas

SELECCIÓN

se puede definir como **el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas** para desempeñar determinados puestos de trabajo que deben ser cubiertos.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN MÁS EMPLEADAS

<p>FORMULARIOS DE SOLICITUD</p> <p>Incluyen datos biográficos del candidato, curriculum vitae y acreditaciones que sean precisas.</p> <p>Conviene descartar a todos los candidatos que no reúnan los requisitos mínimos del puesto, para reducir la complejidad y el coste de las siguientes fases del proceso de selección.</p>	<p>TEST</p> <p>Tratan de medir las aptitudes del candidato en cuanto a su capacidad intelectual, numérica, verbal, emocional, personalidad, etc.</p> <p>Existen multitud de test diseñados por empresas especializadas para seleccionar personal en diferentes puestos – operarios, secretarías, comerciales–.</p>	<p>PRUEBAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situacionales del puesto: analizan mediante demostraciones las competencias de los candidatos, 2. de simulación (role playing): se plantean casos de situaciones reales que requieran de una toma de decisiones compleja, para analizar qué habría hecho el candidato en esa situación, 3. Conjunto de pruebas complementarias (evaluación profunda) durante varios días: realizadas por los centros de valoración (assessment center), normalmente para ocupar puestos directivos. 				
<p>REFERENCIAS</p> <p>Puede ser información externa útil a tener en cuenta antes de tomar una decisión.</p> <p>En las cartas de recomendación debe analizarse más el contenido que el grado en que son positivas, dado que toda la información va a ser favorable.</p>	<p>ENTREVISTAS</p> <p>Muy utilizadas, a pesar de su fiabilidad moderada.</p> <p style="text-align: center;">TIPOS DE ENTREVISTAS</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u>INDIVIDUAL TRADICIONAL</u></td> <td style="width: 50%;"><u>EN GRUPO</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>ESTRUCTURADA</u></td> </tr> </table>		<u>INDIVIDUAL TRADICIONAL</u>	<u>EN GRUPO</u>	<u>ESTRUCTURADA</u>	
<u>INDIVIDUAL TRADICIONAL</u>	<u>EN GRUPO</u>					
<u>ESTRUCTURADA</u>						

ACOGIDA

Es el proceso de **convertir a una persona que viene de fuera («el nuevo») en un miembro más de la organización.**

ACCIONES PARA ADAPTAR EL INDIVIDUO A LA EMPRESA

<p>INFORMARLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sobre la propia empresa; – sobre la retribución; – sobre la ubicación y utilización de servicios; – sobre de las prestaciones complementarias; – sobre las normas de seguridad y prevención de accidentes; – sobre las relaciones con empleados y relaciones sindicales, entre otras 	<p>INTEGRARLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Facilitándole el conocimiento: <ol style="list-style-type: none"> a) del departamento y de sus funciones, b) de las tareas y responsabilidades de su puesto; c) de las políticas, procedimientos y reglas – Realizando la presentación a los empleados del departamento.
---	---

INSTRUMENTOS DE ADAPTACIÓN

Entrevistas (reuniones) - Manual de acogida - Figura del “padrino”

PROCESO DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PROCESO DE DESARROLLO: PLANIFICACIÓN DE CARRERAS PROCESO DE RETENCIÓN DEL EMPLEADO

FORMACIÓN

Es el **conjunto de actividades cuyo propósito reside en mejorar el rendimiento presente o futuro del empleado**, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

ETAPAS DE UN PROCESO DE FORMACIÓN

1. **DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.**

Se realiza a partir del análisis de los objetivos de la empresa y teniendo en cuenta los recursos de que dispone (ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO)

2. **DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN**

En él se detallan todas y cada una de las **acciones concretas de formación** a través de las cuales se asegura la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa durante un período de tiempo.

Se delimitan los **contenidos** de la formación, el **público destinatario**, el **lugar** donde se impartirá la formación, el **horario** y quiénes serán los **formadores** y la **metodología** que se empleará.

3. **SISTEMA DE CONTROL**

Se debe establecer algún **sistema** de control **que nos permita determinar si el programa o plan diseñado y aplicado ha sido efectivo.**

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL

«Es una **herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos**

-**combinando los objetivos individuales y los organizacionales**-
- **diseñando posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización,**
en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente» (Ernst & Young Consultores).

Herramienta de gestión de la movilidad de los RRHH	Se tiene en cuenta los objetivos individuales y organizacionales	Se diseñan posibles ruta o trayectorias promocionales	Tienen que cumplirse unos requisitos para, siguiendo esas rutas, conseguir los objetivos
--	--	---	--

RETENCIÓN DE EMPLEADOS

- **Toda empresa debe saber cómo retener a aquellos trabajadores que aportan valor** a la empresa.
- **Aquellas empresas con un porcentaje mayor de empleados comprometidos mejoran sus ingresos operativos** y experimentaban un crecimiento anual en sus beneficios por acción, **por eso, la preocupación de las organizaciones por fidelizar a sus empleados va en aumento.**
- **«Un empleado es más fácil de retener cuanto está motivado»**

ALGUNAS CLAVES A TENER EN CUENTA PARA RETENER A LOS TRABAJADORES CON TALENTO Y CONSEGUIR SU MOTIVACIÓN

<u>Construir una marca</u>	<u>Propiciar un buen clima laboral.</u>	<u>Erradicar el estancamiento laboral (generar oportunidades, planificar la carrera profesional)</u>	<u>Instaurar sistemas de incentivos personalizados</u>	<u>Implementar políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal.</u>
<u>Formular nuevos proyectos y responsabilizar de los mismos a quienes los formulan.</u>	<u>Cultivar la comunicación</u>	<u>Facilitar el conocimiento de la empresa.</u>	<u>Capacitar (formar en desarrollo)</u>	<u>Realizar entrevistas de salida.</u>

PROCESOS SUSTRATIVOS

SUPRESIÓN O SUSPENSIÓN LABORAL

RUPTURA LABORAL

PROCEDIMIENTOS SUSTRACTIVOS

“Conjunto de actuaciones relacionadas con la reducción de plantilla de forma temporal o definitiva y sus consecuencias”

Relacionados con SUPRESIÓN LABORAL O SUSPENSIÓN LABORAL Ej.: EXCEDENCIAS (forzosa, voluntaria, cuidado familiares) ERETs temporales	Relacionados con RUPTURA LABORAL: VOLUNTARIA (dimisión, jubilación anticipada) O INVOLUNTARIA (ceses o despidos) OUTPLACEMENT (RECOLOCACIÓN) (programas de apoyo ante la pérdida del puesto y la búsqueda de uno nuevo)	OTROS Prejubilaciones Simulación despido Movilidad Etc.
--	--	--

PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN:

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

RETRIBUCIONES

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O RENDIMIENTO

DEFINICIÓN

- **Apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra** (por sus características personales y/o por su nivel de prestación) **respecto a la organización de la que forma parte,**
- **expresada periódicamente,**
- **conforme a un preciso procedimiento establecido**
- **y realizado por una o más personas,** encargadas en tal sentido, y
- **que conozcan las características del individuo y el trabajo que tiene que desarrollar.**

¿Quién puede evaluar el rendimiento?

- Los **supervisores**
- **Autoevaluación**
- Evaluación por parte de los **iguales**
- Evaluación por parte de los **subordinados**
- Evaluación por parte de los **clientes**
- Evaluación **360 °**

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

- **Métodos comparativos:** Se evalúa al empleado comparándolo con otros

Método de clasificación directa	Método de clasificación alternada	Comparación por pares	Método de distribución forzosa
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------	--------------------------------

- **Métodos conductuales:** Se evalúa al empleado analizando su conducta

Método de los ensayos narrativos	Método de escalas gráficas de puntuación o calificación	Método de los incidentes críticos
----------------------------------	---	-----------------------------------

- **Métodos basados en los resultados**

Se evalúa al empleado en función de los resultados alcanzados en su trabajo

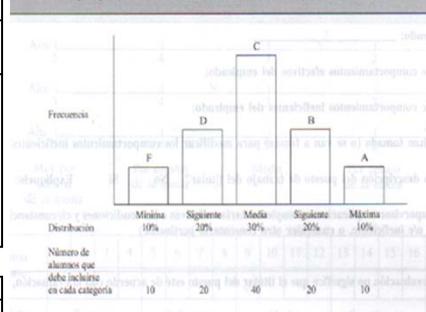
Grado de cumplimiento de objetivos (muy utilizado para los gerentes)	Medidas de rendimiento (productividad)	Historial de logros
--	--	---------------------

MÉTODOS COMPARATIVOS

MÉTODO CLASIFICACIÓN DIRECTA O ALTERNADA

INICIATIVA	CANTIDAD	CALIDAD	COOPERACIÓN
D. López	Entrenas	Rodríguez	López
C. González	López	Millán	Fernández
F. Fernández	Millán	Entrenas	González
A. Rodríguez	Rodríguez	Fernández	Millán
E. Entrenas	Fernández	López	Entrenas
B. Millán	González	González	Rodríguez

Ejemplo de distribución forzosa (N = 100 estudiantes)



COMPARACIÓN POR PARES O COMPARACIÓN BINARIA

	EMPLEADOS						Rango	Nº elecciones
	A	B	C	D	E	F		
A	-	A	C	D	A	F	1º D	5
B		-	C	D	E	F	2º C	4
C			-	D	C	C	3º F	3
D				-	D	D	4º A	2
E					-	F	5º E	1
F						-	6º B	0

MÉTODOS CONDUCTUALES

Formulario de ensayo narrativo estructurado

Nombre del empleado: _____

Ponga ejemplos de comportamientos efectivos del empleado: _____

Ponga ejemplos de comportamientos ineficientes del empleado: _____

¿Qué medidas se han tomado (o se van a tomar) para modificar los comportamientos ineficientes? _____

¿Debe revisarse la descripción del puesto de trabajo del titular? No Sí Explíquelo: _____

Comentarios del supervisor (explicaciones complementarias relativas a las condiciones y circunstancias del comportamiento eficiente o/e ineficiente, o cualquier otro comentario pertinente) _____

(La firma de esta evaluación no significa que el titular del puesto esté de acuerdo con la evaluación, sino solamente que la ha leído)

Fecha y firma del titular _____ (Fecha y firma del supervisor) _____

MÉTODO INCIDENTES CRÍTICOS O ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS

Evaluado: Sr. A. Gutiérrez

Período de evaluación: 1 enero a 31 de diciembre de 2008

Iniciativa:

Febrero, 5. Presentó un proyecto para recoger las virutas de su máquina.
Julio, 14. Supo arreglar su máquina cuando el encargado de mantenimiento estaba ausente

Seguridad e Higiene.

Enero, 25. Se le llamó la atención por trabajar sin casco de seguridad.
Marzo, 3. Se quemó unos dedos con la máquina por imprudencia.
Junio, 27. Se le llamó la atención por trabajar sin casco de seguridad

Relaciones con sus compañeros.

Febrero, 10. Tuvo un enfrentamiento serio con uno de sus compañeros
Marzo, 23. Se ofreció a enseñar a un nuevo empleado y a introducirlo en la empresa.
Julio, 14. Supo arbitrar una solución en un conflicto entre unos trabajadores y el supervisor. Quedando las dos partes satisfechas.

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Fecha: _____

Nombre del empleado: _____

Nombre del evaluador: _____

Período de evaluación: de - a - _____

Departamento/Tienda/Taller: _____

Marque cada una de las áreas aplicables de rendimiento y señale el casillero que mejor refleje el rendimiento del empleado (1 = inaceptable, 2 = necesita mejorar, 3 = satisfecho, 4 por encima de la media, 5 = destacado).

ÁREAS DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Capacidad para tomar decisiones relacionadas con el puesto					
Aceptación del cambio					
Aceptación de La dirección					
Aceptación de responsabilidad					
Asistencia y puntualidad					
Actitud					
Conformidad con las normas					
Cooperación					
Conciencia de los costes					
Dependencia					
Eficacia bajo estrés					
Iniciativa					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Manejo y cuidado del equipo					
Calidad del trabajo					
Cuantía del trabajo aceptable					
Práctica de normas de seguridad					
EVALUACIÓN GLOBAL DEL SUPERVISOR					

COMENTARIOS DEL EVALUADOR:

Firma del Evaluador _____

PROCESO DE RETRIBUCIÓN O COMPENSACIÓN

DOS DEFINICIONES

Proceso por el que se determinan los niveles apropiados de remuneración a los empleados,

- a) de acuerdo con el grado o valor del cargo,
- b) unidos a la consideración del mérito y al desempeño individual
- c) y animados por el lucro de la compañía.

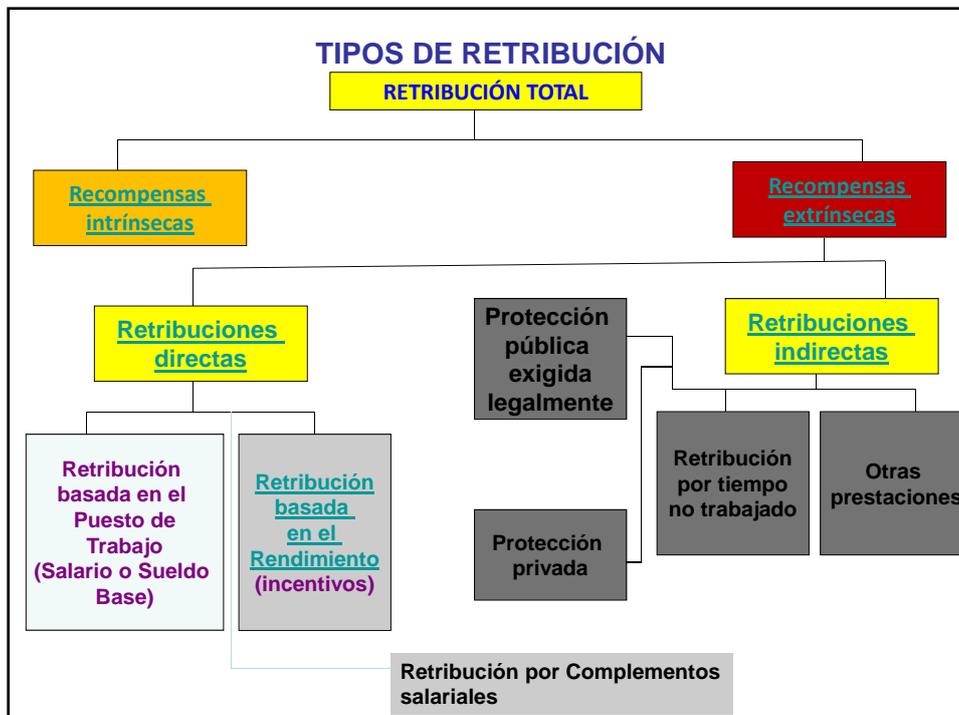
Conjunto de actividades mediante las cuales la organización distribuye recompensas (contraprestaciones)...

- a) monetarias y no monetarias,
- b) directas e indirectas de acuerdo:
 - con la normativa vigente,
 - con la capacidad de pago de la organización
 - y con las particularidades e intereses de la misma.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIONES

Un sistema de retribuciones (ESTRUCTURA SALARIAL):

- a) Debe contribuir a ATRAER Y RETENER empleados competentes,
- b) tiene que ser INTERNAMENTE EQUITATIVO Y EXTERNAMENTE COMPETITIVO



PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO DIRECTIVO (DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS)

MOTIVACIÓN LIDERAZGO

LA MOTIVACIÓN COMO HABILIDAD DIRECTIVA

DEFINICION DE MOTIVACIÓN

"Estado en que se encuentra una persona que le lleva a comportarse de una determinada manera"

ERROR HABITUAL: MOTIVAR A LOS DEMÁS EN BASE A LO QUE NOS MOTIVA A NOSOTROS

SOLUCIÓN A ESE ERROR: CONOCER LO QUE MOTIVA AL EMPLEADO

EFFECTOS QUE PRODUCE LA MOTIVACIÓN

EFFECTO DE ACTIVACIÓN

Induce a una persona a **iniciar una acción** o comportamiento

EFFECTO DE REFORZAMIENTO

Induce a una persona a **mantener una acción** o comportamiento durante un cierto período de tiempo

EFFECTO DE DIRECCIÓN

Induce a una persona a **actuar en una determinada dirección** u orientación

EFFECTO DE FORTALECIMIENTO

Induce a una persona a **incrementar el impulso con que realiza determinada acción** o comportamiento

ENFOQUES SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

1. EL ENFOQUE DEL “HOMO ECONOMICUS”

LA MOTIVACIÓN BASADA EN ESTÍMULOS ECONÓMICOS.

2. EL ENFOQUE DE “LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS”.

LA MOTIVACIÓN BASADA EN LA CALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS O SOCIALES EN EL TRABAJO.

3. EL ENFOQUE DE LA «JERARQUÍA DE NECESIDADES DEL HOMBRE» (MASLOW).

LA COBERTURA DE LAS NECESIDADES HUMANAS COMO EXPLICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS



4. EL ENFOQUE DE HERZBERG : FACTORES HIGIÉNICOS (provocan insatisfacción si no están presentes : salario, seguridad en el puesto, status, condiciones de trabajo, etc.) Y **FACTORES MOTIVACIONALES** (Factores que provocan esfuerzos discrecionales: logro, reconocimiento, responsabilidad, etc.)

5. LA MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN (Pérez López): **EXTRÍNSECA** (individuo se mueve por las consecuencias de la acción), **INTRÍNSECA** (el individuo se mueve por la satisfacción de realización de la acción) Y **TRANSCENDENTE** (el individuo se mueve por el efecto de sus acciones sobre necesidades ajenas)

El concepto de **liderazgo** desde los diferentes tipos de **poder**

PODER	LIDERAZGO	
Capacidad de hacer o de afectar a algo o de influir en otros.	Es una forma especial de poder	
Poder de recompensa (poder basado en la posibilidad de recompensar)	AUTORIDAD FORMAL EN LA EMPRESA	
Poder de coerción (se basa en el castigo)		
Poder legítimo (Está establecido por la norma)		
Poder de referencia (se basa en el reconocimiento de modelo a ser imitado)		LIDERAZGO EN LA EMPRESA
Poder experto (se basa en el reconocimiento de conocimientos especiales)		

CUALIDADES DE UN LÍDER

- Capacidad de utilizar el poder con **efectividad y de manera responsable**
- Capacidad para **comprender** que los seres humanos tienen **diversas fuentes de motivación en diferentes momentos y situaciones**
- Capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones a **otros individuos**
- Capacidad para **convencer**
- Capacidad de actuar para desarrollar un clima favorable
- Capacidad para **motivar**

ACTUACIONES EN LA EMPRESA RESPECTO AL LIDERAZGO

1. **Identificar a las personas con capacidad de liderazgo** → **Esencial para implantar cambios**

2. **Transformar jefes en líderes** → **Preocupación de todas la empresas, especialmente las familiares**

3. **Aplicar el estilo de mando o liderazgo adecuado**

