

GESTION DE RECURSOS HUMANOS III

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una Organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son cuatro:

1º Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

2º Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológicas de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

3º Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4º Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH esta ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Esta evolución ha sido protagonizada por:

TAYLOR: Organización científica del trabajo. El hombre es un ser tonto que se motiva a través del interés económico.

MATRIMONIO GILBRETH: Estudiaron los análisis de tareas y tiempos. Su meta era eliminar los tiempos y movimientos innecesarios.

HENRY FORD: Ingeniero. Creo la primera cadena de montaje para así poder abastecer de automóviles a las clases medias.

ELTON MAYO: Creo la escuela de relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.

FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora).

1º Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

2º Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.

3º Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones:

Motivador

Internamente Equitativo

Externamente competitivo

4º Función de dirección y desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

5º Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.

6º Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
Retener a los mejores empleados

Motivar a los empleados
Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
Aumento de la productividad
Mejorar la calidad de vida en el trabajo
Cumplimiento de la normativa y legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no lucrativas el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos.

A medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la gestión de los RRHH también lo hace, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo. En la pequeña empresa rara vez tiene una estructura formal y/o especialista en RRHH. A medida que esta crece empieza a tener una función separada para coordinar la gestión de RRHH. Nombrándose para ello un gerente al frente del departamento. Si crece aun más se establece en el nivel de STAFF, siendo un socio estratégico de la dirección general.

El trabajo lo podemos definir como un conjunto de tareas que comprenden las labores desempeñadas por un empleado y que contribuyen a la elaboración de un producto o prestación de un servicio. El diseño de los puestos de trabajo ha incrementado su importancia en los últimos años, debido fundamentalmente a dos motivos:

Mayor atención a los temas relacionados con la calidad.

La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan.

El análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de RRHH

DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

Lo que se pretende con el diseño de puestos de trabajo es desarrollar unas asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización y la tecnología, y que cumplan con los requisitos personales del trabajador. La clave está en compatibilizar las exigencias de la empresa con las de los titulares de los puestos de trabajo.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Con el análisis del puesto de trabajo deberá quedar perfectamente definidos las características y demandas de trabajo, tanto desde el punto de vista técnico como humano. Sabremos con el análisis qué se hace, cómo se hace y en qué condiciones. El análisis sirve para comprobar si el diseño ha sido acertado. Puede ser que a raíz del análisis se vuelva a diseñar el puesto.

ESTUDIO DE MÉTODOS DE TRABAJO

Los distintos métodos utilizados para analizar los puestos de trabajo, pretenden descubrir si el trabajo se está haciendo de una forma adecuada o no, con el objetivo de mejorar o adaptar los puestos de trabajo ya existentes, para ver si todas las tareas son necesarias o si por el contrario se necesita incluir otras, o modificar las formas de hacerlas.

Normalmente se utiliza unos gráficos para ilustrar la manera en que se realiza el trabajo, son los llamados:

*Diagramas de flujo de procesos.

*Diagrama de Operaciones.

*Diagrama trabajador-maquina.

*Diagrama de actividades.

*Estudio de movimientos.

LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de RRHH se define como el proceso que permite situar el adecuado número de personas cualificadas en el puesto adecuado y momento adecuados.

El éxito a largo plazo de una empresa depende en gran medida de que se cuente con las personas más adecuadas en cada uno de los puestos, por tanto tenemos que hacer una planificación tanto cuantitativa como cualitativa. Es importante tener en cuenta el desfase temporal que existe entre el reconocimiento de la necesidad y la incorporación de la persona hallada para tal desempeño. También es necesario para ayudarnos a reducir la rotación de personal y a mantener informados a los trabajadores de sus posibilidades de carrera dentro de la empresa.

Vamos a planificar:

- *Necesidades de personal en el futuro.
- *Procesos de reclutamiento y selección.
 - *Promociones y planes de carrera.
 - *Formación para cubrir carencias.
 - *Gastos de personal.

PASOS PARA EL PARA EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH

1º DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los planes de RRHH deben basarse en los planes estratégicos de la organización, es decir, los objetivos de la empresa serán los que condicionen las necesidades de RRHH que tengamos.

Primero la cúspide de la empresa ha de declarar la misión, posteriormente se elaborarán estrategias a largo y corto plazo; y se dividirán por departamentos. Esto es lo que se llama método en cascada.

2º DETERMINAR LA DEMANDA DE RRHH

En esta fase se trata de determinar las habilidades y capacidades necesarias para que se puedan cumplir los objetivos. Esto se traducirá finalmente en el número y tipo de RRHH que se necesitan.

Existen unos métodos para realizar la previsión de demanda de RRHH. Pueden ser de dos tipos:

Carácter estimativo: Estimaciones basándose en la experiencia realizada por parte del grupo de gerencia o por parte de un grupo de expertos. Se divide en Estimación de gerencia y Delphis.

Base matemática: Métodos más complejos basados en informaciones históricas externas e internas. Pueden ser Estadísticos o Modelización.

Método Delphi: Es un procedimiento para obtener una previsión de un grupo de personas expertos en algún aspecto del fenómeno a pronosticar. Se sigue un procedimiento formal y sistemático, en el que las diferencias de opiniones no son discutidas abiertamente, evitando así confrontaciones e influencias psicológicas. Las etapas características son:

1º Respuesta anónima: Los participantes expresan sus opiniones y evalúan en cuestionarios o formularios anónimos.

2º Interacción y retroacción controlada: Los participantes conocen en esta etapa las opiniones de los demás y formulan nuevas estimaciones.

3º Representación estadística del grupo: La opinión del grupo, en la ronda final, es una agregación de las opiniones individuales. En este caso se utiliza la media como mejor estimación de grupo.

3º DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES NETAS DE RRHH

Una vez que ya sabemos el número y el tipo de personas que necesitamos, tendremos que contrastar esta información con los RRHH actuales. Para ello haremos un análisis del personal actual (inventario de habilidades) y una previsión de los cambios esperados.

Un inventario de habilidades trata de reunir información básica sobre los recursos humanos de la empresa. Principalmente buscamos las capacidades y aptitudes, lo que nos permitirá evaluar de forma rápida y precisa las capacidades disponibles en la empresa y nos servirá para la gestión de ascensos, traslados, formación, etc.

En cuanto a los cambios de personal existe unos que son fácil de prever como las jubilaciones, o traslados y ascensos, en cambio como los despidos, dimensiones o abandonos voluntarios son más difíciles de predecir.

4º PUESTA EN MARCHA DE PLANES DE ACCIÓN

Si las necesidades netas son positivas se procedería a los procesos de reclutamiento y selección. Si las necesidades netas son negativas, tenemos varias opciones:

*Recurrir al desgaste natural de la empresa mediante las jubilaciones o fallecimientos.

*Suspensión del contrato (salida temporal de la empresa).

*Extinción de contratos (no renovación).

*Incentivos a la jubilación anticipada o abandono voluntario.

*Reclasificación de puestos.

*Traslados.

*Reparto del trabajo

FORMULACIÓN DE LA SOLICITUD DE LOS CANDIDATOS.

Cuando un departamento descubre que necesita cubrir uno o más puestos lo primero que hará será solicitar a RRHH que proceda al reclutamiento de candidatos para que después se seleccione al más indicado.

Cuando RRHH recibe una solicitud de este tipo lo primero que tendrá que hacer será verificar si esa necesidad es real. En caso positivo se elaborará un perfil psicoprofesional de la persona que estamos buscando.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos, que en un principio reúnan las condiciones establecidas para el perfil psicoprofesional. Tenemos como fuentes de reclutamiento:

*INEM.

*Anuncios de prensa.

*Internet.

*Cursos formación.

- *Archivo de solicitudes.
- *Agencias de colocación.
- *Ferias y presentaciones.
- *Centros de FP.
- *Universidad.
- *Agencias de colocación.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

1º EL FORMULARIO DE SOLICITUD: LA PRESELECCIÓN.

En este punto vamos a analizar los distintos curriculums o formularios de solicitud que hayamos recoger viendo el grado de adecuado de los candidatos al perfil deseado. Para ello clasificaremos los datos en excluyentes, valorables o ponderables e indicativos.

2º PRUEBAS DE SELECCIÓN

Son unas operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato en relación con el puesto que se quiere cubrir. Estas pruebas tienen un carácter prospectivo en el sentido en que tratan de predecir el comportamiento futuro de una persona interpretando y extrapolando los resultados de las pruebas. Tenemos pruebas profesionales, en las que se simulan las condiciones reales de trabajo; pruebas psicotécnicas, otras pruebas son juegos de empresas, ejercicios dinámicos de grupo, grafología, etc.

3º LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

En primer lugar hay que determinar la preparación del entrevistador y seleccionarlo. Hay que programarse la entrevista, y decidir los objetivos perseguidos con la misma. Hay que crear un ambiente apropiado, y citar a los candidatos, generalmente por teléfono, y hacer que no coincida en la sala de espera. Conocimiento del puesto a cubrir y del perfil ideal.

La apertura se realizará con la presentación, saludo e invitación a tomar asiento. Se pasa a comentar el puesto, la empresa y en número de candidatos.

Se pasa al intercambio de información comenzando con preguntas más comprometidas. El lenguaje debe ser claro y sencillo, sin preguntas dobles. Al final es conveniente dejar al entrevistado hacer preguntas. Un buen entrevistador debe practicar la escucha activa, es decir, demostrar o simular que le interesa lo que se esta diciendo.

Nos despidiéremos con un "¿Tienes algo más?2 Y con un "ya te llamaremos". Rellenar ficha de la entrevista.

4º COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS

Nos dirigimos a las personas que el candidato haya nombrando como galantes suyos. Debemos de tener mucho cuidado.

5º TOMA DE DECISIÓN

Si el departamento de RRHH es un órgano en línea la toma de decisión corresponde al director de RRHH, pero si RRHH es un órgano STAFF, la decisión la tomará el futuro jefe de la persona seleccionada. En la practica, la decisión la suele tomar el futuro jefe, para que de esta manera comprometa su acogida.

6º COMUNICACIÓN

La comunicación al candidato selecciona será mediante carta donde se especifique el puesto, las funciones, la fecha de incorporación, el nombre de sus supervisor, etc. A los no seleccionados también se les debe comunicar.

Es importante que el tiempo que media entre se inicia el proceso de selección y se comunica al candidato sea lo más breve posible, para evitar que los mejores candidatos.

INCORPORACIÓN: CONTRATO Y ACOGIDA.

Podemos hablar de incorporación, acogida, etc. En el argot de los RRHH se habla de “aterizaje”, como periodo de tiempo que tarde el recién llegado en las normas formales e informales de su nueva empresa, en conocer y dominar su puesto de trabajo y en relacionarse de manera conveniente con sus superiores, sus compañeros y sus colaboradores.

Con el reconocimiento medico se pretende declara la aptitud física o más concretamente la ausencia de contradicciones para el ejercicio de una tarea profesional.

La formación de acogida incluye la enseñanza del contenido de su trabajo, darle a conocer las normas de seguridad e higiene.

Durante el periodo de prueba se elabora una serie de infórmense en los que se declare la aptitud o ineptitud del trabajador.

Tras el periodo de prueba se puede pasar a la contratación definitiva. Desde el punto de vista de la empresa le interesa un tipo de contrato temporal, ya que facilita la flexibilidad de la plantilla ante cualquier situación desfavorable. Sin embargo la inseguridad sobre la renovación producirá angustia y estrés los que no es bueno ni para el trabajador ni para la empresa.

EL REDIMENSIONAMIENTO EMPRESARIAL

1º PROCESOS DE REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

Nos vamos a plantear la reorganización que supone un redimensionamiento. El redimensionamiento es la reducción de personal. Si consideramos que son procesos inevitables para la empresa, lo que tenemos que hacer será buscar soluciones creativas que satisfagan las necesidades económicas de la empresa, las sociales, políticas y psicológicas.

2º EL REDIMIENSIONAMIENTO DE PLANTILLA COMO PROYECTOS.

Una de las competencias clave del gestor de RRHH debe ser la gestión del cambio asegurando la viabilidad del proyecto empresarial. Debemos de planteárnoslo no como un coste sino como una inversión con sus beneficios y rentabilidad. Debemos de intentar que cuando el proyecto finalice todo vuelva a su normalidad, el negocio competitivo y un buen clima de trabajo.

3º EL PROCESO DE DESPIDO COMO MODELO DE REDIMENSIONAMIENTO.

Los responsables de RRHH deben de formarse para reducir el impacto que tiene un proceso de despido.

Debemos de recordar la importancia psicológica y los aspectos humanos. Gestionar estos cambios organizativos es como gestionar un despido individual, con sus normas y fases. Hay que preparar a los directivos para la comunicación, los riesgos y los problemas derivados.

Debemos de evaluar su capacidad estratégica y de liderazgo, su coeficiente emocional e intelectual.

El proyecto ha de respetar los tiempos de proceso del duelo, los sentimientos deben ser respetados, entendidos y acompañados:

- 1º Ante la noticia del despido solemos sentir un choque o trauma.
- 2º Suele ser seguido de una negación de la realidad.
- 3º Una fase de comprensión, con fuertes sentimientos de depresión o euforia.
- 4º Pasaremos a una fase de integración.
- 5º Terminaremos con la aceptación.

4º ETAPAS CRONOLÓGICAS DEL PROCESO

Tenemos un momento N en el cual anunciamos las medidas. El cómo y cuándo se haga este anuncio es clave para el éxito del proyecto. Por lo tanto antes del momento N tiene que ver una fase de preparación. Después del momento N vendrá la realización y seguimiento.

4.1 LA PREPARACIÓN

ANALIZAR LA DECISIÓN

En primer lugar debemos de analizar la decisión. Los objetivos deben de ser definidos de forma clara desde el principio para evitar la improvisación y para que los afectados puedan identificar y aceptar mejor las medidas propuestas.

Tenemos que dejar claro lo que se pretende conseguir y no puede haber marcha atrás.

PLAN SOCIAL

En este caso vamos a diseñar las medidas que reparen el perjuicio causado. Lo primero que debemos hacer es identificar a los afectados. Los afectados son los que abandonan la empresa, los que se quedan en la empresa y los afectados indirectos (agentes sociales, políticos y clientes).

Los que vamos a hacer es un análisis cualitativo y cuantitativo en término de costes, perjuicios y reticencias al cambio. Elegiremos las medidas sociales para cada colectivo, aunque podemos hacerlo individualmente. Haremos una valoración económica de cada una de las medidas de tal forma que al final presentemos un plan social estructurado y cuantificado.

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es vital para el éxito de la empresa e interesa tanto a los representantes de los trabajadores como a los directivos. En la comunicación la dirección debe de ser quién lleve la iniciativa y para ello debe cumplir las cuatro recomendaciones siguientes:

- 1º Anticiparse. Ser quien lleve la iniciativa.
- 2º Dar un sentido al proyecto y explicar la visión de futuro.
- 3º Controlar o coordinar la difusión de información.
- 4º Preparar las contingencias, las posibles crisis y objeciones.

Debemos de planificar tanto el ¿qué? como el ¿cómo?.

4.2 LA REALIZACIÓN

Tras el anuncio de las medidas, empezaría la fase de negociación. La negociación debe de respetar el proceso de duelo. Debe de intentar reducir el precio del dolor y eliminar el precio de la venganza. La realización debe de incluir la aplicación operativa de las medidas, teniendo en cuenta las contingencias. Hay que tener en cuenta los precedentes de la empresa y saber que lo que hagamos supondrá un precedente para futura situaciones.

Tenemos que tener en cuenta el aspecto jurídico.

4.3 EL SEGUIMIENTO

En este caso, esta fase pretende controlar que todas las medidas se están implantando correctamente, que las personas se están adaptando a su nueva situación. Todo el proceso busca conseguir la rentabilidad humana y operativa del proceso.

5º TIPOLOGÍA DE SOLUCIONES Y MEDIDAS ALTERNATIVAS

5.1 SOLUCIONES EMPRESARIALES

Todas estas medidas suponen la creación o ampliación de otras unidades de negocio. Se consideran las más satisfactorias de todas por que casan las necesidades económicas con las sociales. El proceso de duelo se restituye por un proceso de cambio.

Management Buy-Out. Consiste en que uno o varios directivos de la empresa adquieren toda o parte de los activos de la empresa.

Spin-off. Consiste en que una parte de las actividades de la empresa se constituye como una unidad de negocio independiente que prestará sus servicios a la empresa madre o a otras empresas.

Reprendedor. Supone la reconstrucción del entorno económico tras localizar un nuevo emprendedor que adquiere los activos y reconduce el negocio.

Reindustrialización. Supone un plan de desarrollo económico de la zona afectada orientado a atraer la creación y la instalación de varias empresas que vendrán a compensar la pérdida de recursos de la empresa redimensionada.

5.2 LA CESIÓN DE EQUIPOS

Consiste en la cesión o subrogación de equipo humano a otra organización empresarial.

Outsourcing. Consiste en ceder o subrogar los vínculos laborales de un equipo profesional de la empresa madre a una empresa proveedora de servicios.

Cesión de equipos. A diferencia del anterior, el equipo cedido se desvincula totalmente de la empresa ofreciendo a la entidad compradora su know how.

5.3 GESTIÓN DEL EMPLEO

Son medidas que buscan la recolocación interna o externa de los trabajadores afectados.

Reorganización del tiempo de trabajo y adaptación al empleo estable. Se trata de organizar el tiempo de trabajo con las consecuentes reducciones salariales de forma temporal o definitiva.

Outplacement y la antena de empleo. Ambas suponen la puesta en marcha de un dispositivo que está orientado a recolocar externamente a las personas afectadas. El Outplacement va dirigido a directivos y mandos superiores o medios. La antena de empleo es para todos los trabajadores.

Excedencia. Esta medida permite devolver su independencia tras un periodo de tiempo.

5.4 PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL CAPITAL

En este grupo incluimos la creación de cooperativas y la participación de los trabajadores en la junta general de accionistas.

Consiste en que los trabajadores participen directamente en los resultados de la empresa. Es positivo desde el punto de vista social, le da una nueva visión del negocio. Puede dificultar la toma de decisiones.

CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se trata de poner en marcha una serie de instrumentos de medida del rendimiento (cantidad y calidad del trabajo) adaptados a la realidad empresarial. La calidad ha pasado de ser un componente pasivo en que media el desperdicio a ser un medidor del entusiasmo del cliente.

El inconveniente de la evaluación del desempeño es la fuerte carga de subjetividad. Afecta a ambas partes, al evaluado por que expone su ego, tiene posibilidad de recibir información negativa. El que evalúa teme por la reacción que causará en el subordinado.

La valoración de los RRHH es un instrumento para mejorar los resultados de la empresa, una herramienta que los directivos pueden utilizar para añadir valor a la organización. Podemos agrupar en cuatro grandes bloques la finalidad de la valoración del desempeño:

Como base para un correcto sistema de retribuciones.

Como instrumento para la identificación y desarrollo del potencial de los empleados.

Un correcto sistema de valoración de las herramientas de los RRHH (selección, formación, diseño del puesto de trabajo, retribuciones, etc)

Como instrumento para la mejora de las relaciones entre la dirección y los subordinados, ya que permite conocer los deseos y aspiraciones de los empleados.

2º EL PROCESO DE VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO: OBJETO, SUJETO, ERRORES FRECUENTES Y FASES DEL PROCESO

OBJETO

El sistema de valoración no puede medir infinitos aspectos, ha de centrarse en algunos de ellos, he aquí el dilema, centrarse en los resultados o en los rasgos de personalidad, es decir, comportamiento. Ante esta circunstancia se propone medir los resultados siempre que sea posible, reservando el comportamiento para cuando se den circunstancias que hagan difícil la medición de los anteriores.

SUJETOS

Aquí podemos decir para realizar la valoración entre los siguientes sujetos:

*Superior inmediato: Tienen el conocimiento más intenso. Pueden comparar el puesto a evaluar con el suyo propio. No tienen conocimiento en estos planes.

*Colegas: Proporciona otro punto de vista. Hay que asegurar la objetividad.

*Autovaloración: Muy bueno con fines de motivación. Los empleados suelen concederse puntuaciones más altas.

*Subordinados o usuarios: Son los que reciben el servicio. Sólo tienen una visión parcial y concreta del mismo. Solo se realizará para tener en cuenta aspectos muy concretos.

ERRORES Y LIMITACIONES

A) De carácter psicológico:

1) Resistencia de los directivos, en tomarse el tiempo y las molestias en prepararlo y especialmente en discutir los resultados.

2) El error de similitud, que basa la percepción de los demás en la que uno tiene de si mismo.

3) La rigidez o benevolencia.

4) Los estados de animo y personales del valorado.

B) De carácter operativo:

1) Estándares poco claros.

El efecto halo. La calificación de un subordinado en un aspecto influye en el resto de características.

3) Tendencia central, de forma que no hay que comprometerse.

4) Complejidad de aplicación.

FASES DEL PROCESO

Los pasos necesarios para garantizar el éxito de la valoración del desempeño son:

- 1) Lograr el compromiso de todos los afectados.
- 2) Elegir un sistema concreto.
- 3) Proporcionar formación y entrenamiento a los evaluadores
- 4) Informar a los evaluados y discutir los resultados.
- 5) Programa de acción concretos derivados de la valoración.
- 6) Auditoria del plan de evaluación.

3º METODOS DE MEDICION DEL RENDIMIENTO

Existe un gran número de sistemas de valoración, todos con sus ventajas e inconvenientes. La elección concreta dependerá de cuestiones tales como las características que se desean valorar, los objetivos, el tipo de puesto y la cultura de la organización.

SISTEMAS BASADOS EN LOS RESULTADOS

Se trata de sistemas que miden cuestiones fácilmente ponderables por una magnitud. Las principales son cantidad y calidad de producción. El principal problema que presenta estos sistemas reside en el desarrollo de indicadores adecuados de los resultados.

SISTEMAS BASADOS EN RASGOS Y COMPORTAMIENTOS

Dentro de esta clasificación, que reúne mecanismos de medición de magnitudes difícilmente cuantificables.

Método de Jerarquización: Se trata de realizar una lista donde aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.

La comparación por pares: Se basa en comparar de dos en dos los empleados, y anotando cual de ellos es el preferible.

Método de la distribución forzosa: Es un método de clasificación en función de un factor o conjunto de ellos. Parte del supuesto en que los empleados siguen una distribución normal. Tiene como inconveniente su rigidez.

Método de las escalas gráficas: Es el más usado. Trata de marcar en un formulario los factores de evaluación del desempeño a través de unos grados de variación de éstos.

Escalas de elección obligada: Consiste en una relación de frases presentadas en pares, que describen el desempeño de los empleados, de tal forma que el directivo debe escoger aquella que mejor se ajusta al empleado.

Método del incidente crítico: Consiste en llevar un registro de los actos, fuera de lo habitual, que originan un éxito o un fracaso destacable. Requiere mucho trabajo.

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Persiguen la identificación del potencial de desarrollo del empleado. En la fase de inicio el superior y el subordinado analizan el contenido del trabajo a realizar por este último. El subordinado elabora un programa de metas para el período siguiente y se discuten. Se fija los momentos para medir los progresos.

4º EL MODELO FEEDBACK 360º

Los sistemas de evaluación normalmente son de Jefe a Subordinados, y como hemos visto, se puede producir desviaciones debidas al efecto halo, rigidez o benevolencia, etc.

Hoy en día y debido a la globalización de los mercados y la fuerte competitividad, las estructuras se aplanan, con menos niveles jerárquicos y se genera una dinámica que convierta a la organización en proactiva. Se busca la participación de las personas y el trabajo en equipo.

Por ello la evaluación del desempeño hay que realizarla con métodos más integradores, que entregan información a los empleados sobre sus conductas y acciones para facilitar el desarrollo de cada persona.

Los sistemas de evaluación de múltiples fuentes tienden a ser más justos que los enfoques de una sola fuente. Las fases son:

- 1º Establecer y definir los criterios de evaluación.
- 2º Establecer los evaluadores.
- 3º Realizar las evaluaciones
- 4º Crear los resúmenes para cada empleado.
- 5º Interpretar y analizar los resultados.
- 6º Intervenir para mejorar la conducta y actuación.

Debemos de tener en cuenta que con este método primero se evalúa las cualidades y después el logro de los objetivos. Tenemos reciprocidad, esto es, cuando se nombra a uno para ser evaluador a su vez hay que evaluarlo. Es muy importante la confidencialidad.

LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA

1º FORMA DE REMUNERACIÓN

El término de remuneración aglutina tanto recompensas externas que sería el salario e incentivos, como internas (autonomía, carrera profesional, etc). La remuneración o salario hace referencia a todo tipo de compensación económica que los individuos reciben a cambio de trabajo.

El estatuto de los trabajadores define el salario como la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores en metálico o en especie por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo como los periodos de descanso.

Las formas de retribución se clasifican en:

A) DIRECTAS

***SALARIO BASE:** Es aquel que se establece para cada categoría profesional por unidad de tiempo y que es fijado sin tener en cuenta las características personales del trabajador.

***COMPLEMENTOS SALARIALES:** Incluyen unas prestaciones que varían en cuantía e una actividad a otra e incluso de una persona a otra. Son varios:

Personales: Antigüedad, idiomas (característica de cada persona).

Relaciones con el puesto: Nocturnidad, toxicidad ...

Por la calidad o cantidad de trabajo: horas extras, incentivos, puntualidad ...

De vencimiento periódico: Pagos extraordinarios.

En especie: Casa, coche, cesta de navidad ...

Plus de residencia: para personas que viven fuera del territorio.

B) INDIRECTAS

***PRESTACIONES NO SALARIALES:** Son unas rentas que permiten el acceso o disfrute de ciertos bienes, no cotiza a la seguridad social por eso se consideran extrasalariales.

Indemnizaciones: Plus de transporte, dietas, ayudas, etc.

Prestaciones SS: Accidentes y enfermedad.

Indemnizaciones: Traslados, suspensiones o despidos. Son fruto de pacto.

2º OBJETIVO DE LA COMPENSACIÓN

Atraer a los mejores candidatos.

Retener a los mejores empleados.

Motivar a los empleados. Adecuada evaluación del desempeño, buen sistema de recompensar el rendimiento y retroalimentación para informar de los aciertos y fracasos.

Cumplir la normativa. Estatuto trabajadores, Gobierno, salario mínimo y contrato.

3º CUATRO DECISIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

A la hora de diseñar la estrategia salarial, la empresa debe prestar atención a las cuatro políticas siguientes:

1º Equidad interna. Hacer referencia a las comparaciones entre puestos de trabajo con niveles de habilidades similares dentro de una misma organización. Lo primero que debemos hacer es una representación gráfica en la que se dibujen los diferentes puestos de trabajo con su valoración.

Si el método usado para la valoración del desempeño es el de jerarquización, la propia lista constituye la estructura de salarios.

Si el método utilizado ha sido el de clasificación, la estructura salarial vendrá dada por las diferentes categorías.

En el caso de que hayamos utilizado el método de puntuación de factores, el proceso será el siguiente:

- 1) Elaboraremos el diagrama de dispersión.
- 2) Agruparemos los puestos valorados en clases o categorías.
- 3) Otorgaremos un precio a cada punto.
- 4) Determinaremos la amplitud y el grado de superposición de cada categoría.

2º Competitividad externa. Compara la situación laboral con el resto de empresas del sector.

Se realiza mediante el estudio de los convenios colectivos o las encuestas salariales.

3º Contribución de los empleados. Están basados en el rendimiento o desempeño. Puede ser de carácter individual (destajo por unidad de producto, por hora estándar, y comisiones), o de carácter grupal, que pueden ser basados en la productividad o en la participación de beneficios.

BASADOS EN LA PRODUCTIVIDAD

A) Plan escalón: Repartir entre el 75-100% del ahorro conseguido en la mano de obra por las propuestas de los trabajadores.

B) Plan Rucker: Se calcula el ahorro de la mano de obra, materiales, etc.

C) Plan Improshare: La unidad de medida de productividad son las horas de trabajo directas e indirectas necesarias para producir una hora. Las ganancias son las horas ahorradas y se reparten entre los empleados y la compañía.

BASADOS EN PARTICIPACIÓN DE BENEFICIOS

Permite a los empleados recibir una parte de los beneficios obtenidos por la empresa. Es un incentivo colectivo. Se autofinancia y se basa en la cultura de participación.

4º Administración del sistema salarial.

Por muy bien que intentemos diseñar un modelo que compagine la consistencia interna, la competitividad externa y las contribuciones de los empleados, seguramente no conseguiremos alcanzar nuestros objetivos si no se gestiona adecuadamente.

Necesitamos planificar qué elementos salariales vamos a incluir en nuestro sistema salarial (p.ej., salario base, incentivos a corto plazo y a largo plazo, etc.), evaluar cómo está funcionando el sistema salarial, comunicarnos con los empleados y juzgar si el sistema está logrando sus objetivos.