



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Dirección de Recursos Humanos 1

Apuntes de la asignatura

Ismael Sallami Moreno

Recursos Ingeniería Informática y Ade

Licencia

Este trabajo está bajo una Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0.

Permisos: Se permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

Condiciones: Es necesario dar crédito adecuado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. No se permite usar el material con fines comerciales ni distribuir material modificado.



Dirección de Recursos Humanos 1

Ismael Sallami Moreno

<https://elblogdeismael.github.io>

Índice general

1	Tema 1 — Los Recursos Humanos y su gestión en la empresa	7
1.1	1. Los recursos humanos de la empresa	7
1.2	2. La gestión de los recursos humanos	8
1.3	3. Nuevas tendencias en la gestión de RRHH	9
2	Tema 2 — Análisis, descripción y rediseño del puesto de trabajo	11
2.1	1. Concepto de análisis del puesto de trabajo (APT)	11
2.2	2. Proceso de realización del análisis de puestos	11
2.3	3. Descripción y especificación del puesto	12
2.4	4. Rediseño de puestos	13
2.5	5. Nuevas tendencias en el análisis del puesto de trabajo	14
3	Tema 3 — La planificación de RRHH, el SIRH y los procesos sustractivos	15
3.1	1. La planificación de recursos humanos	15
3.2	2. El proceso de planificación de los recursos humanos	15
3.3	3. El sistema de información de los recursos humanos (SIRH)	17
3.4	4. Los procesos sustractivos	18
3.5	5. Suspensión laboral. La excedencia	18
3.6	6. La ruptura laboral	19
3.7	7. La recolocación (outplacement)	20
4	Tema 4 — Procesos de afectación. El reclutamiento	23
4.1	1. Concepto y proceso de reclutamiento	23
4.2	2. Fuentes y métodos de reclutamiento	23
4.3	3. Tendencias actuales en el reclutamiento	24
5	Tema 5 — La selección y la socialización	27
5.1	1. Concepto y proceso de selección	27

5.2	2. Herramientas e instrumentos para la selección	28
5.3	3. Nuevas tendencias en selección	29
5.4	4. La socialización e integración	29
6	Tema 6 — La formación y el desarrollo de los recursos humanos	31
6.1	1. La formación y el desarrollo de los recursos humanos	31
6.2	2. Los programas de formación	32
6.3	3. Nuevas tendencias en formación	33
7	Tema 6b — Coaching, mentoring y gestión de la carrera profesional	35
7.1	1. Concepto de carrera profesional	35
7.2	2. Gestión de la carrera profesional	35
7.3	3. Nuevas tendencias en la gestión de la carrera profesional	36
8	Tema 7 — La evaluación del rendimiento	37
8.1	1. Evaluación del rendimiento	37
8.2	2. El proceso de evaluación del rendimiento	37
8.3	3. Nuevas tendencias en la evaluación del rendimiento	39
9	Tema 8 — La retribución en la empresa	41
9.1	1. La retribución en la empresa	41
9.2	2. La gestión de la retribución	41
9.3	3. Nuevas tendencias	44
10	Glosario	45

Tema 1 — Los Recursos Humanos y su gestión en la empresa

1.1 1. Los recursos humanos de la empresa

Los recursos humanos comprenden a todas las personas que trabajan en la organización, con independencia del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. Constituyen uno de los factores clave y diferenciadores para mantener y generar ventajas competitivas sostenibles, y operan como herramienta estratégica tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia empresarial.

El **capital humano** se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, valiosos y específicos, que los empleados poseen y aplican en sus puestos de trabajo. Desde esta perspectiva, los recursos humanos se consideran una inversión a largo plazo y no un mero coste.

La función de recursos humanos ha evolucionado a través de las siguientes orientaciones:

- Aspecto legal, económico (costes) y burocrático.
- Enfoque multidisciplinar (legal, psicológico y organizacional), propio de un gestor especializado.
- Función de organización, planificación y control, inicialmente aislada del resto de subsistemas de la empresa.
- Función de coordinación entre los distintos niveles de la organización.
- Función de mediación ante conflictos.
- Función de integración: escucha, apoyo e intervención para conocer y gestionar las expectativas, necesidades y sentimientos del personal.

En síntesis, coexisten dos posturas sobre el factor humano:

- **Postura 1:** la persona se entiende como un factor que reacciona ante estímulos económicos.
- **Postura 2:** la persona se entiende como un factor estratégico, un recurso valioso e irremplazable que contribuye a la estrategia.

1.1.1 1.1. Factores de influencia en la gestión de los RRHH

La gestión de los recursos humanos está condicionada por tres niveles de factores, concebidos de forma concéntrica (entorno → organización → individuo).

Factores del entorno (fuera del control de la dirección):

- *Rapidez de los cambios:* el entorno es global, dinámico y complejo; los recursos humanos resultan esenciales para que la empresa se adapte.
- *Crecimiento de internet:* supone un reto, pues la información de los trabajadores potenciales está disponible a escala global, exige capacidad de adaptación (sin definiciones rígidas de los puestos), habilita el aprendizaje *e-learning* y puede provocar sobrecarga de información (con

riesgo de ineficiencia y frustración).

- *Legislación*: debe respetarse la normativa nacional y de la Unión Europea.
- *Evolución del trabajo*: mayor rotación laboral.
- *Vida personal y laboral*: convivencia de familias unipersonales y bipersonales; políticas y programas de conciliación.
- *Diversidad de la fuerza de trabajo*: la globalización ha creado un mercado único internacional y, en consecuencia, entornos de trabajo multiculturales.

Factores organizativos (aspectos internos gestionados por los directivos):

- *Posición competitiva*: control de costes, mejora de la calidad y capacidades distintivas.
- *Flexibilidad empresarial*: descentralización, subcontratación y uso de las TIC.
- *Reestructuración organizativa*: aplanamiento de la estructura (*downsizing*), revisión de flujos de trabajo, comunicación y necesidades de formación; cambios en el diseño del trabajo (grupos autodirigidos).
- *Tamaño empresarial*: la gestión difiere entre PYMEs y empresas multinacionales.
- *Cultura organizativa*: puede actuar como impulso o como barrera para el cambio (una cultura rígida dificulta la introducción de cambios).

Factores individuales (relativos a cada trabajador):

- *Ajuste persona-organización*: atender las necesidades organizativas y del entorno contribuye a mantener la posición competitiva; incluye la gestión del talento (atracción y retención).
- *Ética y responsabilidad social*: afectan a toda la plantilla, no solo a los accionistas.
- *Productividad del empleado*: pueden fomentarse las capacidades, la motivación y la calidad de vida laboral.
- *Delegación de poder (empowerment)*: autoridad, autonomía, creatividad y asunción de riesgos, lo que genera trabajadores más satisfechos y comprometidos.
- *Fuga de cerebros*: los trabajadores altamente cualificados (a veces sobrecualificados) buscan desarrollo profesional fuera de la organización.
- *Inseguridad laboral*: no siempre puede garantizarse estabilidad ni promociones frecuentes, lo que constituye una fuente de estrés y de baja productividad.

1.2 2. La gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos consiste en la planificación, organización, desarrollo y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Incluye, asimismo, las prácticas relacionadas con las relaciones laborales, la salud, la seguridad en el trabajo y los aspectos de justicia. Se distingue entre una **gestión tradicional**, que otorga escaso valor al recurso humano, y una **gestión estratégica**, que lo considera un factor de competitividad.

1.2.1 2.1. Objetivo principal

El objetivo principal es contribuir al éxito de la empresa. Los objetivos pueden agruparse en:

- **Explícitos** (bien especificados y fáciles de transmitir): atracción de candidatos, retención de los mejores trabajadores, ayuda al desarrollo profesional y motivación para el compromiso e implicación.
- **Implícitos** (integrados en la cultura empresarial): productividad, calidad de vida en el trabajo y cumplimiento de la normativa.
- **A largo plazo** (alcance estratégico): rentabilidad y competitividad, incremento del valor de la empresa y mejora de la eficiencia y la eficacia.

1.2.2 2.2. Procesos de gestión de RRHH

- **Procesos básicos:** punto de partida de la gestión (análisis del puesto de trabajo, planificación de RRHH, etc.).
- **Procesos de afectación:** búsqueda e incorporación de las personas más adecuadas para cada puesto (reclutamiento, selección y socialización).
- **Procesos de formación y desarrollo:** mejora de la capacitación del personal y gestión de su evolución (formación).
- **Procesos sustractivos:** desvinculación del trabajador, voluntaria o no (despidos, dimisión, jubilación).
- **Procesos de evaluación y compensación:** evaluación del rendimiento y sistema retributivo.

Todos estos procesos se encuentran interrelacionados.

1.2.3 2.3. El departamento y el director de RRHH

El departamento de recursos humanos se establece cuando la dirección comienza a sentir la necesidad de contar con un área especializada en las funciones de personal:

- *Empresas de pequeño tamaño:* no requieren un departamento de RRHH.
- *Empresas en crecimiento:* necesitan un departamento de RRHH, con ejecutivos de nivel medio.
- *Empresas de mayor tamaño:* departamentos de mayor importancia y complejidad, con mandos intermedios y directivos, y un horizonte temporal más amplio.

Su función consiste en buscar, obtener, evaluar, retener o prescindir de los perfiles y cantidades adecuados de trabajadores con el fin de maximizar el rendimiento organizativo. La evolución del departamento sigue tres orientaciones:

- **Orientación administrativa** (departamento de personal): gestión de nóminas, control de personal y consideración de los RRHH como coste a minimizar.
- **Orientación a las relaciones laborales** (departamento de RRHH): tratamiento de conflictos, negociación de las condiciones de trabajo y consideración de los RRHH como recurso a optimizar.
- **Enfoque estratégico** (departamento estratégico de RRHH): visión proactiva, RRHH como fuente de ventaja competitiva y criterios de equidad, flexibilidad e integración.

Roles del director de RRHH: colaborador estratégico, líder de la función, vendedor, consultor estratégico, agente de cambio y gestor de la cultura organizativa.

Cualidades del director de RRHH: conocimiento de la gestión de la empresa; capacidad analítica para resolver conflictos y proponer soluciones; liderazgo competente (credibilidad, conocimiento y poder de influencia); enfoque proactivo (inclinación a la acción); y habilidad como desarrollador de personas.

1.3 3. Nuevas tendencias en la gestión de RRHH

Se otorga una importancia creciente a distintas competencias de los trabajadores:

- **Gestión de la diversidad:** crear una plantilla diversa que atraiga perfiles variados que aporten innovación, puntos de vista y creatividad.
- **Gestión del talento:** muchas empresas implantan el *employer branding* para atraerlo.
- **Conciliación de la vida laboral y personal.**

El **employer branding** consiste en que la empresa se define como buen empleador, lo que le permite atraer y retener a los mejores profesionales. Puede constituir una ventaja competitiva

sostenible, pues facilita no solo atraer talento, sino también contratar a los perfiles más adecuados.

Estas tendencias se proyectan sobre todos los procesos:

- *Procesos básicos*: análisis de puestos por internet y por competencias.
- *Procesos de afectación*: entrevistas virtuales, reclutamiento y selección a través de redes y web.
- *Procesos de formación y desarrollo*: formación on-line, coaching, mentoring y carreras múltiples.
- *Procesos de evaluación y compensación*: retribución variable ligada a objetivos, salario emocional, evaluación por competencias y retribución flexible.

Otras tendencias relevantes son la digitalización del departamento de RRHH, el liderazgo emocional y la gestión del talento estructurada en cuatro fases:

- *Atracción*: employer branding, reclutamiento en universidades y universidades corporativas.
- *Identificación*: evaluación del desempeño, evaluación del potencial y centros de evaluación.
- *Desarrollo*: coaching, mentoring, formación premium, centros de desarrollo y networking.
- *Retención*: plan de carrera, retribución y conciliación (flexibilidad horaria, teletrabajo, desarrollo personal).

Tendencias tecnológicas:

- *Software de gestión de personas*: sistema (habitualmente en la nube) que reúne toda la información de los colaboradores y de ella extrae datos para optimizar procesos como contrataciones, pagos, permisos, planes de carrera y fichaje.
 - *People analytics (big data)*.
 - *Machine learning*: herramienta que genera una red neuronal que conecta información de forma análoga al cerebro humano, empleando las matemáticas como lenguaje principal.
 - *Inteligencia artificial*: identificación de talento, escucha al colaborador y asistencia virtual.
 - *Realidad virtual*: proporciona experiencias realistas a empresas con equipos de teletrabajadores; resulta útil en procesos de selección o formación.
-

Tema 2 — Análisis, descripción y rediseño del puesto de trabajo

2.1 1. Concepto de análisis del puesto de trabajo (APT)

El análisis del puesto de trabajo se relaciona, en el **corto plazo**, con la selección, la formación, la retribución y la seguridad y salud psicofísica en el trabajo. En materia retributiva, exige cuidado para evitar conflictos salariales, mediante la transparencia y la comparación interna (con los puestos de la propia organización) y externa (con los mismos puestos en otras empresas). En el **largo plazo**, se relaciona con el reclutamiento, la formación y la gestión de carreras.

El **análisis de puestos de trabajo** es el proceso mediante el cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto con el fin de identificar sus tareas, obligaciones y responsabilidades, de manera que sirva para establecer el perfil de la persona idónea:

- *Tareas*: elementos básicos del trabajo.
- *Obligaciones*: tareas que constituyen una actividad significativa en la realización del trabajo.
- *Responsabilidades*: obligaciones que identifican el fin principal o razón de ser del puesto.

2.2 2. Proceso de realización del análisis de puestos

a) Objetivos del análisis. Identificar claramente la información que se desea obtener y la forma de hacerlo, conociendo el propósito del APT en términos de: percepción (lo que se cree que se hace), normas (lo que se debería hacer), planes (lo que se tenderá a hacer), motivación (lo que gustaría hacer), capacidad (lo que se puede hacer), potencial (lo que puede hacerse y no se está haciendo) y futuro (lo que se espera que se haga).

b) Delimitación del análisis. Determinar qué puestos se analizan (todos o algunos; de nueva creación o ya creados), cuándo se realiza el estudio (creación de la organización, cambios sustanciales por reingeniería de procesos o creación de nuevos puestos) y quién lo realiza (el ocupante del puesto, el superior jerárquico o el personal del departamento).

c) Análisis de puestos (el APT propiamente dicho). Para reunir los datos, la empresa dispone de varias fuentes:

- *Entrevistas*: aportan información directa; pueden ser individuales o en grupo. Ventaja: información fácil y detallada y trato con el personal. Inconvenientes: coste, tiempo, experiencia exigida a los analistas y posible distorsión de la información por el entrevistado.

- *Observación*: consiste en observar al trabajador durante su actividad; resulta más adecuada para trabajos manuales repetitivos. Inconvenientes: fuente lenta y costosa. Ventajas: objetividad y credibilidad si el evaluador es externo. La presencia del evaluador puede influir en la conducta del observado.
- *Diarios o bitácoras*: registros a intervalos regulares de las tareas realizadas y el tiempo dedicado; adecuados para puestos especializados. Inconveniente: exigen tiempo y esfuerzo al trabajador.
- *Grupos de expertos*: recogen la opinión de trabajadores o supervisores muy experimentados; útiles para el diseño o rediseño de puestos y para los planes de prevención y seguridad. Inconveniente: lento y costoso. Ventaja: aporta detalles y puntos de vista diversos.
- *Cuestionarios*: el trabajador responde a preguntas sobre conocimientos, obligaciones, responsabilidades y actitudes. Inconveniente: la preparación y comprobación llevan tiempo. Ventaja: facilita la recopilación en lugares remotos. Pueden ser estructurados (escala u opciones cerradas: facilitan la tabulación, pero limitan la respuesta), abiertos (sin estructurar: difíciles de interpretar y tabular) o mixtos (eliminan los inconvenientes de ambos).

Fuente de información	Estandarización	Influencia del analista	Coste	Tiempo	Aplicación
Entrevistas	Media	Elevada	Alto	Mucho	Puestos complejos
Observación	Baja	Elevada	Alto	Mucho	Puestos simples
Diarios o bitácoras	Baja	Nula	Bajo	Mucho	Todos los puestos
Cuestionarios	Alta	Nula	Bajo	Poco	Todos los puestos
Grupos de expertos	Baja	Media	Alto	Mucho	Puestos de nueva creación o rediseño

La elección del método depende de la complejidad del trabajo y del coste de recopilar la información. Entre las **técnicas para el análisis de la información** destacan: el análisis del inventario de tareas (define conocimientos, habilidades y aptitudes), la técnica de incidentes críticos (el titular describe incidentes críticos y los comportamientos para resolverlos), el cuestionario de análisis de posiciones (194 elementos), el análisis funcional del puesto (empleado en el sector público), el plan Hay (entrevistas a directivos sobre su responsabilidad), el cuestionario de descripción de la posición directiva y el análisis de capacidades físicas.

d) Descripción y especificación del puesto. Se recopila la información analizada y se preparan los documentos de conclusiones: la descripción y la especificación del puesto (desarrollados en el epígrafe siguiente).

2.3 3. Descripción y especificación del puesto

2.3.1 3.1. Descripción del puesto

Es el documento que recoge la información relativa a cada puesto de trabajo. No existe un formato estándar, pero suelen incluirse:

- *Identificación del puesto*: datos básicos para localizarlo en la organización (área, departamento, denominación, ocupante actual, superior jerárquico, etc.).
- *Resumen del puesto*: qué es, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- *Obligaciones y responsabilidades*: qué debe hacerse, cómo y por qué; son las tareas necesarias para el desempeño, de las que el titular es responsable de forma directa o a través de subordinados.
- *Condiciones de trabajo*: condiciones en que se realiza (por ejemplo, la posibilidad de horario flexible).

2.3.2 3.2. Especificación del puesto

Es el documento que recoge las características que debería reunir la persona que lo ocupe para desempeñarlo adecuadamente: cualificación mínima (estándares básicos que debe superar el candidato), especificaciones del cargo (características necesarias del trabajador) y capacidades y conocimientos (formación, aptitudes, experiencia). Al perfil del puesto se le denomina también **profesiograma**, que recoge la formación, aptitudes, competencias, capacidades y experiencia previa necesarias.

2.4 4. Rediseño de puestos

El **diseño del puesto** es una actividad derivada del análisis del puesto que persigue la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos, de modo que se logre eficiencia organizativa y satisfacción laboral. Sus condiciones son: autoridad (a quién supervisa el ocupante), métodos y procedimientos de trabajo, responsabilidad (a quién reporta) y contenido del puesto (conjunto de tareas u obligaciones).

El **rediseño del puesto** comprende las alternativas de mejora para lograr la eficiencia buscada y la satisfacción del trabajador. Sus técnicas se clasifican en:

Para puestos con bajo nivel de especialización:

- *Simplificación del trabajo*: el trabajo se divide en tareas simples y repetitivas, repartidas entre varios puestos. Aporta mayor eficacia en la producción a gran escala de productos estandarizados, pero conlleva el riesgo de un trabajo rutinario y monótono.

Para puestos con alto nivel de especialización (buscan un trabajo más interesante y satisfactorio):

- *Rotación de puestos*: el trabajador cambia de un puesto a otro sin que se rompa el flujo normal del trabajo; reduce la monotonía y favorece la adquisición de competencias y el crecimiento personal.
- *Ampliación del puesto*: aumenta las tareas del puesto sin añadir responsabilidades; reduce la monotonía.
- *Enriquecimiento del puesto*: añade nuevas tareas e incrementa la responsabilidad, la autonomía y el control; permite al empleado planificar y controlar su trabajo sin supervisión.
- *Diseño de trabajo en equipos*: grupos de trabajadores que asumen una amplia gama de responsabilidades, incluso del ámbito directivo; requiere habilidades de adaptación.

Asociadas con la flexibilidad:

- *Trabajadores eventuales*: temporales (sustituyen bajas o cubren picos de demanda, con frecuencia mediante ETT), a tiempo parcial (jornada reducida, habitual en servicios con demanda variable), subcontratación (*outsourcing*: se transfieren trabajos no esenciales a empresas especializadas para ahorrar costes), autónomos (relación laboral por un periodo o trabajo determinado con sus propias herramientas) y estudiantes en prácticas.

- *Horarios de trabajo flexible*: horas de trabajo flexible (con un tramo obligatorio y otro de libre elección), semanas laborales comprimidas (menos días, más horas al día) y teletrabajo (trabajo desde casa con contacto remoto con la oficina).

Reingeniería: rediseño radical de los procesos de la empresa para lograr mejoras en coste, calidad, servicio, etc.

Ámbito	Técnicas
Bajo nivel de especialización	Simplificación del trabajo
Alto nivel de especialización	Rotación de puestos; ampliación del puesto; enriquecimiento del puesto; diseño de trabajo en equipos
Flexibilidad → trabajadores eventuales	Temporales; tiempo parcial; subcontratación; autónomos; estudiantes en prácticas
Flexibilidad → horario flexible	Horas flexibles; semana laboral comprimida; teletrabajo
Reingeniería	Rediseño radical de los procesos

El **teletrabajo** presenta como ventajas la libertad espacial, el trabajo en equipos a distancia optimizando tiempo y recursos, el acceso a través de la nube y la flexibilidad horaria; y como desventajas una normativa difusa (falta de control de la jornada), el miedo a la individualidad, la cultura presencial, la complejidad del trabajo en equipo y las mediciones difusas del rendimiento. La **flexibilidad laboral** permite organizar la jornada, reservar tiempo para imprevistos, planificar reuniones y minimizar la procrastinación.

2.5 5. Nuevas tendencias en el análisis del puesto de trabajo

- **Análisis de puestos basados en internet**: soluciona las desventajas de las técnicas presenciales (lentas y largas) mediante cuestionarios estandarizados que alcanzan a empleados de distintas ubicaciones geográficas. Como desventaja, existe el riesgo de interpretaciones incorrectas que afecten a los resultados.
- **Análisis de puestos basados en competencias**: describe los puestos a partir de competencias, conocimientos y experiencias, y no solo de tareas y responsabilidades (por ejemplo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, adaptabilidad o automotivación). Mientras el análisis tradicional se centra en *qué* se logra (obligaciones y responsabilidades) y en el trabajo, el análisis por competencias se centra en *cómo* el trabajador cumple los objetivos y en lo que es capaz de hacer; las competencias deben relacionarse con la cultura y la estrategia organizativas.
- **Trabajo en equipo**: equipos multitarea de alta especialización, dispersos geográficamente, organizados por proyectos (estructura matricial), con colaboración y trabajo colaborativo en la nube, comunicación síncrona y asíncrona, y el líder como figura clave para integrar distintos enfoques y diferencias culturales.

Tema 3 — La planificación de RRHH, el SIRH y los procesos sustractivos

3.1 1. La planificación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos es el proceso de elaboración de planes y programas mediante el cual la empresa se anticipa y prevé sus necesidades de personal, con el objetivo de contar con los trabajadores necesarios, con la cualificación oportuna, en el lugar y el momento precisos, para alcanzar los objetivos de la organización. Está ligada a la estrategia empresarial (nivel corporativo), prevé necesidades a largo plazo (varios años) y establece las pautas para cubrirlas.

Ventajas de la planificación estratégica de RRHH:

- Fomenta el comportamiento proactivo frente al reactivo.
- Permite desarrollar objetivos estratégicos sobre la base del talento y el saber hacer.
- Estimula el pensamiento crítico y nuevas iniciativas en un proceso continuo y flexible.
- Ayuda a identificar la diferencia entre “dónde estamos” y “dónde queremos estar”.
- Fomenta la participación de los directivos y refuerza la cultura organizativa y sus valores (orientación al cliente, innovación, cooperación).
- Identifica oportunidades y limitaciones de los RRHH.

Las empresas españolas, en especial las PYMEs, presentan un retraso considerable en la integración de las políticas de RRHH con sus estrategias empresariales. La planificación mejora los procedimientos generales de planificación empresarial, la utilización del personal y la conciencia sobre la importancia de una gestión eficiente.

3.2 2. El proceso de planificación de los recursos humanos

El objetivo es lograr que la plantilla sea, cuantitativa y cualitativamente, la necesaria para alcanzar las metas deseadas. El proceso consiste en pronosticar la demanda y la oferta de recursos humanos, identificar las diferencias entre ambas y desarrollar planes de acción para cubrirlas.

3.2.1 Etapa 1. Inicio del proceso

A partir de los objetivos generales de la empresa, se determinan los objetivos específicos del área de RRHH, estableciendo la interrelación entre la planificación de RRHH y la planificación estratégica.

3.2.2 Etapa 2. Análisis de la situación laboral actual

A) Demanda de recursos humanos. Consiste en determinar el número y el tipo de trabajadores necesarios. Puede variar según tres categorías de factores: externos (cambios del entorno general —económicos, sociales, legales, tecnológicos— y específico, difíciles de predecir), organizativos (modificaciones de los planes estratégicos: ventas, producción, presupuestos) y laborales o relativos a la fuerza de trabajo (bajas, fallecimientos, abandonos, permisos).

Las técnicas de previsión de la demanda son:

- *Métodos cuantitativos* (técnicas estadísticas o matemáticas basadas en datos históricos):
 - **Análisis de tendencias:** extrapola la variación histórica de las necesidades de empleo; sencillo pero poco exacto y válido a corto plazo, ya que la demanda no depende solo del tiempo.
 - **Análisis de ratios o razón:** se basa en la indexación, comparando ratios históricos del crecimiento de otras variables (por ejemplo, ventas) con el tamaño de la plantilla; presupone productividad constante.
 - **Diagrama de dispersión:** método gráfico para encontrar la relación entre dos variables (productividad y número de empleados).
 - **Análisis de regresión:** emplea una ecuación que predice la conducta de una variable dependiente (empleados) según otras independientes (ventas, productividad).
- *Métodos cualitativos* (basados en opiniones de expertos; más flexibles pero más subjetivos):
 - **Técnica de grupo nominal:** reunión presencial de un pequeño grupo de expertos que discute abiertamente la evolución de la oferta y la demanda; la presión del grupo puede anular opiniones válidas.
 - **Técnica Delphi:** intercambio de ideas entre expertos a distancia y anónimos, que utilizan la opinión de los demás para precisar su propia estimación.
 - **Predicciones de la alta dirección:** recogida y ponderación subjetiva de información, en un proceso de arriba abajo o de abajo arriba.
 - **Enfoque ascendente:** cada nivel de dirección aporta sus necesidades teniendo en cuenta las del nivel precedente, obteniéndose un pronóstico agregado de toda la organización.

B) Oferta de recursos humanos. Exige conocer el mercado interno y el externo. El **análisis de la oferta interna** (la plantilla actual) sigue estos pasos:

1. *Planificación de plantillas* (normalmente anual): a partir de la plantilla existente se analizan las reincorporaciones y bajas previstas, se establece la plantilla prevista y la plantilla teórica, y se determinan las necesidades de plantilla.
2. *Auditorías de RRHH:* aportan información sobre el potencial de los trabajadores (capacidades y habilidades).
3. *Análisis de organigramas:* representación gráfica de todos los puestos, ocupantes y necesidades futuras.
4. *Análisis de Markov:* matriz que muestra la probabilidad de que los empleados susceptibles de ascender estén disponibles cuando se requiera.
5. *Inventarios de recursos humanos:* documentos con información cualitativa (capacitación actual, evaluación del desempeño, experiencia, formación recibida).
6. *Gráficas de reemplazo:* relacionan empleados y puestos actuales e identifican la posibilidad de ascenso ante vacantes.
7. *Planificación de la sucesión:* proceso para tomar decisiones sobre promociones internas, que implica a empleados preseleccionados, superiores, el departamento de RRHH y la dirección; incluye formación técnica y en *soft skills* (asertividad, comunicación, gestión del tiempo y del estrés) y conlleva el riesgo de no incorporar personal externo con nuevas ideas.

La **oferta externa** se acude cuando no pueden cubrirse todas las vacantes internamente. Sus factores de influencia son: nivel de formación o especialización, cambios demográficos, cambios de valores sociales, cambios económicos, movilidad, formas de contratación y legislación laboral (nacional e internacional).

3.2.3 Etapa 3. Desajustes oferta-demanda

Se pueden plantear tres situaciones:

- **Demanda mayor que oferta (defecto de oferta)**: contratación de personal, subcontratación, ETT, horas extra, formación o reciclaje, planificación de la sucesión y promoción interna.
- **Equilibrio entre oferta y demanda**: sustitución de bajas, transferencias y ceses.
- **Oferta mayor que demanda (exceso de oferta)**: recortes salariales, reducción de jornada, jubilación anticipada, reparto del trabajo, incentivos a la salida, despidos y amortización de puestos (no se reemplazan los trabajadores que abandonan; el puesto desaparece cuando su ocupante se jubila —habitual en la empresa pública— o es despedido —en la privada—).

3.2.4 Etapa 4. Elaboración de planes de RRHH

Los planes deben recoger los pronósticos realizados, las líneas de acción adoptadas, la definición de responsabilidades, la temporalización de las acciones y los recursos necesarios. Conviene controlarlos y evaluarlos mediante criterios como: nivel de personal frente a necesidades, niveles de productividad frente a objetivos, programas implantados frente a objetivos, resultados logrados frente a esperados, coste frente a presupuesto y relación beneficio-coste.

Las **funciones del plan estratégico** son: planificar la adquisición de competencias (reclutamiento, selección, formación, valoración), planificar su desarrollo (formación y evaluación), planificar su actuación (clima laboral y motivación) y eliminar competencias que obstaculicen los objetivos (formación, reclasificación o eliminación de puestos). Los planes estratégicos a largo plazo se materializan en planes funcionales a medio y corto plazo, siendo recomendable disponer de planes alternativos.

3.3 3. El sistema de información de los recursos humanos (SIRH)

Los SIRH son sistemas informatizados para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos relativos a los recursos humanos. Incluyen programas de gestión del tiempo (control de horarios, absentismo), de nóminas (sueldo bruto, neto, impuestos), de seguimiento, bases de datos de empleados, seguimiento de la cualificación (para el reclutamiento interno) y administración de prestaciones. Integran en una misma plataforma la gestión administrativa y la del capital humano, detectan fortalezas y debilidades de la plantilla e integran las políticas de formación, captación, retención, evaluación, sucesión y retribución. Resulta esencial garantizar su seguridad y confidencialidad.

Ante una baja (excedencia, dimisión, jubilación o despido), si **no** es necesario sustituir al empleado se recurre al rediseño de puestos, la formación y el sistema retributivo; si **sí** lo es, al reclutamiento y la selección, la promoción y gestión de carreras, la formación y el sistema retributivo.

3.4 4. Los procesos sustractivos

Un proceso sustractivo se compone de las decisiones y acciones por las cuales un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. La función del departamento de RRHH consiste en encontrar el mejor método para concluir el vínculo laboral con las mínimas dificultades para ambas partes. La decisión es unilateral (de la empresa o del trabajador), por razones disciplinarias, económicas o estratégicas, y admite dos variantes: la suspensión y la ruptura laboral.

Las empresas deben analizar su **índice de rotación de personal**: un índice alto suele indicar problemas organizativos, mientras que uno excesivamente bajo puede privar a la empresa de sustituir empleados poco rentables, de mayor diversidad y de la incorporación de creatividad e innovación.

Categoría	Tipo	Figura
Suspensión del contrato	Individual	Excedencias
Suspensión del contrato	Colectivo	ERTE
Ruptura laboral — voluntaria	—	Dimisión; jubilación; jubilación anticipada
Ruptura laboral — involuntaria	—	Despido individual; despido colectivo; reducciones de plantilla; ERE

3.5 5. Suspensión laboral. La excedencia

La suspensión del contrato de trabajo se produce cuando se interrumpe temporalmente la prestación laboral sin que se rompa el vínculo contractual, quedando sin efecto las obligaciones de ambas partes (trabajar y remunerar). La **excedencia** permite al trabajador dejar su empleo de forma voluntaria y temporal bajo ciertas condiciones, y puede ser de tres tipos:

- **Excedencia forzosa**: concesión obligatoria para la empresa, con conservación del puesto y cómputo del periodo a efectos de antigüedad. Causas: designación o elección para un cargo público o funciones sindicales de ámbito provincial o superior.
- **Excedencia voluntaria**: requiere una antigüedad mínima de un año y no reconoce el derecho de reserva del puesto, sino un derecho preferente de ingreso ante vacantes. Su duración oscila entre cuatro meses y cinco años, y solo puede volver a ejercerse por el mismo trabajador transcurridos cuatro años desde el final de la anterior.
- **Excedencia por cuidado de familiares**: computable a efectos de antigüedad, con derecho a asistir a cursos de formación. Su duración máxima es de tres años por el cuidado de cada hijo (desde la fecha de nacimiento) y de dos años (salvo ampliación por negociación colectiva) para el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad que no pueda valerse por sí mismo.

La excedencia asegura un derecho preferente de reincorporación ante una vacante del puesto o de categoría similar. El **derecho de reingreso** presenta las siguientes opciones: si la empresa no acepta la solicitud (voluntad de no readmisión), el trabajador puede demandar por despido; si la acepta, el trabajador se reincorpora a un puesto de igual categoría; si la rechaza por inexistencia de vacantes, finaliza la excedencia siempre que la empresa pruebe debidamente dicha inexistencia; y si la empresa no contesta, el trabajador puede demandar por derecho al reingreso y por despido.

El **ERTE** (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) se concede a la empresa por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción y supone la suspensión del contrato de los

trabajadores afectados hasta que cesen o mejoren las causas. Debe comunicarse previamente a la autoridad laboral competente y estar precedido de consultas con los representantes de los trabajadores (máximo 15 días); confiere el derecho a reincorporarse una vez normalizada la situación. Sus efectos son:

- Prestación por desempleo mientras dura la suspensión.
- El Servicio Público de Empleo Estatal ingresa la cuota del trabajador (menos la cuantía del paro).
- Exoneración de la cuota patronal de la Seguridad Social (75 % en empresas de más de 50 trabajadores).
- No computa el periodo por prestación de desempleo ni se altera el periodo de cotización.
- Los trabajadores perciben durante los seis primeros meses el 70 % de la base reguladora de los últimos 180 días cotizados y, a partir de entonces, el 50 % (lo que no equivale al 70 % del sueldo). La prestación tiene un límite (hasta 1.098,09 € sin hijos, 1.254,96 € con un hijo y 1.411,83 € con dos), con una prestación media estimada de 860 € por persona, que dura el tiempo que se prolongue el ERTE.

3.6 6. La ruptura laboral

La ruptura laboral supone la terminación de la relación laboral entre empresa y trabajador, y puede ser voluntaria o involuntaria. Las **causas de extinción del contrato** son: mutuo acuerdo; causas consignadas en el contrato; terminación del periodo o de la obra contratada; muerte, jubilación o extinción de la personalidad jurídica del contratante; jubilación o dimisión del trabajador; muerte, incapacidad permanente, total, absoluta o gran invalidez del trabajador; despido colectivo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción (ERE); voluntad del trabajador por causa justificada; causas objetivas legalmente procedentes; y despido disciplinario.

Su principal indicador es la **tasa de rotación laboral** (externa o interna): una tasa alta señala fallos de la empresa que deben analizarse, mientras que una baja impide la entrada de “savía nueva” y provoca una fuerte inmovilización del personal; debe mantenerse un equilibrio. Conviene planificar el flujo de salida y evaluar costes (indemnizaciones, finiquitos, prestaciones y, cuando hay sustitución, costes de ruptura, reclutamiento, selección y formación) frente a ventajas (sustitución de empleados poco rentables, mayor diversidad e incorporación de nuevas perspectivas).

3.6.1 A) Ruptura laboral voluntaria

Se produce cuando el empleado decide finalizar su relación laboral por razones personales o profesionales. Sus causas pueden ser inevitables (desplazamiento a otro país, dedicación a la familia) o evitables (errores de contratación que generan un mal ajuste: insatisfacción, mal ambiente, sensación de infravaloración). Existen dos tipos:

- **Dimisión:** el empleado abandona la organización por insatisfacción o por una alternativa más atractiva. En ocasiones la inicia la propia empresa (planes de ceses o bajas voluntarias) para reducir su tamaño y evitar los efectos negativos del despido, incentivando al trabajador con importantes indemnizaciones. Las razones de salida pueden ser individuales (satisfacción, remuneración, trabajo, posibilidades de crecimiento), organizativas (estilo de dirección y clima) o ambientales (localización e incertidumbre del sector). La **entrevista de salida** resulta útil para analizar las verdaderas razones de abandono y reducir la rotación, especialmente porque los empleados más cualificados tienden a cambiar de empresa llevándose la inversión realizada e información sensible. La carta de dimisión debe comunicarse al superior con 15 días de antelación, ser breve, concisa y educada; aunque no es obligatoria por ley, constituye

un gesto de profesionalidad.

- **Jubilación:** suele producirse al final de la carrera, recibiendo el empleado prestaciones de la empresa o de la Seguridad Social, en torno a los 65 o 67 años. Las **jubilaciones anticipadas** se utilizan como alternativa menos drástica a los despidos, con dos características: paquetes de incentivos financieros y la posibilidad de ser elegido para salir durante un periodo determinado o de convertirse en asesor temporal hasta que el sustituto esté preparado.

3.6.2 B) Ruptura laboral involuntaria

Se produce cuando la empresa finaliza la relación por necesidades económicas o por un mal ajuste. Comprende:

- **Despido individual:** lo decide el comité de dirección por razones de productividad o disciplina. Procedimiento: comunicación personal directa, discurso breve y sin tono acusatorio, sin profundizar en la razón, y con el procedimiento de salida (documentación, finiquito) realizado por otra persona. La **degradación o descenso de categoría** —traslado a un nivel inferior de deberes y responsabilidades, con reducción de la remuneración— se elige frente al despido para empleados con antigüedad cuya productividad ha disminuido, aunque conlleva el riesgo de pérdida de autoestima y de respeto.
- **Reducción de plantilla:** respuesta a un cambio en la empresa o el entorno que fuerza a optimizar costes (caída de la demanda, deslocalización). Supone la pérdida de empleo (con el mismo efecto que un despido) y puede afectar a la moral de quienes permanecen.
- **ERE:** procedimiento de despido colectivo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, motivado por la competencia global, las reducciones de demanda, los cambios tecnológicos y las fusiones y adquisiciones. Afecta, en menos de 90 días, al menos al 10 % de la plantilla. La indemnización es de 20 días de salario por año trabajado, con un máximo de 12 mensualidades (salvo mejora por convenio), con derecho a la prestación por desempleo si se cumplen los requisitos.
- **Ajustes y reducción del tamaño empresarial:** *rightsizing* (reorganización de la estructura para ajustar el tamaño ante un exceso de niveles jerárquicos, que no siempre reduce la plantilla) y *downsizing* (estrategia de desinversión, reactiva o proactiva, que mejora los sistemas de trabajo y ajusta la plantilla para mantener la competitividad).

Alternativas a la reducción de plantilla: políticas de empleo (bajas vegetativas, congelación de la contratación, eliminación de puestos temporales, disminución de horas, fomento de excedencias o bajas voluntarias), cambios en el diseño de puestos (transferencias, *bumping* o desplazamiento de un empleado de menor antigüedad, puesto compartido, degradación), políticas de pagas y prestaciones (congelación o reducción salarial, reducción de horas extra, uso de días libres, salario variable basado en beneficios) y formación (reciclaje hacia nuevos puestos vacantes).

3.7 7. La recolocación (outplacement)

El **outplacement** es un programa de recursos humanos dirigido a ayudar a los empleados despedidos a superar el estrés emocional de la pérdida del trabajo y a ofrecerles apoyo y técnicas para encontrar uno nuevo, incrementando su empleabilidad. Su coste corre a cargo de la empresa que despide (al margen de la indemnización) y suele motivarse por crisis económicas, deslocalizaciones o reestructuraciones. Su duración depende del perfil del candidato y comprende fases de reorientación de la carrera: balance de competencias, elaboración y validación del proyecto, y puesta en marcha de las gestiones de selección. Suelen llevarlo a cabo empresas de asesoría y consultoría contratadas por la organización.

Objetivos: minimizar las demandas judiciales, mantener la moral de los empleados que permanecen, minimizar los perjuicios de la publicidad y ayudar a los despedidos a encontrar un puesto análogo lo antes posible. Los **servicios más comunes** son el apoyo emocional y la enseñanza de la cualificación necesaria para la búsqueda de empleo (técnicas de entrevista, redacción del CV, negociación). El outplacement mejora el *employer branding*. Según la Asociación Nacional de Empresas Privadas de Recolocación y Empleo, sus elementos básicos son: apoyo, reciclaje, reorientación, evaluación (inventario de competencias) y recolocación (gestión de la red de contactos).

Tema 4 — Procesos de afectación.

El reclutamiento

El **proceso de afectación** es aquel mediante el cual la organización busca, analiza e incorpora a las personas que precisa para cada puesto previamente diseñado. Cada fase influye en la siguiente, de modo que los errores cometidos se transfieren a las etapas posteriores. Se compone de tres etapas: **reclutamiento** (búsqueda de candidatos potencialmente válidos), **selección** (elección del mejor candidato) y **socialización** (adecuación de la persona al puesto y a la cultura organizativa).

4.1 1. Concepto y proceso de reclutamiento

El reclutamiento es el conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto, con una cualificación ajustada (ni excesiva ni deficiente). Su objetivo es reunir el mayor número de aspirantes idóneos para poder seleccionar entre ellos a los más adecuados.

Fines del reclutamiento: conocer las necesidades actuales y futuras de personal; atraer a los trabajadores necesarios en cantidad y cualificación al mínimo coste; aumentar la tasa de éxito de la selección filtrando candidatos inadecuados; cumplir la normativa jurídica; incrementar la eficiencia de las personas y de la organización a corto y largo plazo; disminuir la probabilidad de abandono de los recién contratados; y evaluar la eficacia de las fuentes y métodos utilizados.

El reclutamiento se divide en dos etapas: **decisión y delimitación** (analizar las necesidades, valorar las alternativas, determinar cuándo y cómo se realiza, e investigar el mercado laboral externo) e **identificación de fuentes y métodos** (identificar y seleccionar las fuentes según criterios de eficiencia y rendimiento, y elegir los métodos específicos para atraer a los candidatos adecuados).

4.2 2. Fuentes y métodos de reclutamiento

Las fuentes pueden ser internas (personas de la empresa), externas (personas ajenas) o mixtas, admitiendo combinaciones (primero externa y, si no resulta, interna, o viceversa). La elección depende de las características del puesto, los costes y el tiempo disponible para la incorporación.

Existen dos ratios para analizar la eficacia del proceso: el **yield ratio** (relación entre las solicitudes presentadas y las aceptadas) y el **time lapse ratio** (tiempo transcurrido desde que se decide reclutar hasta que se contrata). Entre los métodos para atraer personal altamente cualificado destacan ofrecer programas de desarrollo de la carrera, facilitar el cambio de lugar de trabajo, ofrecer servicios de asistencia social y construir una marca de buen empleador (*employer branding*).

4.2.1 2.1. Reclutamiento interno

Consiste en buscar dentro de la empresa los candidatos para cubrir una vacante, mediante movimientos diagonales (traslado con cambio de categoría: transferencias con ascenso), verticales (cambio de categoría: ascensos o promociones) u horizontales (traslado a un puesto similar: transferencias). Requiere coordinación e integración continuas entre el departamento de RRHH y el resto de departamentos.

- *Ventajas*: más económico (evita anuncios y gastos de integración); más rápido; mayor índice de validez y seguridad (se conoce al candidato y este conoce la organización); empleados más comprometidos y motivados; aprovechamiento de las inversiones en formación; y cierto grado de competencia interna que estimula el afán de superación.
- *Desventajas*: no puede aplicarse en términos globales; provoca luchas internas, conflictos de intereses y falta de cooperación; puede no encontrarse el perfil requerido; y favorece la **endogamia** (selección dentro de grupos cerrados que impide la entrada de personas ajenas y de nuevos puntos de vista).

Los métodos para obtener información sobre los empleados incluyen los archivos de personal, las listas de ascensos o planes de promoción y el SIRH. Para anunciar internamente las vacantes se recurre a la transmisión “boca a boca”, los anuncios en tableros y boletines, las circulares, la página web, la intranet y el portal del empleado.

4.2.2 2.2. Reclutamiento externo

Consiste en cubrir una vacante con personas ajenas a la empresa.

- *Ventajas*: atrae trabajadores con nuevas ideas y perspectivas; aprovecha la inversión en formación de otras empresas; y renueva y enriquece los recursos humanos.
- *Inconvenientes*: más caro y con gastos inmediatos; alta duración; posible afectación de la política salarial (desequilibrios y agravios comparativos); menor seguridad al no conocerse a los candidatos; y posible frustración del personal interno que no desarrolla sus expectativas de carrera.

Métodos de reclutamiento externo: consulta de los archivos de la empresa (candidatos de procesos anteriores o autocandidaturas); presentación espontánea; candidatos propuestos por los propios empleados (alta tasa de éxito, poco tiempo y bajo coste); anuncios en periódicos y revistas (sencillos, pero cada vez menos usados porque no filtran); agencias privadas de colocación (realizan una selección previa y cobran honorarios cuantiosos), entre ellas los **headhunters** (cazatalentos especializados en altos directivos y profesionales muy demandados); empresas de trabajo temporal (subcontratación de empleados temporales, útiles también como prueba previa a la contratación); agencias públicas de empleo (gratuitas, como el SEPE); instituciones docentes (universidades como canteras de candidatos); asociaciones y colegios profesionales (puestos muy especializados); y reclutamiento por internet (portales de empleo como Infojobs, redes sociales y la web de la empresa).

4.3 3. Tendencias actuales en el reclutamiento

El *employer branding* —creación de una marca de buen empleador para atraer y retener el talento— se concreta en sistemas de comunicación y seguimiento de los candidatos, revisión del proceso de selección, respuesta a los currículos recibidos y presencia en foros universitarios y ferias de empleo.

El uso de internet (*e-recruitment*) está muy extendido, y se ha desarrollado el reclutamiento a través de redes sociales (*social recruiting* o reclutamiento 2.0). Sus ventajas son: facilidad para localizar talento; contacto con personas no disponibles por otras vías; obtención de datos más

detallados; menor distancia entre seleccionador y candidato; ayuda a precalificar y filtrar; menores costes; difusión de la marca de buen empleador; y un ambiente distendido y transparente. Como inconvenientes, debe respetarse la normativa sobre la vida privada y existe el riesgo de mala reputación online.

Otra tendencia es el **videocurrículum** (el candidato se graba presentando su CV), que permite un conocimiento más directo y atractivo. La mayor novedad es la aplicación de la **inteligencia artificial** y el *machine learning* para atraer y filtrar candidatos. La diferencia del reclutamiento 2.0 frente al resto radica en que el candidato interviene activamente junto con la empresa a través de las redes sociales, mientras que en los demás permanece pasivo y es la empresa quien lo busca.

Tema 5 — La selección y la socialización

5.1 1. Concepto y proceso de selección

La **selección** es el proceso de elección del candidato más adecuado para ocupar un puesto disponible; comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos como la determinación de a quién contratar, mediante técnicas que identifican a la persona que mejor y de forma más eficiente puede desempeñar el puesto y contribuir a la eficiencia de la organización.

Constituye un proceso de **comparación** (entre los criterios de la organización, derivados del análisis del puesto, y el perfil de los candidatos) y de **decisión**, para la que se distinguen tres modelos: de **colocación** (un candidato y un puesto), de **selección** (varios candidatos y un puesto) y de **clasificación** (varios candidatos y varios puestos).

La selección debe cumplir con la **eficiencia** (optimización de recursos: tiempo, coste, calidad) y la **eficacia** (reclutar al personal idóneo, contribuir a los objetivos de la empresa, asegurar la rentabilidad de la inversión y ubicar a los solicitantes en puestos acordes con los intereses de la organización y del individuo). En síntesis, la eficacia consiste en hacer las cosas y la eficiencia en hacerlas bien, sin malgastar. Para una selección eficaz se requiere información suficiente sobre el contexto del puesto (condiciones físicas, seguridad, presión, horarios), el contexto de la organización (puestos disponibles, condiciones, limitaciones legales) y los candidatos (conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad).

El proceso de selección se estructura en tres etapas:

- **Etapla I. Preselección:** decide qué candidatos reclutados realizarán las pruebas, mediante la comparación de los CV con el perfil deseado, el impreso de solicitud (información más completa y homogénea sobre el historial académico y profesional), el impreso de solicitud ponderado (apartados con distinto valor según su importancia) y el impreso de biodatos o información biográfica (que valora las experiencias pasadas como predictoras del comportamiento).
- **Etapla II. Pruebas de selección:** aportan información sobre habilidades, actitudes y motivación. Pueden realizarse en una sola fase (la más simple e imperfecta), de forma secuencial con dos fases (la segunda completa la información de la primera) o secuencial con tres o más fases.
- **Etapla III. Decisión y contratación:** se acepta o rechaza a cada candidato y se realiza la contratación, comunicando la decisión a seleccionados y no seleccionados. Puede convocarse una entrevista con el elegido para comunicarle las condiciones del puesto (contrato, horarios, vacaciones), su contenido (funciones, jerarquía, responsabilidades) y la fecha de ingreso. Se recomienda informar a los no seleccionados y conservar sus expedientes para futuros procesos.

5.2 2. Herramientas e instrumentos para la selección

Las herramientas de selección deben reunir **fiabilidad** (consistencia de la medida en el tiempo y entre entrevistadores) y **validez** (grado en que la técnica mide los conocimientos, habilidades o capacidades deseados), que puede ser de contenido (representatividad del contenido del puesto) o empírica (relación entre el método y el rendimiento en el puesto).

a) Pruebas escritas u orales:

- *Pruebas de conocimientos o habilidades*: miden conocimientos y habilidades mediante preguntas y respuestas o la realización de una tarea en un tiempo determinado.
- *Tests*: de capacidad (verbales, rapidez mental, razonamiento) y de personalidad (extroversión, simpatía, honradez, tolerancia); son medidas objetivas y estandarizadas.

b) Entrevistas de selección. Constituyen el método más popular por ser aparentemente fácil, económico, de validez aparente, abierto y flexible, aunque presentan numerosas limitaciones (subjetividad e imprecisión). Sus etapas son: preparación, elección del ambiente, desarrollo, cierre y evaluación de candidatos.

- *Objetivos del entrevistador*: determinar si el candidato sirve para el puesto y si está realmente interesado, y ofrecer información sobre el puesto y la empresa.
- *Objetivos del entrevistado*: demostrar que sirve para el trabajo y que está interesado, y obtener información.

Entre las recomendaciones para el candidato figuran mostrar disponibilidad, anotar el día y el lugar, pedir una persona de contacto, repasar el CV, preparar puntos fuertes y débiles, conocer la empresa y el sector y preparar las dudas; así como cuidar el aspecto, la postura, los gestos y la mirada, responder con concreción, mantener un clima de franqueza y manifestar interés por la oferta.

La **entrevista de competencias** trata de identificar actitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades, evaluando competencias como la comunicación e influencia, el sentido de la responsabilidad, el liderazgo de equipo y la capacidad de planificación y organización.

Tipos de entrevistas: en profundidad (puestos complejos), no estructuradas, estructuradas o sistematizadas (mayor uniformidad mediante cuestionarios orales, que permiten distinguir las respuestas adecuadas), ante un tribunal o panel (alta dirección), de tensión (el entrevistador busca irritar e incomodar para observar la reacción) y de descripción de conductas (el comportamiento pasado como mejor predictor del rendimiento futuro).

Problemas de las entrevistas: el **efecto halo** (un rasgo relacionado con el puesto influye en la evaluación de las demás cualidades), los juicios a priori precipitados, la falta de información sobre todas las dimensiones del puesto, la repetición de preguntas en entrevistas simultáneas, la ausencia de comprobación de referencias, el uso de pruebas distintas para un mismo puesto (que impide la validez y la fiabilidad), las presiones de la organización, el **efecto contraste** (comparar al candidato con un grupo por debajo de la media), el **efecto de primacía** (guiarse por la primera impresión) y el **efecto de recencia** (guiarse por la última).

Para **superar estos problemas**, el entrevistador debe recabar información relacionada con el puesto, usar el comportamiento pasado para predecir el futuro, coordinar las entrevistas y los procedimientos de recogida de información, implicar a varios gerentes en la decisión, estructurar adecuadamente la entrevista (preguntas en relación con el perfil, sin discriminación, mismas preguntas para todos, preguntas situacionales o conductuales), preparar la entrevista, mantener una relación profesional y de respeto, formular preguntas abiertas (evitando las de sí/no y los juicios de

valor), practicar la escucha activa, pedir ejemplos de logros previos y cerrar con una nota positiva, motivando el posible rechazo para que el proceso resulte más justo.

c) Técnicas de simulación del trabajo: ejercicios en grupo (por ejemplo, *role play* de competencias), pruebas de bandeja de entrada (adecuadas para ejecutivos y altos cargos), juegos de roles o dinámicas de grupo y juegos serios.

d) Centros de evaluación o valoración (assessment centers): centros externos donde, normalmente para puestos de dirección, distintos evaluadores realizan diversas pruebas para analizar el liderazgo, la capacidad de toma de decisiones y la planificación y organización.

e) Otras: comprobación de referencias, reconocimientos médicos, pruebas de grafología y cartas de recomendación.

5.3 3. Nuevas tendencias en selección

La **teleselección** comprende los procesos de selección a distancia. Las videoentrevistas pueden realizarse en tiempo real (mediante programas como Skype) o ser atemporales (el entrevistador envía las preguntas y el candidato responde en vídeo).

Impacto de las nuevas tecnologías:

- *Entrevistas por computadora:* uso de vídeo, formato de opción múltiple (sin interacción emisor-receptor) e incorporación de simulación.
- *Entrevistas por videoconferencia:* uso de plataformas digitales en tiempo real o atemporales.
- *Inteligencia artificial y gamificación.*
- *Big data:* activo de información de gran volumen, velocidad y variedad; muy útil en la fase de preselección, en la verificación de referencias y en el uso de redes sociales, aunque debe complementar los medios convencionales.
- *Cloud computing:* acceso compartido a recursos informáticos que agiliza los tiempos y minimiza el uso de recursos.
- *Realidad virtual y realidad aumentada:* realidad simulada muy útil en las técnicas de simulación del trabajo, con experiencias realistas y entrevistas desde cualquier lugar.
- *Robots:* software que imita el comportamiento humano, con evaluación neutral, automatización de las primeras interacciones y realización de varias entrevistas simultáneas.
- *Blockchain:* estructura de datos distribuida que aporta mayor seguridad, prescinde de intermediarios, verifica la identidad y las credenciales y resuelve el problema de la información falsa.

5.4 4. La socialización e integración

La **socialización u orientación** es la actividad de recursos humanos que introduce a los nuevos empleados en la organización y facilita su incorporación, explicándoles los cometidos del puesto, presentándoles a sus compañeros y transmitiéndoles las normas, los objetivos y la cultura.

Características: implica la interiorización de las normas y la cultura; es un proceso individualizado en tiempo, lugar y actividad; constituye una forma de conformación subconsciente; es subjetivo (depende de cada individuo); y es continuo (dura todo el periodo de permanencia en la empresa).

Componentes: informal (al margen de los conductos oficiales, a través de los compañeros) y formal (orientado, impulsado y controlado por la dirección). Sus **métodos** incluyen charlas divulgativas, visitas a las instalaciones y entrega de manuales.

Tema 6 — La formación y el desarrollo de los recursos humanos

6.1 1. La formación y el desarrollo de los recursos humanos

La formación y el desarrollo constituyen el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro de los empleados, actuando sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes. Ambos conceptos no son sinónimos:

- **Formación:** proceso reactivo que forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual.
- **Desarrollo:** proceso proactivo que prepara a los grupos y a la organización para trabajos futuros.

Inicialmente, la formación se dirigía a los empleados y el desarrollo a los niveles directivos, aunque en ambos el objetivo final es mejorar la capacidad del empleado.

Criterio	Formación	Desarrollo
Enfoque	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
Alcance	Individual	Grupo / organización
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos (mandos medios y superiores)
Marco temporal	Inmediato	Largo plazo
Actuación	Reactivo	Proactiva
Meta	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

Objetivos de una formación eficaz: mejorar el desempeño individual, actualizar las habilidades, evitar la obsolescencia directiva, solucionar problemas organizativos, orientar a los nuevos empleados, reducir el absentismo y la rotación, agilizar procesos mediante nuevas tecnologías y aumentar el compromiso y la motivación.

Beneficios: directos (mejora del capital humano, complemento de otras políticas, mayor compromiso y menor absentismo y rotación) e indirectos (estímulo del buen desempeño —formación como recompensa—, efecto en terceras personas a las que los empleados enseñan lo aprendido y transmisión de comportamientos y actitudes valorados).

6.2 2. Los programas de formación

Etapa I. Identificación de necesidades. Determina qué conocimientos y habilidades mejorarían la productividad, cuál es el público objetivo y si pueden desarrollarse objetivos mensurables. Las necesidades se analizan en tres niveles: organización (aspectos genéricos como estrategia, cultura y estructura, con apoyo de la alta dirección), tareas (funciones de cada puesto, a partir del análisis de puestos) e individuo (desempeño actual y potencial de cada trabajador, mediante el análisis externo del desempeño y la autoevaluación).

Etapa II. Diseño. Concreta qué tipo de formación impartir, qué grado de aprendizaje alcanzar, para quién y quién la impartirá (formadores internos —supervisores, personal de RRHH— o externos —asesores, personal docente universitario—).

Criterio de clasificación	Tipos de formación
Según el sujeto	Mejorar conocimientos, habilidades y actitudes de una persona, un grupo o todos los empleados
Según el objeto	Acoger al empleado, actualizar competencias o adquirir nuevas para afrontar cambios
Según el contenido	Primer nivel: conocimientos básicos (saber); segundo nivel: habilidades para un área concreta (poder); tercer nivel: experiencia que completa y mejora las habilidades (querer)
Según la periodicidad	Programas ocasionales (necesidad concreta) o permanentes (necesidades continuas con retroalimentación)

Según Gómez-Mejía, la formación puede ser en habilidades (la más común), de reciclaje, multifuncional o transversal, para el trabajo en equipo y en diversidad. Los **grados de aprendizaje** se diferencian en inferior (destrezas básicas), medio (habilidades interpersonales: liderazgo, comunicación) y elevado (habilidades conceptuales e integradoras).

Formadores internos	Formadores externos
Supervisores inmediatos; compañeros de trabajo; personal de RRHH; especialistas de otras áreas	Asesores externos; asociaciones comerciales o federaciones; cuerpo docente de las universidades; empresas especializadas en formación

Etapa III. Implantación. Decide dónde se realiza la formación (en el puesto de trabajo, basada en la práctica, o fuera de él) y qué medios se utilizan.

Método EN el puesto	Ventajas	Inconvenientes
Enseñanza directa	Transferencia directa; sin otras instalaciones	Interferencia con el rendimiento; efectos negativos sobre el grupo

Método EN el puesto	Ventajas	Inconvenientes
Aprendiz	Formación amplia; no interfiere en el rendimiento real	Requiere tiempo y es caro; puede no relacionarse con el puesto
Prácticas / ayudantía	Transferencia de aprendizaje	No es realmente un puesto de trabajo
Rotación de puestos	Exposición a muchos trabajos; toma de decisiones diversas	No se asume responsabilidad real; desmotivación por su carácter transitorio
Preparación / tutoría	Mejora continua; retroalimentación constante	Muy dependiente del estilo del preparador; poco sistemático
Instrucción programada	Aprendizaje individualizado y rápido	Requiere mucho tiempo y es caro
Vídeo interactivo / enseñanza por ordenador	Gran almacenamiento de información; ritmo individual	Alto coste de preparación

Método FUERA del puesto	Ventajas	Inconvenientes
Clases / cursos reglados	Baratos y accesibles para grandes grupos	No siempre relacionado con el puesto; muy teórico; retroalimentación limitada
Conferencias / grupos de debate	Baratos y estimulantes	Material no siempre bien organizado; no se tratan todos los aspectos
Estudios de casos	Estimulan el debate y la práctica; permiten retroalimentación	Experiencia limitada
Simulación	Ayuda a la transferencia; crea situaciones verosímiles	No siempre puede duplicar el trabajo
Representación de papeles (role playing)	Favorece las habilidades interpersonales	No siempre tiene sentido

Etapas IV. Evaluación. Determina si el programa ha satisfecho los objetivos iniciales, mediante cinco criterios (modelo de Kirkpatrick): reacción (¿las reacciones iniciales indican que el aprendizaje es relevante y aplicable?), aprendizaje (¿se han adquirido los conocimientos y habilidades planificados?), conducta (¿se aplica lo aprendido en el trabajo?), rendimiento (¿qué resultados se aprecian en el negocio?) e impacto (¿cuál es la relación coste-beneficio?).

6.3 3. Nuevas tendencias en formación

La **formación on-line o e-learning** se asocia al aprendizaje 3.0 (autónomo, proactivo y colaborativo); se basa en internet, elimina barreras geográficas y temporales y puede ser síncrona o asíncrona. Se apoya en los *Learning Management System (LMS)*, las redes sociales (grupos de colaboración y foros), el *mobile learning* (dispositivos móviles), el *learning analytics* (aprendizaje a partir de la observación de las rutas y dificultades del alumno), la *flipped room* o clase invertida, el *instant learning* o microaprendizaje, el *big data* (identificación de patrones para crear itinerarios de aprendizaje) y la formación en la nube.

El **método 70-20-10** distribuye el aprendizaje en: 70 % experiencial (presentaciones, observación, rotación de puestos, actividades diarias, nuevos proyectos, resolución de problemas), 20 % de interacción social (coaching, mentoring, asociaciones profesionales, grupos de debate, trabajo en equipo) y 10 % formal (cursos, talleres, seminarios, conferencias, lecturas).

Las **universidades corporativas** son estructuras internas que mejoran el desempeño individual y colectivo, conectan el aprendizaje con la estrategia y los procesos, forman a empleados, clientes, usuarios y proveedores, y transmiten los valores, la cultura y la historia de la organización.

El **outdoor training** consiste en actividades al aire libre orientadas a habilidades y actitudes (más que a conocimientos), que potencian el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la confianza; el formador diseña las pruebas, acompaña al grupo (15-20 personas) y dirige la sesión final de conclusiones, actuando sobre las emociones en un entorno motivador.

La **gamificación** emplea estrategias de juego en entornos no lúdicos (geolocalización y realidad aumentada) como técnica de aprendizaje, dirigida a nuevos empleados, directivos (liderazgo) o al refuerzo de habilidades (creatividad, trabajo en equipo, comunicación interna), con efectos positivos en la planificación de cambios y la formación continua (por ejemplo, la aplicación *Rétame* de Novartis).

Tema 6b — Coaching, mentoring y gestión de la carrera profesional

7.1 1. Concepto de carrera profesional

La **carrera profesional** es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida —no solo en una organización, sino en toda su trayectoria—, así como las decisiones tomadas, las elecciones profesionales y las vivencias experimentadas. Posee una dimensión individual y otra organizativa, y su gestión actual implica integrar ambas perspectivas.

7.2 2. Gestión de la carrera profesional

Etapas 1. Premisas. Considerar los retos profesionales de la organización y del individuo, comunicar adecuadamente el plan, tomar medidas claras para su implantación, delimitar las personas destinatarias, considerar las características y la estrategia de la empresa y contemplar tanto movimientos verticales como horizontales.

Etapas 2. Fase de valoración. Identifica las fortalezas y debilidades del empleado mediante la **autoevaluación** (participación activa del empleado, que examina sus habilidades, valores e intereses con cuestionarios, guías y seminarios) y la **valoración organizativa** (centros de evaluación, tests psicológicos, evaluación del desempeño, previsiones de promoción y planificación de la sucesión, con definición de mapas de carreras).

Etapas 3. Fase de dirección. Elige la trayectoria que mejor se adapte a los deseos y la preparación de cada empleado mediante la **asesoría profesional** (sesión individual, con asesor interno o externo) y los **servicios de información** (anuncios de puestos, inventarios de habilidades, trayectorias profesionales y centros de recursos).

Etapas 4. Fase de desarrollo. Crea y mejora las habilidades de los empleados mediante tutorías, mentoring, coaching y rotación de puestos.

El **coaching** consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño; es un proceso de reflexión y transformación a nivel emocional, cognitivo, conductual y espiritual, cuyo fin es que la persona descubra sus puntos fuertes y sus áreas de mejora; puede ser individual o grupal. El *shadow coaching* es un coaching individual para directivos en el que el coach acompaña al *coachee* durante su jornada, aportando objetividad e inmediatez. El **método GROW** (*goal, reality, options, will*) es una de sus herramientas principales.

El **mentoring** es un vehículo de desarrollo que fortalece el talento y apoya el relevo generacional. El **mentor** es un profesional experimentado de la organización que guía a otro empleado con especial talento, con independencia de la relación jerárquica, dedicándole voluntariamente su tiempo para enriquecer su forma de pensar y su comprensión de la organización (con beneficio para ambos).

Existen variantes como el *mentoring inverso* (los jóvenes son los mentores), el *mentoring en grupo* (papel activo del mentor y de los compañeros) y el *e-mentoring*.

Coaching	Mentoring
Origen en el ámbito deportivo	Origen de carácter mitológico
El coach no necesita experiencia en el área ni conocer el trabajo del coachee	El mentor tiene experiencia directa en el campo del mentorizado
El coach no tiene que formar parte de la empresa	El mentor debe formar parte de la organización
Retroalimentación inmediata	El mentorizado adquiere información paulatinamente
Facilitador que ayuda a pensar y a descubrir el potencial	Proporciona consejos, conocimientos, contactos y experiencias
Se centra en habilidades para problemas concretos del trabajo	Se centra en el desarrollo profesional y difunde los valores y la cultura
Programa estructurado y de duración determinada	Programa menos estructurado, de larga duración

7.3 3. Nuevas tendencias en la gestión de la carrera profesional

- **Carreras múltiples:** asociadas a empleados potencialmente menos fieles que en el pasado.
- **Networking:** tarjetas de visita, presencia activa en redes sociales, eventos, congresos y grupos de expertos.
- **Redes sociales:** facilitan la gestión individual y organizativa de la carrera.
- **Marca personal (personal branding):** permite conocerse mejor, aumenta la visibilidad, favorece la diferenciación, mejora la posición negociadora y abre puertas a otras áreas.
- **Empleabilidad:** ante los cambios del mercado de trabajo (flexibilidad, movilidad), depende de la adecuación, la vocación, la competencia profesional, la idoneidad, la salud física y mental, los recursos alternativos y las relaciones interpersonales; se potencia mediante el *networking*, entendido como una habilidad de dirección para establecer redes de contacto profesionales.

Tema 7 — La evaluación del rendimiento

8.1 1. Evaluación del rendimiento

La **evaluación del rendimiento** es el proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos, con la finalidad de comprobar si un trabajador es productivo y podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Se relaciona estrechamente con el análisis y diseño de puestos, la planificación de RRHH (planificación de carrera), el reclutamiento y la selección, la formación y, especialmente, la retribución.

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
Mantener y aumentar la productividad; servir de contraste y elemento de control entre organización y empleado; aportar base para decisiones sobre ascensos y sistemas salariales; motivar para un mayor rendimiento; mejorar la adecuación persona-puesto; detectar errores en el diseño de puestos; detectar necesidades de capacitación; establecer posibilidades de sucesión y planificación de carreras	De los evaluados: recibir información regular del desempeño; ser aconsejados para mejorarlo; mejorar la comunicación supervisor-subordinado; conocer los criterios de evaluación. De los evaluadores: identificar fortalezas y debilidades del desempeño; recomendar un programa específico de mejora

8.2 2. El proceso de evaluación del rendimiento

Etapas I. Delimitación de la evaluación. Define los objetivos, qué trabajadores evaluar, cuándo (anual, semestral o trimestral) y quién evalúa: superiores, compañeros, subordinados, autoevaluación, clientes o **evaluación 360°** (combinación de todos los anteriores).

Etapas II. Evaluación del rendimiento. Requiere definir los **criterios de evaluación** —dimensiones del rendimiento bajo las que se evalúa, objetivos (medición de resultados) o subjetivos (comportamientos, actitudes, capacidades)—, que deben ser válidos, fiables, capaces de discriminar entre niveles y medibles, preferiblemente de forma cuantitativa; y decidir los métodos de medición.

Tipo	Horizonte	Subtipo	Métodos
Objetivos	Pasado	—	Medidas de productividad; historial de logros

Tipo	Horizonte	Subtipo	Métodos
Objetivos	Futuro	—	Dirección por objetivos
Subjetivos — características	Pasado	Comparativos	Jerarquización; clasificación directa; clasificación alternada; comparación por pares; distribución forzosa
Subjetivos — características	Pasado	Categorización	Escalas gráficas de calificación
Subjetivos — características	Futuro	—	Evaluaciones psicológicas
Subjetivos — comportamientos	Pasado	Categorización	Listas de verificación; escalas de medición de comportamientos (BARS)
Subjetivos — comportamientos	Pasado	Narrativos	Formas narrativas; incidentes críticos
Subjetivos — comportamientos	Futuro	—	Autoevaluación
Mixtos	Futuro	—	Centros de evaluación

Problemas en la evaluación del rendimiento:

- *Derivados de las relaciones entre personas:* los intereses individuales pueden entrar en conflicto con los objetivos organizativos.
- *Errores en el desarrollo de la evaluación:*
 - **Efecto halo-eco:** generalizar una característica específica a todos los aspectos, con resultado superior o inferior.
 - **Error de lenidad:** calificar por encima para evitar problemas.
 - **Error de severidad:** calificar por debajo por presión.
 - **Error de tendencia central:** calificar a todos en torno a un valor medio.
 - **Error de primacía o de novedad:** la información de rendimiento primera condiciona la posterior.
 - **Error de similitud:** calificar más alto a los empleados parecidos a la idea que el evaluador tiene de un buen empleado.
 - **Error de contraste:** comparar a un trabajador con otro ya evaluado.
 - **Efecto contagio:** dejarse influir por las calificaciones previas del empleado.
- *Errores al definir criterios y elegir métodos* no adecuados al propósito de la evaluación.

Etapas III. Gestión y mejora del rendimiento. Identifica las causas del bajo rendimiento (falta de capacidad, falta de esfuerzo o factores externos) y formula estrategias de mejora: de reforzamiento positivo (fomentan conductas deseables con criterios precisos y recompensas), de reforzamiento negativo (desalientan comportamientos no deseados con castigos o indiferencia) y, cuando estas no funcionan, trasladar, rediseñar el puesto, neutralizar o despedir. Los supervisores desempeñan un papel crucial en su aplicación.

Las **entrevistas de evaluación** implican al trabajador en el proceso y le aportan retroalimentación; pueden ser de hablar y convencer, de hablar y escuchar, de solución de problemas o mixtas. Conviene

programarlas e informar al evaluado, y puede ser necesario asesorar al supervisor para que la retroalimentación resulte efectiva.

8.3 3. Nuevas tendencias en la evaluación del rendimiento

- **Evaluación continua:** propia de trabajos por proyectos, versátiles y con incertidumbre; se basa en un sistema de información constante y fluido, predominantemente cualitativo (componente informal), con feedback abierto y espontáneo.
 - **Evaluación por compromisos:** busca diferenciar a los empleados valorando su compromiso de mejorar y desarrollar su potencial aplicando lo adquirido en la formación; alinea los valores del empleado con los de la organización, fomenta una cultura de coaching y alineación estratégica, potencia el trabajo en equipo, la colaboración, el esfuerzo, la autoevaluación, el feedback permanente y la transparencia.
-

Tema 8 — La retribución en la empresa

9.1 1. La retribución en la empresa

La **retribución** es el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe el empleado como consecuencia de su actividad en la organización. La **compensación total** comprende todo tipo de recompensas recibidas a cambio del trabajo, y se estructura en componentes financieros (directos e indirectos) y no financieros:

- **Retribución directa** (monetaria): parte fija (salario base, en función del tiempo trabajado y el puesto) y parte variable (incentivos o retribución basada en el rendimiento, asociada al logro de objetivos).
- **Retribución indirecta** (prestaciones sociales): servicios o beneficios, monetarios o no, que no se pagan de forma directa y se reciben por formar parte de la organización.
- **Retribución no financiera**: aspectos intangibles, como la satisfacción del empleado y el ambiente psicológico o físico de trabajo.

9.2 2. La gestión de la retribución

Objetivos de la retribución: atraer buenos candidatos, retener buenos empleados, respetar la normativa legal, actuar como elemento motivador, alcanzar ventajas competitivas mediante el control del gasto y ayudar a obtener los objetivos estratégicos. El salario debe ser atractivo para atraer y flexible para retener, y resulta más motivador cuando se vincula al rendimiento, si bien las motivaciones varían notablemente entre trabajadores.

Principios básicos de la retribución:

1. **Consistencia o equidad interna:** retribución justa mediante comparaciones salariales entre los puestos de la organización, de modo que quienes ocupan el mismo nivel o contribuyen de forma similar reciban la misma retribución.
2. **Competitividad o equidad externa:** retribución justa respecto a lo que se percibe en puestos similares de otras empresas, lo que permite decidir el posicionamiento salarial (por debajo, por encima o al nivel del mercado).
3. **Reconocimiento de diferencias o equidad individual:** reconocer las diferencias entre individuos que ocupan el mismo puesto pero obtienen distintos resultados en su desempeño.
4. **Administración del sistema retributivo:** transparencia, comprensibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.

La **política salarial** es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización respecto a la retribución; no debe ser estática, sino adaptable a los cambios de la

empresa y del mercado. La gestión del sistema retributivo exige establecer la estructura retributiva, el sistema de retribución y los costes laborales.

9.2.1 2.1. La estructura retributiva

La estructura retributiva determina, para cada puesto, la composición de su retribución (qué componentes se incluyen y en qué proporción). No existe una fórmula general, y exige amplia información sobre la empresa. El salario en especie no puede superar el 30 % de las percepciones salariales ni reducir el salario mínimo interprofesional. La estructura se establece mediante negociación colectiva o contrato individual y comprende:

1. **Salario base:** retribución por unidad de tiempo o de obra.
2. **Complementos salariales** (incentivos y prestaciones): en función de las condiciones personales del trabajador, del trabajo realizado o de la situación y los resultados de la empresa. Entre ellos: antigüedad (trienios), pagas extraordinarias (Navidad y verano), participación en beneficios, pluses de distancia y transporte, complementos del puesto (peligrosidad, nocturnidad), primas a la producción, manutención, alojamiento y residencia en provincias insulares (Ceuta, Melilla).
3. **Retribuciones que no tienen consideración de salario:** cantidades por gastos derivados de la actividad laboral, prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social, e indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos.

Los **incentivos** vinculan el trabajo con determinados objetivos y resultados (habitualmente como un porcentaje), y pueden recompensar el rendimiento de individuos, grupos o de la organización. Las **prestaciones** responden a objetivos sociales, organizativos y de los empleados, y se agrupan en obligatorias por ley (en España, las relativas a la Seguridad Social) y voluntarias (con un coste para la empresa). Estas últimas pueden ser económicas (en dinero: periodos sabáticos, ayudas para la jubilación, préstamos) o extraeconómicas (servicios: gastos médicos, seguros de vida, comedores o ticket-restaurant, teléfono móvil, economatos, asesoría jurídica y financiera, programas deportivos, guarderías, ayudas educativas, descuentos en productos de la compañía).

Componentes no financieros: la *teoría de las características del trabajo* señala que existe una compensación intrínseca cuando los puestos puntúan alto en variedad de habilidades, identidad e importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación; el ambiente laboral influye en la satisfacción y la motivación (directivos capaces, empleados competentes, buenas relaciones y condiciones); y la flexibilidad laboral facilita el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

9.2.2 2.2. Los sistemas de retribución directa

Retribución basada en el puesto de trabajo (fija). Paga por el valor atribuido a los deberes, responsabilidades, tareas y condiciones laborales, reconociendo el valor de cada puesto en relación con los demás y con el mercado, para lograr la equidad interna y externa.

Fase	Etapas	Contenido
Fase I	Identificación y estudio de puestos (análisis de puestos)	Descripción de funciones y características
Fase II	Equidad interna (evaluación del puesto)	Descripción y estándares del puesto; valoración por jerarquización, comparación por factores o sistema de puntos

Fase	Etapas	Contenido
Fase III	Equidad externa (estudios comparativos de sueldos y salarios)	Entidades oficiales; asociaciones profesionales; estudios comparativos privados
Fase IV	Equilibrio de valor interno y externo (determinación de la compensación)	Equilibrio entre el valor dinerario del puesto y el valor de mercado
Fase V	—	Tasa o cuantía concedida a cada puesto (salario individual)

Retribución basada en competencias (fija). Remunera al empleado en función de los trabajos que puede realizar y de los conocimientos que posee; valora y recompensa (de forma tangible o intangible) a quienes saben más y se esfuerzan por adquirir nuevas competencias, persiguiendo la equidad individual. Las competencias son características demostrables (conocimientos, habilidades y conductas) que posibilitan el desempeño. Comprende planes basados en el conocimiento (se remunera según el grado de conocimiento, por ejemplo, en personal científico) y planes basados en habilidades múltiples (se remunera según la capacidad para desempeñar diferentes puestos y funciones).

Retribución basada en el puesto	Retribución basada en habilidades / competencias
Tecnología estable; sin cambios frecuentes en los puestos; sin sustitución frecuente de trabajadores; el buen desempeño requiere mucha formación; rotación baja; el trabajador puede ascender con el tiempo; puestos muy estandarizados	Trabajadores con competencias y deseo de aprender distintos puestos; cambios frecuentes en la tecnología y la estructura; fomento de la participación y el trabajo en equipo; pocas oportunidades de ascenso; posibilidad de aprender nuevas capacidades; costes elevados de rotación y absentismo

La elección entre ambos sistemas depende de las características del puesto y del trabajador. Ambos determinan la parte fija, mientras que la retribución total incluye, además, incentivos, prestaciones y componentes no financieros.

Retribución basada en el rendimiento (incentivos, variable). Asociada al logro de objetivos, introduce diferencias entre personas o grupos según su esfuerzo o rendimiento:

- **Individuales:** generales (horas de trabajo, pago por méritos, sistema de sugerencias, trabajo a destajo o bonos de producción), para el personal de ventas (comisiones vinculadas al volumen de ventas) y para la dirección (incentivos a corto plazo, como bonos anuales, y a largo plazo, como las **stock options** —opción de adquirir acciones por encima del precio de mercado, como garantía— o el **paracaídas de oro o contrato blindado** —que garantiza a un directivo muy valioso condiciones ventajosas en caso de rescisión—).
- **Grupales:** asocian parte de la remuneración a objetivos de un grupo, que recibe el incentivo si supera el estándar de producción.
- **De organización:** se utilizan cuando se requiere una gran cooperación entre los miembros; si la empresa logra los objetivos, el trabajador recibe un pago extra.

El **plan Scanlon** premia a los trabajadores que aportan y participan activamente; se asemeja a las

stock options, pero los beneficiarios no poseen acciones ni parte de la propiedad, sino que participan en una parte del porcentaje de los beneficios, sin necesidad de ser directivos.

9.2.3 2.3. Los costes laborales

La empresa debe considerar los costes laborales de su plantilla: el salario bruto (anual, mensual o diario, pactado de forma bilateral, con cuantías mínimas fijadas por convenio), la Seguridad Social a cargo de la empresa, los incentivos y las prestaciones de carácter voluntario (seguro médico privado, plan de pensiones, formación).

9.3 3. Nuevas tendencias

9.3.1 3.1. Salario emocional

Ayuda a atraer y retener talento (*employer branding*) mediante la flexibilidad de horarios y facilita la convivencia de cuatro generaciones (veteranos, baby boomers, generación X y millennials). Sus efectos son menores índices de rotación y absentismo, mayor productividad, oportunidades de desarrollo y bienestar psicológico.

9.3.2 3.2. Sistemas de retribución flexible

Persiguen pagar mejor y de manera más eficiente, centrándose en *cómo* pagar (no en *cuánto*). Permiten al trabajador cambiar una parte monetaria del salario por productos y servicios ofrecidos por la empresa, para disponer de mayor renta neta tras impuestos y gastos.

- *Ventajas para el trabajador*: ventajas fiscales, mayor flexibilidad y comodidad, descuentos por contratación colectiva, mejora de la conciliación, pago en función de las necesidades, mayor variedad de beneficios sociales, aumento del salario neto disponible y optimización del paquete retributivo.
 - *Ventajas para la empresa*: mejora de su posición competitiva como empleador y respuesta a la diversidad del colectivo según sus necesidades de cada momento.
-

Glosario

Término	Definición
Capital humano	Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, valiosos y específicos, que los empleados poseen y aplican en sus puestos; se considera una inversión, no un coste.
Employer branding	Marca de buen empleador que permite a la empresa atraer y retener a los mejores profesionales, como ventaja competitiva sostenible.
APT	Análisis del puesto de trabajo: proceso de recopilación y análisis de la información del puesto para identificar tareas, obligaciones y responsabilidades y definir el perfil idóneo.
Profesiograma	Perfil del puesto que recoge la formación, aptitudes, competencias, capacidades y experiencia previa necesarias.
Enriquecimiento del puesto	Técnica de rediseño que añade tareas e incrementa la responsabilidad, la autonomía y el control del trabajador.
Reingeniería	Rediseño radical de los procesos de la empresa para mejorar el coste, la calidad y el servicio.
Outsourcing	Subcontratación: transferencia de trabajos no esenciales a empresas especializadas para ahorrar costes.
Teletrabajo	Modalidad que permite trabajar desde casa manteniendo contacto remoto con la oficina.
Técnica Delphi	Método cualitativo de previsión basado en el intercambio anónimo y a distancia de opiniones de expertos.
Análisis de Markov	Método que pronostica la disponibilidad de candidatos internos mediante una matriz de probabilidades de promoción.
SIRH	Sistema de Información de los Recursos Humanos: sistema informatizado para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos de los RRHH.

Término	Definición
Excedencia	Suspensión voluntaria y temporal de la prestación laboral, sin ruptura del vínculo contractual (forzosa, voluntaria o por cuidado de familiares).
ERTE	Expediente de Regulación Temporal de Empleo: suspensión temporal del contrato por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.
ERE	Expediente de Regulación de Empleo: despido colectivo ($\geq 10\%$ de la plantilla en < 90 días); indemnización de 20 días/año, máx. 12 mensualidades.
Downsizing	Estrategia de desinversión que ajusta la plantilla y rediseña la organización para mantener la competitividad.
Rightsizing	Reorganización de la estructura para ajustar el tamaño empresarial ante un exceso de niveles jerárquicos.
Outplacement	Programa de recolocación que ayuda a los empleados despedidos a superar la pérdida del empleo y a encontrar uno nuevo.
Yield ratio	Relación entre las solicitudes de empleo presentadas y las aceptadas.
Time lapse ratio	Tiempo transcurrido desde que se decide reclutar hasta que se contrata.
Headhunter	Empresa cazatalentos especializada en el reclutamiento y selección de altos directivos y profesionales muy demandados.
Endogamia	Selección de profesionales dentro de grupos cerrados, que impide la entrada de personas ajenas y de nuevos puntos de vista.
Fiabilidad	Consistencia de una medida de selección en el tiempo y entre evaluadores.
Validez	Grado en que una técnica mide los conocimientos, habilidades o capacidades deseados (de contenido o empírica).
Assessment center	Centro de evaluación externo donde distintos evaluadores aplican diversas pruebas, normalmente para puestos directivos.
Evaluación 360º	Evaluación del rendimiento que combina la valoración de superiores, compañeros, subordinados, clientes y la autoevaluación.
Efecto halo	Sesgo por el que un rasgo del evaluado influye en la valoración del resto de sus cualidades.
Socialización	Actividad que introduce al nuevo empleado en la organización y le transmite sus normas, objetivos y cultura.

Término	Definición
Coaching	Proceso que libera el potencial de la persona para maximizar su desempeño; el coach actúa como facilitador.
Método GROW	Herramienta de coaching basada en <i>goal, reality, options, will</i> (objetivo, realidad, opciones, voluntad).
Mentoring	Desarrollo en el que un profesional experimentado (mentor) de la organización guía a un empleado con talento.
Personal branding	Marca personal que aumenta la visibilidad y la diferenciación profesional del empleado.
Empleabilidad	Capacidad del trabajador para acceder y mantenerse en el empleo, potenciada mediante el networking.
Método 70-20-10	Distribución del aprendizaje: 70 % experiencial, 20 % de interacción social y 10 % formal.
Modelo de Kirkpatrick	Evaluación de la formación en cinco criterios: reacción, aprendizaje, conducta, rendimiento e impacto.
Equidad interna	Justicia retributiva entre los distintos puestos de la propia organización.
Equidad externa	Justicia retributiva respecto a puestos similares en otras empresas.
Equidad individual	Reconocimiento de las diferencias de desempeño entre individuos que ocupan el mismo puesto.
Stock options	Incentivo a largo plazo que permite al directivo adquirir acciones de la empresa por encima del precio de mercado.
Paracaídas de oro	Contrato blindado que garantiza a un directivo valiosas condiciones ventajosas en caso de rescisión del contrato.
Plan Scanlon	Plan que reparte una parte de los beneficios a los empleados que participan activamente, sin que posean acciones.
Salario emocional	Retribución no monetaria (flexibilidad, bienestar) que ayuda a atraer y retener talento.
Retribución flexible	Sistema que permite al trabajador cambiar parte del salario monetario por productos y servicios de la empresa.