

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

TEMA 5

Objetivos

- Estudiar de forma introductoria el proceso y funciones de la administración de los RRHH (ARH) en una organización, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que se permite a las personas que trabajan en la empresa alcanzar sus objetivos individuales relacionados directamente con el trabajo.
- Analizar sucintamente las recompensas en la organización de todas aquellas funciones que permitan captar y mantener el personal capacitado, motivado, imprescindible para desarrollar la actividad empresarial creadora de valor, estableciendo sistemas retributivos justos y equitativos mediante la administración de salarios.
- Comprender que al operarse con personas, afectando a comportamientos y expuesto a factores externos e internos la ARH tiene un carácter contingencial; no hay principios ni leyes universales ni inmutables.

Índice

1. CARÁCTERÍSTICAS DEL FACTOR HUMANO
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH): CONCEPTO Y OBJETIVOS
3. FUNCIONES DE LA ARH
4. PLANIFICACIÓN DE RRHH: CONCEPTO, OBJETIVOS Y FASES
5. ASPECTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH
6. MÉTODOS DE PREVISION DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL: CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS
7. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
8. SELECCIÓN DE PERSONAL: INSTRUMENTOS Y FASES
9. MOTIVACIÓN: FACTORES
10. LIDERAZGO: CONCEPTO, TEORÍAS X, Y, Z.
11. SISTEMAS RETRIBUTIVOS: RECOMPENSAS Y TIPOS
12. SALARIOS: CONCEPTO, OBJETIVOS Y COMPONENTES
13. ESTUDIO DE MÉTODOS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO
14. SALARIOS O SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN POR INCENTIVOS
15. SUPUESTO PRÁCTICO DE SALARIOS POR INCENTIVOS

1. CARACTERÍSTICAS DEL FACTOR HUMANO

- **EVIDENCIA EMPÍRICA**

Lo que caracteriza a una organización y la diferencia de otra, y hace que sus resultados sean difícilmente imitables, es su factor humano.

- La fuente de ventajas competitivas más sólidas se basa en las personas que forman la organización.
- El conocimiento organizativo es un campo de conocimiento que se centra en las personas: estudia el comportamiento de las personas individuales y de los grupos y de las propias organizaciones en su conjunto.

CARACTERÍSTICAS

- **FACTOR FÍSICO DE LA PRODUCCIÓN**

- Factor de coste que se puede medir por su productividad técnica y valorar en términos monetarios

- **FACTOR DE CAPITAL (CAPITAL HUMANO)**

- Tiene una capacidad de aprendizaje prácticamente inagotable; es flexible y se adapta a cualquier cambio

- **FACTOR DISPOSITIVO**

- Es un factor activo de la producción, no pasivo. Tiene capacidad de toma de decisiones reaccionando ante las condiciones del entorno

2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- CONCEPTO

- Planificación, puesta en práctica y control del conjunto de actividades capaces de promover el desempeño eficiente del trabajo humano en la empresa a la vez que permite a las personas alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

- OBJETIVOS

- Crear, mantener y desarrollar una plantilla capaz y dispuesta a alcanzar los objetivos de la organización
- Generar condiciones adecuadas para la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos
- Alcanzar eficiencia con los recursos humanos disponibles

3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PLANIFICACIÓN
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN**

MOTIVACIÓN

**ADMINISTRACIÓN
DE
RECURSOS
HUMANOS**



**DISEÑO DE
PUESTOS DE
TRABAJO**

**FORMACIÓN
GESTION DEL
CONOCIMIENTO**

**GESTIÓN
ADMINISTRATIVA
DE LA PLANTILLA**

4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- **CONCEPTO**

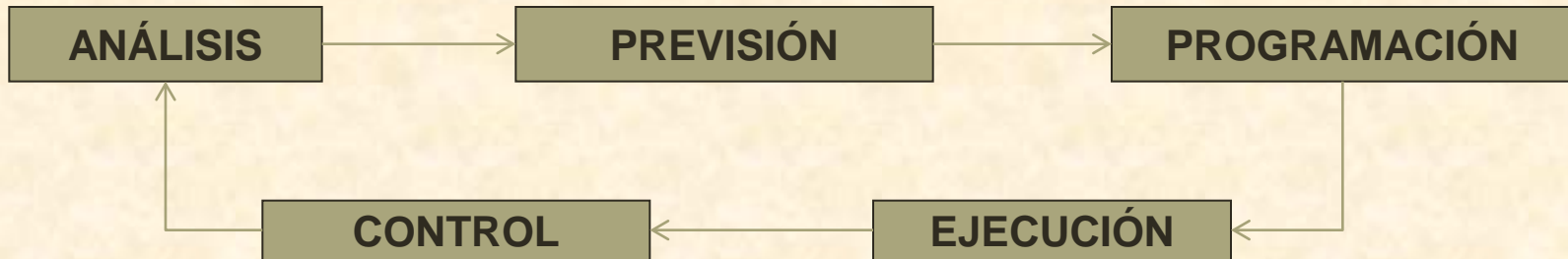
- En sentido amplio se entiende como un sistema de decisiones empresariales, en las que se previene, sistemáticamente, el acontecer en el área de RRHH y se fijan sus directrices fundamentales
- Se pretende: de forma racional y sistemática, prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos para establecer la “plantilla ideal”.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Optimizar el factor humano en función de la evolución previsible de sus aspectos cualitativos (capacidades, habilidades y actitudes) y cuantitativos (cantidad de individuos con un perfil determinado).
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, frente al volumen de actividad prevista y al logro de los objetivos de la organización.
- Desarrollar formas y promocionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras.
- Motivar al factor humano configurando planes de carrera individuales.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa evitando gastos de personal innecesarios.
- Integrar y coordinar los planes de personal con los generales de la empresa.

4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO DE PLANIFICACIÓN



1ª FASE: ANÁLISIS

Obtención de información sobre su estructura organizativa, composición de la fuerza del trabajo, políticas y estrategias, etc. Se analizan documentos como el organigrama de la empresa, inventario de puestos de trabajo y su descripción, manuales de funciones, profesiogramas, resultado de las valoraciones, ratios sobre la plantilla: absentismo, rotación, antigüedad, edad, etc.

2ª FASE: PREVISIÓN

Pronóstico de cómo será la empresa en el futuro, los cambios organizativos, cambios en la actividad, etc.

La futura situación afectará a las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal, y utilizando los métodos adecuados de previsión, se tratarán de prever dichas necesidades.

4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La previsión de las necesidades de personal se lleva a cabo siguiendo tres pasos:

- Previsión de la demanda cuantitativa y cualitativa de personal, es decir, cuantos trabajadores y de qué tipo necesitará la empresa, en total, en el FUTURO.
- Previsión de la oferta cuantitativa y cualitativa de personal, es decir, de los trabajadores disponibles, capaces de satisfacer la demanda de trabajadores.
- Comparación de ambas previsiones, tras la cual se obtendrán las necesidades cualitativas y cuantitativas NETAS de personal, para las que se diseñarán las acciones necesarias para satisfacerlas.

4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3ª FASE: PROGRAMACIÓN

Asegurar las necesidades de personal y su disponibilidad, justo en el momento necesario. Las acciones más oportunas dependerán del tipo de necesidades. Cada una requiere una respuesta diferente.

- a) La demanda de personal es mayor que la oferta prevista. Existen necesidades netas positivas

Las medidas a tomar pasan por los trabajadores disponibles, planificar su formación y para obtener nuevos trabajadores habrá que planificar su reclutamiento externo o bien contratar personal temporal, aumentar el número de horas trabajadas (horas extraordinarias) o subcontratar a otras empresas.

Las medidas adoptadas dependerán de los costes relativos y de la duración media de las necesidades de personal detectadas.

- b) La oferta es mayor que la demanda prevista. Existen necesidades negativas de personal.

Habrà que tomar medidas como recortes salariales, reducción de horas extraordinarias, disminución de las horas de trabajo, eliminación de puestos mediante jubilaciones anticipadas, etc.

4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- c) La demanda coincide con la oferta prevista.

En este caso las medidas tendrán la finalidad de prevenir posibles abandonos y/o despidos, bajas temporales, mediante la aplicación de planes de sucesión por ascensos profesionales, traslados internos que permitan una asignación más eficiente, programas de formación para fomentar la movilidad interna, así como la contratación temporal.

4ª FASE: FASE DE EJECUCIÓN O REALIZACIÓN

Puesta en marcha de las acciones programadas en la fase anterior, capaces de satisfacer las necesidades previstas, siendo necesario, para su éxito, la implicación de todos los miembros de la organización.

4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5ª FASE: CONTROL

Seguimiento del desarrollo de las acciones diseñadas, con objeto de percibir y analizar las desviaciones, de forma que proporcionen una retroalimentación sobre la planificación realizada para mejorar posteriores planes.

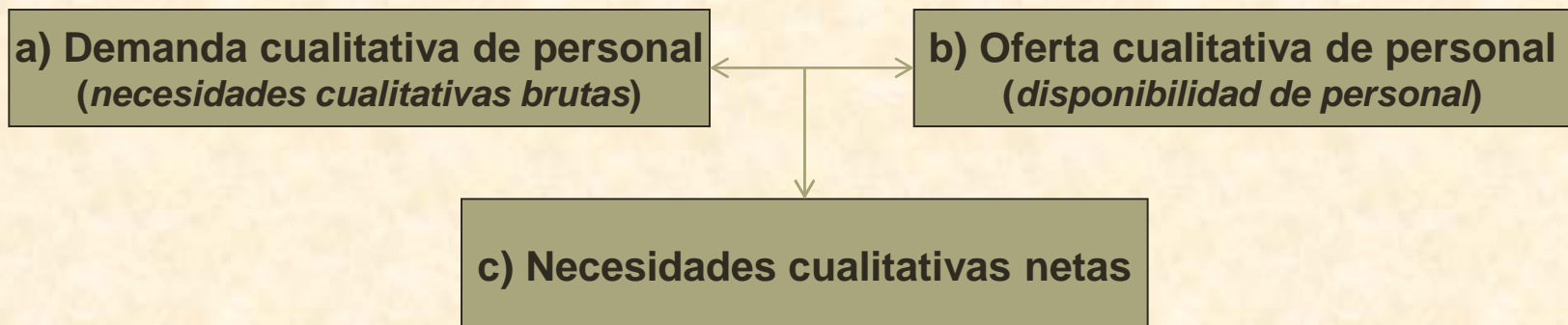
5. ASPECTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH

Necesidades cualitativas: conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que deberán tener los trabajadores de la empresa en el futuro.

Necesidades cuantitativas: número de trabajadores necesarios.

1. Previsión de las necesidades cualitativas de RRHH.

Se plasman en el perfil de trabajadores, con precisión, detallando la formación básica, la técnica específica, madurez necesaria, etc.



5. ASPECTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH

2. Previsión de las necesidades cuantitativas de RRHH.

a) Demandas cuantitativas de personal o necesidades cuantitativas brutas.

Las variables que suelen influir son las variaciones en el volumen de producción previsto, en la coyuntura económica, el grado de tecnificación o mecanización de la organización, el nivel de rendimiento de los trabajadores, la duración de la jornada laboral, los índices de rotación y absentismo del personal.

b) Oferta cuantitativa de personal.

Número de trabajadores actuales que permanecerán a disposición de la empresa en el futuro. La previsión de esta oferta se basa en el análisis de la plantilla actual para anticiparse a su evolución previsible estudiando su distribución por edad para prever posibles jubilaciones, sexo y situación familiar, ratios de rotación externa, para poder prever posibles abandonos, accidentes laborales y duración media, para prever posibles bajas de personal.

5. ASPECTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH

c) Necesidades cuantitativas netas de RRHH.

Comparando la demanda total con su oferta se obtendrán las “necesidades cuantitativas netas” y en consecuencia el número de trabajadores que la organización necesitará obtener o desprenderse en el futuro.

Tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos como es obvio van unidos, ya que la planificación no sólo debe prever la cuantía de personal necesaria sino también las características que deben reunir.

6.1. METODOS CUALITATIVOS DE PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL (futuras)

Son métodos sencillos, basados en estimaciones subjetivas o juicios cualitativos realizados por expertos.

Los principales son:

a) Estimaciones de la gerencia.

Basadas en la información y experiencia acumulada de años anteriores.

b) Método Delphi.

Consiste en constituir un panel o grupo de expertos en los que a través de una serie de cuestiones, se les interroga y pide, a cada uno de ellos, que haga una estimación de las necesidades futuras de personal junto con los correspondientes supuestos.

Las estimaciones y supuestos elaborados por los expertos se procesan estadísticamente y se presentan a los demás expertos para que revisen los suyos, si lo estiman oportuno, repitiéndose el proceso hasta que todos lleguen a una estimación consensuada.

6.1. METODOS CUALITATIVOS DE PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL (futuras)

c) Método del grupo nominal

Pequeño grupo de expertos que se reúnen cara a cara, siguiendo un procedimiento que incluye debates en grupo y cálculos individuales y donde se separa la fase de generación de ideas de su evaluación, con objeto de alcanzar una estimación única sobre la futura oferta o demanda de RRHH.

Normalmente el grupo nominal cuenta con un líder o coordinador que presenta el tema.

6.2. METODOS CUANTITATIVOS DE PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL (futuras)

Se basan en información objetiva y cuantificada para estimar las necesidades futuras de personal.

Si nos atenemos al horizonte temporal de la planificación, se pueden clasificar en métodos a muy corto plazo, a corto y a medio y largo plazo.

a) A muy corto plazo (horizonte de meses).

Se basan en la evolución de la plantilla disponible.

La evolución de la plantilla en una empresa se pueden agrupar en:

- Previsible: jubilación, permisos de maternidad, de estudios, etc.
- Imprevisible:
 - Involuntarias (accidente, invalidez, enfermedad, etc.)
 - Voluntarias (traslados, promociones, despidos, excedencias, absentismo).

La previsión se basa en el análisis de “ratios” sobre personal y plantilla.

6.2. METODOS CUANTITATIVOS DE PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL (futuras)

b) A corto plazo

Suelen deberse a modificaciones de la plantilla, por variaciones en los programas de producción y los derivados de determinantes de tipo vegetativo.

Los métodos son básicamente dos:

- Carga de trabajo o programa de producción previsto.

$$\text{N}^{\circ} \text{trabajadores} = \text{Total horas teóricas de trabajo diario} / \text{Jornada media diaria de trabajo}$$

- En función del consumo-requerimientos del equipo productivo: se utiliza cuando no es posible realizar el estudio de tiempos (resistencia psicológica a las mediciones). Se miden consumos: mínimo de energía, lubricantes, materiales, trabajadores, etc., necesarios para funcionar y se tornan como punto de referencia para hacer la previsión de personal.

6.2. METODOS CUANTITATIVOS DE PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL (futuras)

3. Métodos cuantitativos de preivisión de las necesidades de personal a medio y largo plazo.

En este caso hay factores que pueden variar como los productos, tecnología, condiciones económicas, situación política, estructura organizativa, etc., e inciden en las necesidades de personal por lo que nos movemos en una mayor incertidumbre y por lo tanto con menos exactitud.

- Extrapolación de tendencias.

Se utilizan datos históricos para predecir necesidades futuras.

- Regresión y correlación.

Se parte del supuesto de que en el pasado ha existido una relación muy estrecha o causa-efecto entre una o varias variables como ventas, niveles de producción y valor añadido y la evolución de la plantilla, presuponiendo que se mantendrá en el futuro.

7. RECLUTAMIENTO

- ¿Qué NECESITAMOS?
 - Especificaciones del puesto de trabajo (pofresiograma)
- ¿Dónde BUSCAMOS?
 - Plantilla actual, bases de datos propias, cursos de formación propios, centros educativos, agencias de empleo, organizaciones profesionales, etc.
- ¿Cómo BUSCAMOS?
 - Presentaciones, anuncios en prensa, contactos directos, tablones de anuncios, internet, etc.

8. SELECCIÓN

- ESTABLECER EL PERFIL PROFESIOGRÁFICO DEL CANDIDATO PARA PODER COMPARAR CON EL PERFIL DEL PUESTO QUE DEBE OCUPAR
 - INSTRUMENTOS
 - SOLICITUD /CURRICULUM
 - ENTREVISTAS
 - PRUEBAS O TEST
 - PROPIEDADES DESEABLES DE LOS INSTRUMENTOS
 - FIABILIDAD
 - VALIDEZ

POTENCIAL INFORMATIVO DE LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

APTITUD	CURRICULUM	ENTREVISTA	TEST
CONOCIMIENTOS GENERALES	XX		X
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	XX	X	X
COMPRENSIÓN Y FUIDEZ VERBAL		X	XX
INTELIGENCIA			XX
CAPACIDAD FISICA	X		XX
DILIGENCIA/INICIATIVA/CREATIVIDAD		XX	
SOCIABILIDAD		XX	X
CAPACIDAD DE LIDERAZGO		XX	X
APARIENCIA		XX	
HONESTIDAD	X		X
COOPERACIÓN / FLEXIBILIDAD	X	X	
ESTABILIDAD EMOCIONAL		X	X

FASES DE LA SELECCIÓN

- SOLICITUD Y CRIBA PRELIMINAR
 - DATOS PERSONALES
 - FORMACIÓN
 - EXPERIENCIA LABORAL
 - OTRAS ACTIVIDADES
- ENTREVISTAS
- TEST
- REFERENCIA
- ENTREVISTA FINAL
- DECISIÓN

9. MOTIVACIÓN

- Explicación del comportamiento humano
- Hacer las cosas de forma que las acciones individuales tengan en cuenta, tanto como sea posible, no solo como afecta la decisión a quien la toma, sino también como son afectados los otros por ella, llegando a situaciones de cooperación que traigan consigo la modificación de la conducta individual de forma beneficiosa para el conjunto

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN

- **NECESIDADES A CUBRIR**
 - Fisiológicas, de seguridad, de estima, de afecto, de autorrealización, etc.
- **CONDICIONES INTRINSECAS QUE PRODUCEN INSATISFACCIÓN**
 - Salario, seguridad en el puesto, condiciones de trabajo, estatus, procedimientos, supervisión, relaciones interpersonales, etc.
- **CONDICIONES INTRINSECAS QUE PRODUCEN SATISFACCIÓN**
 - Logros, reconocimientos, trabajo, responsabilidad, progreso, crecimiento, etc.

10. LIDERAZGO

- FORMA ESPECIAL DE PODER

- Poder es capacidad para hacer o afectar a algo o influir en la conducta de otros de manera planificada.
- FUENTES DE PODER: recompensa; coerción; legitimo; referencia; experto; (información)

- CONCEPTO

- Capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable
- Capacidad para comprender las diversas fuentes de motivación de los individuos en diferentes momentos y situaciones
- Capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones
- Capacidad para desarrollar un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas

- ESTILOS DE LIDERAZGO

- Autoritario o autocrático: Toman las decisiones sin consultar a sus subordinados.
- Democrático: Hacen que sus subordinados participen en sus decisiones.
- *Laissez faire* (dejar hacer): Dan poca o ninguna orientación a sus subordinados, limitándose a dejar que ellos decidan por sí mismos.

LIDERAZGO. TEORÍA X

En 1960, Douglas McGregor observó que el comportamiento del líder depende en gran medida de la visión que tenga de sus subordinados y que redundaba en un cierto comportamiento de los mismos. Es decir, aunque en principio esa visión sea equivocada se transforma en realidad.

1. Las personas evitan el trabajo
2. Prefieren ser dirigidos a dirigir
3. Tratan de eludir responsabilidades
4. Tienen relativamente poca ambición
5. Se ocupan sobre todo de su propia seguridad
6. El control continuo y un sistema de amenazas es imprescindible para que los esfuerzos se encaminen al logro de los objetivos comunes.

Si un líder piensa que sus subordinados son como lo descrito en esta teoría X, utilizará un estilo autocrático, y tras un período de tiempo, la mayoría de los empleados se rebelarán contra este autoritarismo resistiéndose a la dirección, evitando responsabilidades, trabajando lo menos posible, y en definitiva asumiendo comportamientos como los reseñados por la teoría.

LIDERAZGO. TEORÍA Y

1. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o sufrimiento dependiendo de condiciones que se pueden controlar
2. Las personas pueden autocontrolarse o autodirigirse con independencia de la existencia de un sistema externo de control y recompensa
3. Las recompensas deben estar ligadas a los compromisos adquiridos
4. Pueden aprender a asumir responsabilidades
5. Tienen capacidad de imaginación, creatividad e ingenio
6. Se puede conseguir mayor utilización del potencial intelectual de las personas

Si un líder considera que sus subordinados están bien descritos por la Teoría Y, tenderá a ser democrático, motivará a sus empleados y les dará responsabilidades, etc., y tras un periodo de tiempo, sus subordinados responderán con madurez, responsabilidad, y gusto por el trabajo.

LIDERAZGO. TEORÍA Z

Surge en los años 70 y proviene de la cultura japonesa. Los principios fueron descritos por Willian Ouchi que la popularizó en 1981. Los principios son los siguientes:

1. Los objetivos de la organización, de los grupos y de los individuos deben estar coordinados
2. Lealtad entre dirección y empleados (fidelidad y nobleza de actuación entre los participantes)
3. Equidad
4. Sentido de la realidad (reconocimiento de errores para corregirlos y de aciertos para potenciarlos)
5. Sutileza (llegar a lo mas profundo de la realidad)
6. Espíritu de grupo: si el individuo se considera parte de un grupo es capaz de multiplicar su actividad y esfuerzo
7. Compromiso de empleo para toda la vida.
8. Total cuidado de los empleados: Financiación de actividades sociales, vacaciones en grupos, parte de su vivienda y transporte.

11. SISTEMAS RETRIBUTIVOS

- RECOMPENSAS EN LA ORGANIZACIÓN

- Entre las actividades del departamento de RRHH, está el establecimiento de sistemas de recompensas justas y equitativas, mediante la administración de “salarios”.
- Se considera recompensa todo aquello que el empleado recibe a cambio de su trabajo, esfuerzo y dedicación, cuyo valor aprecia (Claver et al., 1995).
- Entre las funciones de las recompensas en las organizaciones (Byars, 1996) destacan:
 - Aumentar el nivel de desempeño de los empleados.
 - Mejorar la asistencia y presencia en el trabajo.
 - Intensificar el compromiso del empleado con la organización.
 - Mejorar la satisfacción con el puesto ocupado por el empleado al mejorar su actitud por el puesto que ocupa.
 - Aumentar la capacidad de atracción del personal para la empresa en el mercado de trabajo que facilite, una eficiente selección de personal.

11. SISTEMAS RETRIBUTIVOS

- TIPOS DE RECOMPENSAS

- Según la naturaleza:

- Extrínsecas. Proviene de “algo más” que el mero ejercicio del trabajo. Son controladas y distribuidas directamente por la organización. Tienen carácter tangible: salarios, primas, ascensos, elogios, etc.
 - Intrínsecas. Están relacionadas con el desempeño del trabajo. Son controladas y distribuidas por el propio individuo, derivando de su participación en ciertas actividades o tareas. Son de carácter intangible: competencia por el trabajo bien hecho, autonomía, satisfacción en el puesto, desarrollo personal experimentado, etc.

11. SISTEMAS RETRIBUTIVOS

- TIPOS DE RECOMPENSAS

- Según su carácter más o menos monetario.

- Monetarias. Salarios y primas. Son las más utilizadas por las organizaciones.

- No monetarias.

- Asociadas al puesto de trabajo. Derivada de la “relevancia” del propio puesto de trabajo. La compensación se basa en la satisfacción, interés o vinculación al mismo, ya que le concede libertad de actuación, responsabilidad, promoción profesional o exigen una elevada cualificación.

- Asociadas a la empresa. Pertenencia a una empresa con políticas que fomenten comunicaciones rápidas y precisas, participación en la toma de decisiones, estabilidad y seguridad en el empleo, buen ambiente de trabajo, cordialidad con los jefes, etc.

- Asociadas a las relaciones sociales implicadas en el trabajo. Capaces de satisfacer las necesidades sociales de los individuos, como la pertenencia a un grupo de trabajo, el reconocimiento de los miembros del mismo a sus colegas, etc.

- Mixtas.

- Mezcla de monetarias y no monetarias. Ejemplo: Un ascenso además de implicar más salario conlleva también más autoridad y estatus.

11. SISTEMAS RETRIBUTIVOS

- TIPOS DE RECOMPENSAS

De todas las recompensas las que tienen un mayor peso en las organizaciones son las monetarias.

En general, aquellas empresas que operan en mercados inestables, donde la seguridad laboral es baja, centrados en el precio y no en el servicio al cliente, que fomentan los logros y las responsabilidades individuales de los empleados, dan más importancia a las monetarias; en el caso contrario suelen dar más peso a las no monetarias para reforzar el compromiso del empleado con la compañía

12. EL SALARIO: CONCEPTO Y CONTENIDO

- CONCEPTO

Compensación obtenida por la realización de un esfuerzo o de una tarea por cuenta y bajo dependencia “ajena”.

- OBJETIVOS

- Atraer y mantener a los empleados más competentes y eficaces.
- Compensar la competencia que se les exige y el esfuerzo que se les impone.
- Permitirles satisfacer sus necesidades económicas, de índole individual, familiar y social.

12. EL SALARIO: CONCEPTO Y CONTENIDO

- COMPONENTES DEL SALARIO

- A) Salario base: Relacionado con el valor del puesto.

- Mínimo a pagar a cada empleado por su presencia en el lugar de trabajo y un rendimiento normal.
 - Su cuantía se fija por disposición legal, convenio colectivo, o acuerdo privado entre trabajador y empresa.
 - Características: mínimo por puesto, categoría, nivel o grupo profesional; naturaleza colectiva; es fijo (no se altera con los resultados del trabajo); corresponde al tiempo de trabajo o jornada laboral realizada; se devenga periódicamente (con un mínimo de doce veces al año); al importe de la mensualidad se le suma el que corresponde a las pagas extraordinarias.

12. EL SALARIO: CONCEPTO Y CONTENIDO

- COMPONENTES DEL SALARIO

- B) Complementos: Incentivos, premios, pluses, bonificaciones, que como suplemento salarial, se conceden para compensar:
 - Condiciones personales: competencias adquiridas, currículum, disponibilidad y multifuncionalidad, compromiso, antigüedad, misiones especiales, etc.
 - Funcionales: Corresponden a las características especiales del puesto (independientes de la persona que lo ocupa): penosidad, riesgo, toxicidad, nocturnidad, tensión, alojamiento, etc., de la prestación.
 - Por resultados: Premian el cumplimiento tanto cualitativo como cuantitativo de los objetivos o rendimiento del trabajo. Pueden ser individuales o colectivos.
 - Otros complementos: Horas extraordinarias, pluses o premios de asistencia y puntualidad, etc.

12. EL SALARIO: CONCEPTO Y CONTENIDO

- COMPONENTES DEL SALARIO

- C) Beneficios sociales: Suelen denominarse “retribuciones indirectas”. Afectan más a los directivos y puestos relevantes, incluyen las “retribuciones en especie”: coche de empresa, vivienda, seguros de vida y accidentes complementarios, descuentos en compras, planes de pensiones ventajosos, etc.
- D) Cargas sociales: Pagos realizados por la empresa por los seguros obligatorios de enfermedad, accidente, invalidez, muerte, impuestos laborales a la Hacienda Pública, subsidio de desempleo, que aunque no son percibidos por el trabajador, gravan su prestación pese a que en su mayor parte corresponda liquidarlos a la empresa.

La proporción en que aparece cada uno de los componentes se denomina “pay mix”, variando mucho de una empresa a otra.

Los salarios son uno de los gastos mas importantes de la mayoría de las organizaciones y el grueso de los gastos de personal en comparación, con el resto de los costes de personal, tales como: selección, formación, desarrollo, etc., que suelen considerarse inversiones en capital humano.

13. ESTUDIO DE MÉTODOS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO

Tienen sus raíces en la Escuela de Dirección Científica de Taylor

• 1. Estudio de métodos de trabajo: Fases

- a) Definición de objetivos y restricciones del estudio: Conseguir economías de movimientos, de materiales, mejor utilización de los medios de producción, reduciendo así los costes y aumentando la productividad.
- b) Selección del enfoque del estudio: Detallado o somero y rápido.
- c) Informar a los trabajadores: Recabando su opinión.
- d) División del trabajo en sus elementos: Se entiende por elemento de un trabajo, a una parte del mismo que contiene un conjunto de movimientos, actividades o tareas estrechamente relacionadas entre sí.

• e) Estudio del método mediante gráficos:

Cada elemento se estudia mediante “diagramas” que faciliten su comprensión del papel que desempeña en el conjunto y como se realiza el proceso de movimientos, actividades y tareas que lo forman.

• f) Seleccionar un método para cada elemento de trabajo:

Tras ello comienza la implantación de los nuevos métodos de trabajo, siendo muy importante la aceptación por los trabajadores y que coordinen sus esfuerzos con los de la dirección de la empresa.

13. ESTUDIO DE MÉTODOS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO

- 2. La medición del trabajo: Concepto y técnicas.
 - Concepto: Conjunto de técnicas cuyo principal objetivo es determinar el tiempo requerido para realizar una tarea.
 - Técnicas:
 - a) Estudio de tiempos: Método cuantitativo más utilizado en la práctica. Dividido el trabajo en sus elementos, hay que desarrollar un método para cada elemento, y seleccionar y entrenar a un trabajador o a un conjunto de trabajadores.

Se determina el TIEMPO OBSERVADO (TO), definido como lo que tarda por término medio un trabajador bien entrenado, en realizar el elemento en cuestión, sin realizar un esfuerzo anormal.

13. ESTUDIO DE MÉTODOS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO

- 2. La medición del trabajo: Concepto y técnicas.

Como hay trabajadores más eficientes que otros, un GRADO DE EFICIENCIA (GE) DEL 100% (o, lo que es lo mismo, del 1 por uno) representa un ritmo de trabajo normal.

Se calcula el TIEMPO NORMALIZADO (TN): $TN = TO \times GE$

Ejemplo: Si el TO para realizar un elemento es 5 minutos, y el GE de un operario se estima en 125%

$$TN = 5 \times 1,25 = 6,25 \text{ minutos}$$

El TN supone que el operario está trabajando ininterrumpidamente (sin necesidades personales o contratiempos inevitables). Para contemplar estas necesidades se calcula el denominado TIEMPO ESTÁNDAR (T) añadiendo un TIEMPO SUPLEMENTARIO (TS) AL TN:

$$T = TN + TS = TN + s \times TN = TN (1+s)$$

13. ESTUDIO DE MÉTODOS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO

- b) Tiempos predeterminados:

Que figuran en una relación estandarizada de movimientos básicos junto con sus tiempos de ejecución.

El procedimiento consiste en dividir la actividad de sus movimientos básicos, a cada movimiento básico se le asigna un grado de dificultad, y con las tablas se determina el tiempo requerido para cada movimiento básico.

El TN de la actividad = Σ tiempos de sus movimientos básicos

$$T = TN + TS$$

- c) Muestreo de trabajo:

Se realizan un gran nº de observaciones directas e instantáneas de una determinada operación y se registra lo que ocurre en ese instante para determinar el % de tiempo en que una operación se encuentra en determinado estado..

Habitualmente se distinguen dos estados: el de actividad y el de inactividad. Se basa en la idea de que el % de observaciones que registran inactividad o actividad del trabajador o máquina, es una estimación del % de tiempo en que la operación se encuentra en estado de inactividad o actividad.

Para ello es necesario un número de observaciones alto y que los momentos en que se realicen sean aleatorios.

14. SALARIOS O SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN POR INCENTIVOS

- TIPOS

- 1) Destajo
- 2) Sistema Halsey
- 3) Sistema Rowan
- 4) Sistema York

Los cuatro sistemas varían entre sí por el valor que asignan al INCENTIVO (I).

PLANTEAMIENTO

Un trabajador tarda t unidades de tiempo (u.t.) en realizar la tarea.

Cada (u.t.) se remunera a s_0 unidades monetarias (u.m.)

La remuneración del tiempo de trabajo de este trabajador $R = s_0 \times t$

Si el tiempo estándar previsto para realizar esta tarea es T u.t., este trabajador ahorra a la empresa $T - t$ u.t., debiéndose pagar por cada una s_0 u.m., si hubiera trabajado a ritmo normal.

14. SALARIOS O SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN POR INCENTIVOS

Para incentivarlo le abona un incentivo I u.m. La PRIMA por tarea realizada será:

$$P = I (T-t)$$

Por cada tarea, en total, recibirá un salario:

$$S = s_0 t + P$$

$$S = s_0 t + I (T-t)$$

1. DESTAJO

$I = s_0$ (igual a la remuneración unitaria s_0)

$P = s_0 (T-t)$; el salario por tarea:

$$S = s_0 t + P = s_0 t + s_0 (T-t) = s_0 T \text{ (u.m)}$$

Cualquiera que sea el tiempo que tarde, al trabajador se le paga el producto entre la remuneración por u.t. y el T estándar previsto.

14. SALARIOS O SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN POR INCENTIVOS

2. SISTEMA HALSEY

El valor de cada u.t. que el trabajador ahorra s_0 se reparte entre él y la empresa:

$$I = s_0/m$$

es “frecuente” que el reparto sea al 50%, es decir, que $m = 2$

$$P = s_0/m (T-I)$$

$$S = s_0 t + P = s_0 t + s_0/m (T-t)$$

3. SISTEMA ROWAN

$$I/s_0 = t/T$$

$$I = s_0 t/T$$

$$P = s_0 t/T (T-t)$$

$$S = s_0 t + P = s_0 t + s_0 t/T (T-t)$$

14. SALARIOS O SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN POR INCENTIVOS

4. SISTEMA YORK: (o con prima por pieza)

$$I/s_0 = T/(T-t)$$

$$I = s_0 T/(T-t)$$

$$P = s_0 (T/(T-t)) (T-t) = s_0 T$$

$$S = s_0 t + s_0 T = s_0 (t+T)$$

15. SUPUESTO PRÁCTICO

El tiempo previsto para realizar una tarea, siguiendo un rendimiento normal, es de 12 horas. Cierta trabajador, que percibe una remuneración de 1.000 unidades monetarias (u.m.) por hora, realiza la tarea en 10 horas. Se desea saber la remuneración por tarea de este trabajador y su remuneración semanal, si la semana consta de 40 horas laborables en los siguientes casos:

1. Cuando el incentivo horario es de 800 u.m.
2. En el destajo
3. En el sistema Halsey con un incentivo horario igual a la mitad de la remuneración del tiempo de trabajo
4. En el sistema Rowan
5. En el sistema York
6. Si realizara la tarea en tiempo normal

En los cinco primeros casos el trabajador realiza la tarea cuatro veces a la semana, pues la semana tiene 40 horas laborables, y tarda 10 horas en realizar la tarea. Por consiguiente, la remuneración semanal será cuatro veces la remuneración que obtiene con cada tarea.

En el sexto caso, cada semana realiza la tarea un número de veces igual a:

$$40 / 12 \text{ veces}$$

15. SUPUESTO PRÁCTICO

1. Cuando el incentivo horario es de 800 u.m.

$$P = I (T-t) = 800 (12-10) = 1.600 \text{ u.m}$$

Remuneración por tarea:

$$S = s_0 t + P = s_0 t + I (T-t) = 1.000 \times 10 + 1.600 = 11.600 \text{ u.m.}$$

Remuneración semanal:

$$4 \times 11.600 = 46.400 \text{ u.m.}$$

2. Destajo

Remuneración por tarea:

$$S = s_0 T = 1.000 \times 12 = 12.000 \text{ u.m.}$$

Remuneración semanal:

$$4 \times 12.000 = 48.000 \text{ u.m.}$$

3. Sistema Halsey con un incentivo horario igual a la mitad de la remuneración del tiempo de trabajo.

Remuneración por tarea:

$$P = s_0/m (T-t) = 1.000/2 (12-10) = 1.000 \text{ u.m}$$

$$S = s_0 t + P = s_0 t + s_0/m (T-t) = 1.000 \times 10 + 1.000 = 11.000 \text{ u.m.}$$

Remuneración semanal:

$$4 \times 11.000 = 44.000 \text{ u.m.}$$

15. SUPUESTO PRÁCTICO

4. Sistema Rowan.

Remuneración por tarea:

$$P = s_0(t/T) (T-t) = 1.000 (10/12)(12-10) = 1.666,67 \text{ u.m}$$

$$S = s_0 t + P = 1.000 \times 10 + 1.666,67 = 11.666,67 \text{ u.m.}$$

Remuneración semanal:

$$4 \times 11.666,67 = 46.666,67 \text{ u.m.}$$

5. Sistema York.

Remuneración por tarea:

$$P = s_0 T = 1.000 \times 12 = 12.000 \text{ u.m}$$

$$S = s_0 t + P = 1.000 \times 10 + 12.000 = 22.000 \text{ u.m.}$$

Remuneración semanal:

$$4 \times 22.000 = 88.000 \text{ u.m.}$$

6. Tarea en tiempo normal

Remuneración por tarea:

Cuando no existe ahorro de tiempo en relación al estándar, la prima vale cero. En consecuencia:

$$S = s_0 t = 1.000 \times 12 + 12.000 = 24.000 \text{ u.m.}$$

Remuneración semanal:

$$40/12 \times 24.000 = 80.000 \text{ u.m.}$$