

Formación, desarrollo y compensación del personal.

Caso práctico

El ambiente de trabajo en el restaurante de don Manuel ha ido mejorando con el paso de los meses, sin embargo algunos trabajadores y trabajadoras no se sienten a gusto con el trabajo. Don Manuel le ha comentado a Lucía esta circunstancia y ésta se dispone a ayudar a su padre.



Para empezar, Lucía tiene una reunión con el jefe de cocina y con el maître, y le indican que el descontento se deriva de diversas circunstancias:

- ✓ Don Manuel no les da ninguna facilidad para formarse en el trabajo que están desarrollando.
- ✓ De la misma forma, las oportunidades de ascender son mínimas, ya que en la mayoría de las ocasiones, cuando se produce una vacante, ésta se ocupa contratando una persona nueva.
- ✓ Casi nunca hay compensaciones por el trabajo realizado, y esta es una causa general de desmotivación en realizar nuevas tareas.

Cuando Lucía le comenta todas estas circunstancias a su padre, éste sigue sin entender el porqué de la desmotivación, ya que él siempre se ha considerado generoso y pagaba con puntualidad las retribuciones de sus trabajadores y trabajadoras.

Lucía le explica que, en la actualidad, hay personas trabajadoras que no se mueven solamente por la retribución, y que hay otros muchos factores que sirven para motivar a los empleados y empleadas. De la misma forma, le indica que la formación es fundamental para conseguir un mayor nivel de cualificación, y que puede servir como ventaja competitiva.

¿Crees que Lucía tiene razón en sus explicaciones? ¿Realmente consideras que la retribución no es el único factor motivador?

Al finalizar esta unidad conocerás la respuesta.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

[Aviso Legal](#)

1.- Formación y compensación de los trabajadores.

Caso práctico



Desde que don Manuel heredó el restaurante, nunca ha realizado cursos de formación para sus trabajadores y trabajadoras, y ni tan siquiera les ha dado facilidades para que puedan realizar cursos de formación y perfeccionamiento.

Don Manuel siempre ha dicho: “La formación es un gasto, y el negocio no puede permitirse que se reduzcan los beneficios en algo que no es provechoso”.

¿Consideras que don Manuel lleva razón? ¿Qué métodos de formación pueden llevar a cabo los trabajadores y trabajadoras de las empresas?

A estas preguntas y otros muchas más podrás dar respuesta al finalizar el apartado.

En la unidad anterior has estudiado las diferentes formas que tienen las empresas para reclutar y seleccionar al personal. Sin embargo, debes tener en cuenta que a partir del momento en el que el trabajador o trabajadora se incorpora a su nuevo puesto de trabajo, comienza otro proceso que deberá mantenerse a lo largo de toda la relación profesional entre las personas trabajadoras y la empresa.

Nos estamos refiriendo al **proceso de formación y compensación**. Pero, ¿qué se entiende por formación?

La **formación laboral** es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y así poder desempeñar de una manera eficiente un determinado puesto de trabajo.

Ten en cuenta que hoy en día los trabajos no duran toda la vida, la realidad es cambiante y las tecnologías evolucionan con mucha rapidez. Ésto obliga a los trabajadores a reciclarse para amoldarse a todos estos cambios.



Pero, ¿qué objetivos tienen las empresas referidos a la formación? Entre otros, pueden ser los siguientes:



- ✓ Evitar que las competencias de sus trabajadores se queden obsoletas.
- ✓ Adaptar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo.
- ✓ Recompensar los logros del trabajador.
- ✓ Cumplir el plan de carrera ideado por la empresa.

Además, debes tener en cuenta que la formación es una herramienta imprescindible para toda empresa que quiera seguir siendo competitiva en el futuro, aportando ventajas tanto a los trabajadores como al empresario y que te mostramos en la siguiente tabla.

Ventajas de la formación.

Para los trabajadores	Es un elemento motivador, ya que hace sentir a los trabajadores valorados dentro de la empresa y, además, es un medio para promocionar y alcanzar puestos de mayor responsabilidad, lo que supone normalmente mejores niveles sociales y salariales.
Para el empresario	Es un elemento que va a generar mayor valor añadido en su empresa, puesto que al mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, se incrementará la productividad de éstos y, por tanto, la empresa será más competitiva en el mercado.

La **formación nunca debe ser considerada como un gasto**, ya que es una **inversión**, que generará beneficios tanto a corto como a largo plazo.

Ejercicio resuelto

Julián Bescos está estudiando un Ciclo Formativo de Grado Medio y hablando con uno de sus amigos le dice: “¿Qué ganas tengo de que llegue junio para acabar el ciclo y dejar de estudiar de una vez?”. ¿Qué opinión te merece el pensamiento de Julián?

[Mostrar el tratamiento de este caso](#)

En la actualidad, el acabar unos estudios no implica que dejes de

estudiar, ya que normalmente en las empresas es necesario reciclarse, por lo que hay que seguir haciendo formación.

1.1.- Análisis de las necesidades de formación.

Como comprenderás, antes de llevar a cabo un proceso de formación entre los trabajadores de la empresa, es necesario detectar las necesidades que tengan de la misma.

Estas necesidades pueden ser clasificadas del siguiente modo:

- ✓ **Generales.** Afectan a varios trabajadores. A su vez, éstas pueden ser clasificadas en:
 - ◆ Verticales. Cuando afectan a puestos de trabajo relacionados entre sí. Por ejemplo, necesidad de formación porque se haya cambiado un programa informático.
 - ◆ Horizontales. Cuando afectan a varios puestos de trabajo diferentes entre sí. Por ejemplo, formación en prevención de riesgos laborales.
- ✓ **Individuales.** Afectan a un solo trabajador. Por ejemplo, formación para un trabajador que ha sido cambiado de puesto de trabajo.

El análisis de las necesidades de formación se desarrolla en tres niveles:

- ✓ **Análisis general de la organización.** Se analizan los factores que afectan a toda la empresa: clima laboral, plan de prevención de riesgos laborales, legislación que afecta a la actividad de la empresa, etc.
- ✓ **Análisis de los puestos de trabajo.** Se analizan las competencias necesarias para desarrollar los puestos de trabajo eficientemente.
- ✓ **Análisis de los equipos de trabajo y de las personas trabajadoras.** Se analizan los conocimientos que necesitan los trabajadores y trabajadoras para alcanzar las competencias necesarias para desempeñar los puestos de trabajo.

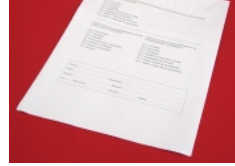
Debes conocer

Para realizar el diagnóstico de las necesidades de formación, la empresa cuenta con diversas herramientas, tal y como puedes ver en el siguiente documento:

[Anexo I. Herramientas para el análisis de necesidades de formación.](#)

Debes tener en cuenta que el uso de estas

herramientas va a depender de los objetivos de la empresa y de la forma en que pretende desarrollar la formación de sus trabajadores y trabajadoras. Todas ellas son compatibles entre sí y unas complementan y contrastan la información de las otras.



Las necesidades de formación se establecen en un documento llamado **Plan de formación**, que suele ser elaborado por especialistas en recursos humanos. Como todo plan estratégico, lo aprueba la dirección de la empresa.

Este plan de formación se realiza para intentar garantizar que los trabajadores y trabajadoras adquieren o mantienen las competencias adecuadas para desempeñar su puesto de trabajo. Tiene un período de vigencia concreto (un año, dos años...), aunque normalmente dura hasta que surjan nuevas necesidades.

Los Fines del sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral son:

- a) Favorecer la formación a lo largo de la vida de los trabajadores desempleados y ocupados para mejorar sus competencias profesionales y sus itinerarios de empleo y formación, así como su desarrollo profesional y personal.
- b) Contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas.
- c) Atender a los requerimientos del mercado de trabajo y a las necesidades de las empresas, proporcionando a los trabajadores las competencias, los conocimientos y las prácticas adecuados.
- d) Mejorar la empleabilidad de los trabajadores, especialmente de los que tienen mayores dificultades de mantenimiento del empleo o de inserción laboral.
- e) Promover que las competencias profesionales adquiridas por los trabajadores, tanto a través de procesos formativos como de la experiencia laboral, sean objeto de acreditación.
- f) Acercar y hacer partícipes a los trabajadores de las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación, promoviendo la disminución de la brecha digital existente, y garantizando la accesibilidad de las mismas.

La normativa que regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral es la [Ley 30/2015](#), de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral.

Ejercicio resuelto

La empresa Tecnoagrícola, S.A. desea ampliar a medio plazo su mercado, adentrándose en Alemania. El nivel de idiomas de los trabajadores y trabajadoras de la empresa no es muy bueno, por lo que decide hacer un plan de formación en este sentido. ¿Cuál será la documentación administrativa necesaria para llevar a cabo este Plan de formación?

Para la elaboración del plan de formación, la empresa necesitará conocer: calendario del curso, horario del mismo, listado de los participantes, hoja de control del material que se entregue, hoja de control de la asistencia y cuestionario de calidad o de satisfacción de la formación.

1.2.- Técnicas de formación empresarial.

De la misma forma que tú puedes cursar tus estudios de forma presencial o a distancia, la formación para los trabajadores y trabajadoras de las empresas también se puede realizar de forma presencial o a distancia, e incluso puede ser una modalidad mixta, en la que una parte es presencial y otra no lo es.



En la siguiente tabla puedes observar una clasificación de las técnicas de formación:

Análisis de las necesidades de formación.

Técnica	Descripción	Ventaja
Presencial	Las actividades formativas se desarrollan en un lugar donde coinciden físicamente los formadores y los receptores de la formación.	Facilita la interacción física de las personas, tiene una gran capacidad de motivación y pueden realizarse actividades complejas muy cercanas a la realidad que no es posible recrear de un modo virtual.
e-learning	Profesorado y alumnado están dispersos geográficamente y se relacionan a través de diversos medios de comunicación, sobre todo Internet.	Disminuyen los costes de desplazamientos, dietas, estancias, etc.; proporciona flexibilidad horaria y permite a gente de lugares muy diversos desempeñar la misma actividad sin moverse de su casa.
b-learning	Modalidad mixta que mezcla las dos anteriores. También denominada semipresencial.	Permite la interacción de los participantes y goza de gran flexibilidad espacial y temporal en la realización de las actividades de formación.
Roting (rotación de puestos)	Se trata de pasar al trabajador de un puesto a otro dentro de la empresa,	El trabajador logra tener una visión integral de la empresa, proporcionándole una

Técnica	Descripción	Ventaja
	en períodos relativamente cortos de tiempo.	formación inmejorable en todos los procesos de la organización. Este tipo de formación es muy adecuada para el desarrollo de potenciales directivos.
Coaching (entrenamiento personal)	Se utiliza casi de forma exclusiva para los directivos. Consiste en una serie de entrevistas individuales con un coach (entrenador), en las cuales el trabajador elige un tema que le preocupa, el coach escucha, hace preguntas y emite observaciones.	Ayuda al trabajador a encontrar las soluciones por sí mismo para que de esta forma logre alcanzar sus objetivos.
Outdoor training	Se trata de formación fuera del aula, en la que los trabajadores y trabajadoras realizan diferentes tipos de actividades lúdico-deportivas y de aventura al aire libre: rafting, tirolina, rápel, etc.	Desarrolla aspectos fundamentales en las relaciones profesionales, tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de liderazgo, etc., a través de las diferentes situaciones que se van a ir produciendo a lo largo del desarrollo de la actividad.

Autoevaluación

Mónica Moreno es la responsable del departamento de Recursos Humanos y tiene que establecer la mejor técnica de formación en función de situaciones concretas que se dan en la empresa. Relaciona las diferentes situaciones con la técnica de formación más idónea a realizar:

Ejercicio de relacionar

Situación	Relación	Técnica
-----------	----------	---------

Se ha contratado a un nuevo trabajador muy joven, pero con un potencial tremendamente interesante para la empresa. Seguramente ocupará puestos de la alta dirección, pero a largo plazo.	<input type="radio"/>	1. Presencial
Mejorar las relaciones personas de un departamento y quiere hacerlo a través de alguna actividad de fin de semana, que sea lo más atrayente posible para que todos los trabajadores y trabajadoras implicados quieran realizarla.	<input type="radio"/>	2. Roting
Formación para 20 comerciales en nuevas técnicas de venta, en un plazo de 7 días.	<input type="radio"/>	3. Outdoor training

Enviar

Es muy importante que conozcas y relaciones los diferentes tipos de declaración del IRPF con el motivo que las origina.

1.3.- Entidades de formación. Fundae.

Como bien sabes, hoy en día las personas trabajadoras deben formarse durante toda su vida activa. Ante esta perspectiva, se diferencian **dos subsistemas de Formación Profesional**:



- ✓ La Formación Profesional impartida como enseñanza postobligatoria dentro del sistema educativo, conformada por: Programas de Cualificación Profesional Inicial (PCPI) y los Ciclos Formativos de Grado Medio o Superior.
- ✓ La Formación Profesional para el Empleo, que se imparte a los trabajadores y trabajadoras en activo y a los desempleados y desempleadas.

Debes tener en cuenta que entre estos dos sistemas de enseñanza existe una vinculación, a través de los certificados de profesionalidad.

Las entidades de formación que existen en nuestro país pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

- ✓ Entidades públicas:
 - ✦ Cámaras de Comercio, Industria y Navegación.
 - ✦ Servicios de empleo de las comunidades autónomas.
 - ✦ Centros Integrados de Formación Profesional.
 - ✦ Algunas organizaciones sindicales, asociaciones empresariales, entidades locales y administraciones autonómicas también ofrecen planes de formación.
- ✓ Entidades privadas:
 - ✦ Asesorías laborales.
 - ✦ Empresas de formación.
 - ✦ Empresas grandes con sus propios departamentos de formación.

La Formación Profesional para el Empleo es impulsada y difundida por la **Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE)**, antes denominada Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, que es un órgano que pertenece al Sector Público Estatal. Además, esta Fundación también se encarga de gestionar las ayudas de formación para el empleo entre las empresas y las personas trabajadoras.

FUNDACIÓN TRIPARTITA
fundae

La **Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE)** es una fundación estatal española encargada de impulsar y coordinar la ejecución de las

políticas públicas en materia de Formación Profesional, en el ámbito del empleo y las relaciones laborales. En su patronato participan las organizaciones sindicales (CCOO, UGT, CIG) y empresariales (CEOE, CEPYME) más representativas, las comunidades autónomas y la Administración General del Estado, a través del Secretaría de Estado de Empleo.

Hasta el año 2015, cuando se reforma el sistema de formación para el empleo, su denominación era Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

Estas ayudas se articulan fundamentalmente en dos ejes principales:

- ✓ **Formación de demanda.** Cursos programados desde la empresa en función de sus propias necesidades específicas.
- ✓ **Formación de oferta.** Cursos gratuitos ya programados por la Administración, ya sea central o autonómica.

La **Formación Profesional** en España está integrada por dos sistemas:

- **Sistema de Formación Profesional Reglada** o inicial, que depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y de las Comunidades Autónomas.
- **Sistema de Formación para el Empleo**, vinculado al Ministerio de Empleo y Seguridad Social y a las Comunidades Autónomas.

El **Sistema de Formación para el Empleo** tiene la misión de formar y capacitar a las personas para el trabajo y actualizar sus competencias y conocimientos a lo largo de su vida profesional.

El 10 de septiembre de 2015, se ha publicado en el BOE la [Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral](#). Esta Ley modifica la anterior legislación del Subsistema de formación para el empleo. **Novedad:** [La Formación Profesional para el Empleo](#) y su financiación. Presupuesto y financiación 2015. Marco comparativo en el contexto de la Ley 30/2015.

Se ha publicado en el BOE nº 159 de 5 de julio de 2015 el [Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral](#).

Debes saber más

Toda la información acerca de las diferentes ayudas para la formación, tanto para empresas como para personas trabajadoras, la puedes encontrar en la página Web de



la FUNDAE.

PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

[FUNDAE Ayudas para la formación.](#)

Por tanto, el Servicio Público de Empleo Estatal librerá a la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) los fondos para la financiación de sus gastos de funcionamiento e inversión

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE), en su web tiene una herramienta novedosa,

llamada [Simulador de crédito de formación](#), con la que se puede calcular el crédito de formación disponible por una empresa y ofrece una gran orientación al respecto.

En las empresas que tienen a partir de 10 trabajadores, cuando el coste de la formación supera el límite del crédito de formación disponible por la empresa, es necesario recurrir a la cofinanciación (porcentaje de aportación privada que se calcula sobre el coste total de la formación).

Ten en cuenta que todas las empresas disponen de una ayuda económica para la formación de sus trabajadores y trabajadoras, que se hace efectiva mediante [bonificaciones](#) en la cotización a la Seguridad Social.

Asimismo, la Ley de Presupuestos Generales del Estado de cada ejercicio establecerá el crédito mínimo de formación en función del número de trabajadores que las empresas tengan en sus plantillas, que podrá ser superior a la cuota de formación profesional ingresada por aquellas en el sistema de Seguridad Social.

La ayuda se calcula aplicando un porcentaje sobre la cuantía que la empresa ha ingresado a la Seguridad Social en el ejercicio anterior en concepto de cuota de formación profesional. Este porcentaje, que se establece en la Ley de Presupuestos Generales del Estado, y para el **año 2017**, la **Disposición adicional centésima novena. Financiación de la formación profesional para el empleo** de la [Ley 3/2017, de 27 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2017](#), establece lo siguiente:

Ayudas a la formación.

Número de trabajadores en la

Ayuda en concepto de

empresa	bonificación
De 1 a 5	Importe fijo de 420 €
De 6 a 9	100 %
De 10 a 49	75%
De 50 a 249	60%
De 250 en adelante	50%

Tal y como puedes ver en la tabla anterior, las empresas de 1 a 5 trabajadores dispondrán de un crédito de bonificación por empresa de 420 euros, en lugar de un porcentaje. Asimismo, podrán beneficiarse de un crédito de formación, en los términos establecidos en la citada normativa, las empresas que durante el año 2017 abran nuevos centros de trabajo, así como las empresas de nueva creación, cuando incorporen a su plantilla nuevos trabajadores. En estos supuestos las empresas dispondrán de un crédito de bonificaciones cuyo importe resultará de aplicar al número de trabajadores de nueva incorporación la cuantía de 65 euros.

Las empresas que durante el año 2017 concedan permisos individuales de formación a sus trabajadores dispondrán de un crédito de bonificaciones para formación adicional al crédito anual que les correspondería de conformidad con lo establecido en el párrafo primero de este apartado, por el importe que resulte de aplicar los criterios determinados por Orden del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. El crédito adicional asignado al conjunto de las empresas que concedan los citados permisos no podrá superar el 5 por ciento del crédito establecido en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal para la financiación de las bonificaciones en las cotizaciones de la Seguridad Social por formación profesional para el empleo.

Se entiende por **iniciativa de formación** cada una de las **modalidades de formación profesional para el empleo** dirigidas a dar respuesta inmediata a las distintas necesidades individuales y del sistema productivo. En particular:

- La formación programada por las empresas, para sus trabajadores.
- La oferta formativa de las administraciones competentes para trabajadores ocupados, constituida por los programas de formación sectoriales y los programas de formación transversales, así como los programas de cualificación y reconocimiento profesional.
- La oferta formativa de las administraciones competentes para trabajadores desempleados, que incluye los programas de formación dirigidos a cubrir las necesidades detectadas por los servicios públicos de empleo, los programas específicos de formación y los programas formativos con compromisos de contratación.

d) Otras iniciativas de formación profesional para el empleo, relativas a los permisos individuales de formación, la formación en alternancia con el empleo, la formación de los empleados públicos y la formación no financiada con fondos públicos desarrollada por centros y entidades de iniciativa privada destinada a la obtención de certificados de profesionalidad. Asimismo, se consideran iniciativas de formación las relativas a la formación de las personas en situación de privación de libertad y la formación de los militares de tropa y marinería que mantienen una relación de carácter temporal con las Fuerzas Armadas, previa suscripción de los correspondientes convenios entre las instituciones públicas competentes.

Reflexiona

¿Sabrías calcular, a través del simulador de crédito de la Fundae, cuánto crédito dispone una empresa con 3 trabajadores de nueva creación? Si no sabes hacerlo, vuelve a leer el párrafo anterior.

Ejercicio resuelto

Una empresa de 20 personas trabajadoras quiere solicitar la ayuda anual para la formación. Sabiendo que en año anterior ha cotizado a la Seguridad Social por un importe de 3.000 €, ¿a cuánto ascenderá la ayuda?

Mostrar resultado

Al tener 20 trabajadores, la bonificación es del 75% de la cantidad pagada, es decir:

$$3.000 * 75\% = \mathbf{2.250 \text{ €}}$$

Debes conocer

Entre la normativa que regula la formación para el empleo está:

[El Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.](#)

[La Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral.](#)

1.4.- El Plan de carrera.

¿Qué puede suceder si alguna persona de la dirección, ya sea general o intermedia, de la empresa abandona ésta (por jubilación, dimisión, despido...)?

Esta situación puede causar mucho daño a la empresa: pérdida de tiempo, de dinero, clientes, etc. Para intentar minimizar estos costes, algunas empresas tienen preparado el "recambio" apropiado.



El plan estructurado para evitar que se produzcan este tipo de situaciones se llama **Plan de carreras**.

Este plan tiene 4 etapas:

1. Tener una **base de datos actualizada**, tanto de los directivos actuales como de los trabajadores y trabajadoras que, por su formación o experiencia, tengan el potencial suficiente para asumir cargos con mayor responsabilidad en el futuro.
2. **Evaluar su potencial**, para lo cual el candidato o candidata deberá:
 - ✓ Tener un elevado rendimiento en el desempeño de su puesto actual.
 - ✓ Tener una formación suficiente y estar dispuesto a seguir formándose.
 - ✓ Presentar informes positivos de sus superiores.
3. Crear un **plan individual de formación**, ya sea mediante másteres externos, sesiones de coaching, rotating, etc.
4. Elaborar el **plan de sucesión individual** de cada candidato.

Ejercicio resuelto

Elena de Miguel Zamora se incorporó a la subjefatura del departamento de Contabilidad y según el plan de sucesión individual, diseñado por el departamento de Recursos Humanos, podría llegar en un futuro a ocupar la dirección del departamento de Finanzas.

¿Cómo podría reflejarse este plan de sucesión individual, sabiendo que la empresa tiene 5 niveles de

Dirección (Dirección general, dirección, subdirección, jefatura y subjefatura) y existen cuatro departamentos en la empresa (Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y Finanzas)?

Plan de sucesión individual.

	DIRECCIÓN GENERAL			
	Recursos Humanos	Marketing	Contabilidad	Finanzas
Nivel 2: dirección				X ⁽⁵⁾
Nivel 3: subdirección			X ⁽⁴⁾	
Nivel 4: jefatura	X ⁽³⁾	X ⁽²⁾		
Nivel 5: subjefatura			X ⁽¹⁾	

Para saber más

En los siguientes enlaces puedes ampliar tus conocimientos sobre el Plan de carrera:

[Plan de carrera.](#)

[Ejemplo del Plan de carrera.](#) ¿Cómo se hace?

1.5.- Compensación a los trabajadores.

Acuérdate de lo estudiado en la unidad anterior, una de las tareas de la organización de recursos humanos es el sistema de retribución, también llamado **compensación a los trabajadores**.

Se entiende por **compensación** todo aquello que los trabajadores y trabajadoras reciben a cambio de su contribución a la empresa.

Para que la compensación sea motivadora, debe encontrarse el punto de equilibrio entre las expectativas económicas de las personas trabajadoras, la equidad en el reparto de compensaciones y la competitividad de la empresa.



En la siguiente tabla puedes observar los dos tipos de compensaciones que existen, así como una explicación de las mismas:

Tipos de compensaciones.

Tipo	Objetivos	Formas
Compensación directa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vinculación de la productividad con la compensación. ✓ Aumento del nivel de participación de los trabajadores en la producción. ✓ Incremento del trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivos sobre la producción (mayor retribución a mayor producción). ✓ Incentivos por desempeño (mayor retribución a mejor evaluación del desempeño). ✓ Incentivos por conocimiento (mayor retribución a mayores conocimientos relacionados con el puesto de trabajo).
Compensación indirecta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelización de los empleados. ✓ Superación de las 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pólizas de seguros de todo tipo: médicos, de vida, de accidentes, planes de

Tipo	Objetivos	Formas
	expectativas de los empleados. ✓ Disminución de la tendencia al conflicto de los empleados.	pensiones, etc. ✓ Flexibilidad de la jornada laboral, días libres y posibilidad de flexibilizar parte de la jornada. ✓ Medidas de conciliación y de igualdad laboral. ✓ Servicios sociales: comedor de empresa, actividades deportivas y de ocio, ayuda financiera con anticipos o préstamos a muy bajo interés, becas para estudios, etc.

Para saber más

En la página Web que te proporcionamos tienes un interesantísimo artículo sobre las compensaciones a los trabajadores:

[Compensacion extrasalarial a los trabajadores.](#)

2.- Motivación de los trabajadores.

Caso práctico



Los trabajadores del restaurante han empezado a realizar formación y don Manuel está encantado. Se ha dado cuenta que lo que para él era un gasto, se ha convertido en una inversión, ya que se elaboran platos nuevos y la clientela está encantada.

Sin embargo, todavía nota cierto descontento entre el personal y don Manuel no sabe qué hacer para lograr evitarlo.

¿Cómo crees que se puede motivar a los trabajadores? ¿Piensas que la motivación basada en altas retribuciones es la mejor forma de actuar?

Al finalizar este apartado serás capaz de conocer los métodos de motivación que pueden utilizar las empresas.

El compromiso de los trabajadores y trabajadoras con la empresa es directamente proporcional a su grado de motivación laboral, de modo que puede decirse que una empresa con personas trabajadoras motivadas es más eficiente y, por lo tanto, más productiva.

Pero, ¿qué crees que es la motivación?

Se entiende por **motivación** aquello que impulsa a los individuos a intentar conseguir, mediante acciones, el logro de algún objetivo; es decir, a alcanzar metas, ya sean personales o de grupo.

Si aplicamos este concepto al entorno laboral, puede comprobarse que los trabajadores actúan en sus relaciones laborales y en el desarrollo del puesto de trabajo buscando un objetivo que se caracteriza por:

- ✓ La mejora personal y profesional.
- ✓ Mayores ingresos económicos.
- ✓ Estabilidad en el empleo.



- ✓ Reconocimiento social de su trabajo.
- ✓ Posibilidad de ostentar algún tipo de poder.
- ✓ Etc.

Llegados a este punto, nos podríamos preguntar, ¿qué puede hacer la empresa para lograr que sus trabajadores estén motivados? Siguiendo al psicólogo americano Frederick Irving Herzberg, los factores motivacionales de las personas trabajadoras son dos:

Factores motivacionales de las personas trabajadoras según Herzberg.

Factores	Descripción	Ejemplos
Ambientales	Dependen del clima laboral y del ambiente en que se desarrolle el trabajo. Son los denominados factores de motivación negativos, ya que su presencia apenas causa satisfacción y su ausencia provoca un alto grado de insatisfacción. Es aquello que se da por supuesto que debe ocurrir.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de la empresa. ✓ Estilo de liderazgo. ✓ Condiciones de seguridad. ✓ Relaciones laborales básicas. ✓ Cumplimiento de los derechos básicos de los trabajadores y trabajadoras. ✓ El sueldo.
Motivadores	Dependen del desarrollo de las tareas y las funciones del puesto de trabajo. Son los denominados factores de motivación positivos, ya que su presencia tiene una gran capacidad motivadora.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción profesional. ✓ Reconocimiento social y profesional. ✓ Éxito en el desarrollo profesional. ✓ Asignación de responsabilidades.

A pesar de que estas personas tienen retribuciones muy superiores a las de otros colectivos con similar preparación o responsabilidad, la disminución de su salario ha originado frecuentes conflictos debido al descontento y desmotivación del sector.

Teniendo en cuenta los factores motivaciones de Herzberg que te hemos explicado, ¿por qué crees que no están satisfechos los pilotos?

Respuesta del estudiante

Las huelgas de los pilotos demuestran que la retribución alta, por sí sola, no motiva. Desde la perspectiva de Herzberg, el descontento existente en normal, ya que el sueldo es un factor ambiental, cuyo deterioro genera desmotivación.

Ejercicio resuelto

En los últimos años nos estamos encontrando con huelgas de los pilotos de las compañías aéreas. Estas, ante la gran cantidad de competidores que existen, han seguido una política de reducción de costes, lo que implica que hayan rebajado el sueldo de los pilotos.

2.1- Teorías de la motivación.

Al igual que sucede en la vida cotidiana, no a todas las personas les motiva lo mismo, pues las personas trabajadoras basan su actuación en dos tipos de motivaciones:

- ✓ **Internas.** Dependen del carácter que tenga cada persona, y provienen de la voluntad interior. Los trabajadores y trabajadoras tienden a hacer bien el trabajo por orgullo, satisfacción, ambición, etc.
- ✓ **Externas.** Vienen determinadas por las condiciones de trabajo, salario, etc.

Para saber más

Tal y como te hemos explicado anteriormente, los trabajadores y trabajadoras actúan en base a dos tipos de motivaciones: internas y externas.



[Resumen textual alternativo](#)

Varias son las teorías sobre la motivación laboral, aunque todas ellas ponen de manifiesto dos cosas:

1. Lo difícil que resulta comprender los factores de los que depende la satisfacción de las personas trabajadoras.
2. Las personas se mueven para satisfacer sus propias necesidades.



De entre todas estas teorías motivacionales, vas a estudiar dos: la Teoría de Maslow y la Teoría de Douglas McGregor.

1. **Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow.** Indica que la motivación proviene de tener que cubrir ciertas necesidades. Clasifica las necesidades humanas en 5 niveles, que se han de satisfacer de forma progresiva (para sentir las necesidades de un nivel hay que tener satisfechas las del nivel inferior) en el denominado proceso de satisfacción-progreso. Los 5 niveles de necesidades, de menor a mayor nivel, son:

- ✓ Fisiológica: salario digno que permita garantizar la alimentación y la vivienda.
- ✓ Seguridad: empleo estable.
- ✓ Social: pertenencia a la empresa, sentirse integrado y aceptado en la misma.
- ✓ Estima: promoción.
- ✓ Autorrealización: prestigio profesional.

Según Maslow, una necesidad satisfecha no es motivadora, de forma que son las necesidades insatisfechas las que pueden motivar.

2. **Teoría de Douglas McGregor: la teoría X y la teoría Y.** En su obra "El lado humano de las organizaciones" analiza dos formas de pensamiento de los directivos a las cuales denomina Teoría X y Teoría Y. La actitud que los directivos mantienen hacia sus empleados surge de su modo de ver a dichas personas.

Según McGregor los directivos de la Teoría X consideran a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante la amenaza, mientras que los directivos de la Teoría Y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Debes conocer

Los directivos que siguen la Teoría X o la Teoría Y piensan de una determinada forma, que se resume en:

[Anexo II. Teoría X e Y de McGregor](#)

Autoevaluación

A continuación puedes ver una serie de formas de pensar o

actuar por parte de unos directivos. Identifica cuál o cuáles de ellas corresponden con la Teoría X de McGregor:

El jefe piensa que los trabajadores y trabajadoras evitan el trabajo o rinde el mínimo posible.

El jefe piensa que los trabajadores y trabajadoras no necesitan amenazas para conseguir los objetivos de la empresa.

El jefe que piensa que los objetivos de la empresa son opuestos a los del empleado o empleada.

Mostrar retroalimentación

Solución

- 1. Correcto
- 2. Incorrecto
- 3. Correcto

2.2.- Técnicas de motivación laboral.

Para lograr la motivación de los trabajadores y eliminar así las posibilidades de frustración que puedan afectar al clima laboral, y por lo tanto a la estabilidad y la productividad empresariales, pueden emplearse, según el punto de vista de la empresa, diferentes técnicas, tal y como puedes observar en la siguiente tabla.

Técnicas de motivación laboral.

Causas de la frustración	Técnica de motivación	Proceso de aplicación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de expectativas. ✓ Falta de canales de participación. 	Organización, participación y promoción	El desarrollo de los individuos dentro de un equipo de trabajo es motivador si existe una integración efectiva fruto del proceso de socialización. Para que este proceso funcione, debe estar basado en reglas claras y de aplicación general. La empresa redacta las reglas en función de sus criterios de organización de la que depende el sistema de promoción y los canales de comunicación y participación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tareas monótonas o peligrosas. ✓ Puestos de inferior categoría a la formación y expectativas del trabajador. 	Diseño de puestos de trabajo	Para desarrollar de forma motivadora los puestos de trabajo, hay que tener en cuenta que están compuestos por dos elementos: funciones (responsabilidad, capacidad de decisión, aporte a la organización) y tareas (acciones que desarrollan de un modo práctico y cotidiano las funciones) que deben ser coherentes entre sí. Para diseñar los puestos de trabajo, se debe: <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar los puestos de trabajo: funciones y tareas. 2. Analizar las competencias necesarias para su desarrollo. 3. Estudiar las tendencias de futuro de la empresa y las expectativas potenciales del trabajador.

Causas de la frustración	Técnica de motivación	Proceso de aplicación
		4. Adecuar las personas a los puestos de trabajo y capacitar la integración en el equipo de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retribución inadecuada a la productividad y el esfuerzo. 	Modelo de retribución	<p>La retribución que recibe el trabajador no es sólo económica y no consiste exclusivamente en el salario pactado en contrato. Se considera retribución todo aquello que el trabajador recibe de la empresa a cambio de su trabajo (recompensa económica y beneficios sociales).</p> <p>El modelo de retribución de una empresa ha de ser motivador y para ello debe: ser fácil de comprender; estar basado en la equidad; estar directamente relacionado con la complejidad del puesto de trabajo y la productividad; estar plasmado por escrito en el convenio colectivo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de expectativas. ✓ Incapacidad para desarrollar las funciones y las tareas del puesto de trabajo. 	Plan de formación	<p>Los puestos de trabajo son muy dinámicos y las competencias profesionales para su desarrollo se actualizan constantemente. Las personas trabajadoras deben seguir un proceso de formación permanente, diseñado por la empresa, que incluya contenidos de salud laboral.</p> <p>Las empresas deben tener en cuenta que la formación de sus trabajadores es muy importante, ya que es una de las técnicas con mayor capacidad de motivación y hace mejorar a los individuos personal y profesionalmente.</p>

Ejercicio resuelto

Miguel es licenciado en ciencias del trabajo y ha sido contratado como formador por una empresa que se dedica a la formación empresarial. Además de impartir los cursos, tiene que hacerse cargo de la gestión administrativa y del control económico de las actividades de formación. Por ello, no tiene tiempo suficiente para preparar las sesiones.

Uno de los cursos es en modalidad e-learning y no tiene formación en el uso de plataformas tecnológicas.

Llega un momento en el que Miguel debe pedir la baja médica debido a una situación de estrés.

¿Qué técnica de motivación debería utilizarse en este caso?

Respuesta correcta

Miguel tiene problemas que se centran en una organización deficiente del puesto de trabajo y en el desarrollo de funciones para las que no tiene formación.

Teniendo en cuenta estos problemas, las técnicas de motivación más adecuadas serían diseño del puesto de trabajo y plan de formación.

2.3.- La motivación en la actualidad.

Debes tener presente el siguiente **principio básico**:

Todos trabajamos mejor si la empresa, nuestros jefes y nuestros compañeros y compañeras **nos valoran, nos reconocen y nos motivan**.

En la actualidad, podemos establecer **tres niveles de**



motivación:

1. **Elementales.** Como por ejemplo: salario, turnos, lugar de trabajo, seguridad social, seguridad laboral, horarios, etc.
2. **Personales.** Por ejemplo: acceso a la formación, trabajar de acuerdo con la propia vocación o posibilidad de desarrollar una carrera profesional.
3. **Trascendentales.** Son de orden superior y tenemos, por ejemplo: factores culturales, relevancia social, reconocimiento de los compañeros y compañeras...

Como aspecto fundamental para estar motivados en el trabajo tenemos una correcta política de retribución a las personas trabajadoras, es decir, una remuneración adecuada a la categoría profesional, teniendo en cuenta la responsabilidad y las exigencias que se deriven del puesto de trabajo y estableciendo niveles salariales que no sean inferiores a la media del sector.

Debes tener en cuenta que las empresas competitivas han establecido políticas salariales basadas en la eficacia, lo que genera un ambiente de motivación por el logro y fomenta el esfuerzo de los trabajadores y trabajadoras.

Además de una adecuada política de retribuciones, otra de las medidas que se

están llevando a cabo en la actualidad en las empresas es la elaboración de encuestas de satisfacción. Los trabajadores y trabajadoras cumplimentan un cuestionario anónimo que les sirve a los empresarios y empresarias para conocer la situación real de las personas trabajadoras, su grado de satisfacción, su motivación y su compromiso, así como para detectar qué condiciones laborales obstaculizan el bienestar y la productividad de las personas trabajadoras.

Las empresas que lo utilizan mejoran las comunicaciones internas, tanto la vertical como la horizontal (que las estudiaste en la unidad anterior), ya que el personal está concienciado de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral.

Algunas de las preguntas que suelen hacerse para conocer el **clima laboral** son:

- ✓ ¿Conoces los criterios de promoción en la empresa?
- ✓ Trabajando en nuestra empresa, ¿puedes conciliar la vida familiar con la laboral?
- ✓ ¿Tienes incentivos, además de los económicos? En caso afirmativo, indicar cuáles.
- ✓ ¿Existe buena comunicación interna en la empresa?
- ✓ ¿Recomendarías a familiares y amigos trabajar en nuestra empresa?
- ✓ ¿Te sientes valorado en tu puesto de trabajo? ¿El jefe te estimula en el trabajo? Etc.

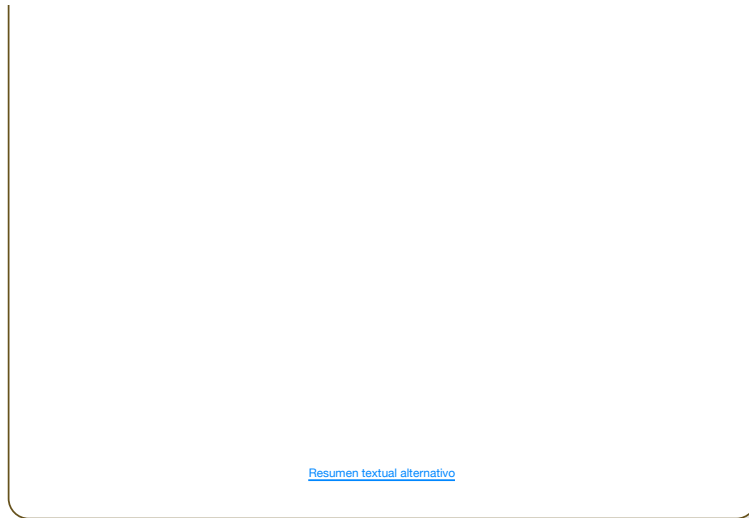


Para saber más

En el siguiente enlace puedes encontrar un cuestionario de clima laboral. Sería recomendable que lo vieras y te fijaras en el tipo de cuestiones que en él se plantean.

[Cuestionario sobre clima laboral](#) (0.08 MB)

En toda organización es fundamental que los trabajadores y trabajadoras tengan la motivación adecuada, ya que de esta forma la empresa gana en productividad.



Anexo I.- Análisis de las necesidades de formación.

Análisis de las necesidades de formación.

Herramienta	Descripción
Guías de observación	Consisten en formularios en los que se registran los fallos y los errores que pueden observarse en el desarrollo cotidiano de los puestos de trabajo, debiéndose éstos a una falta de formación.
Encuestas	Se pasa un cuestionario a las personas trabajadoras para que contesten a una serie de preguntas relacionadas con las dificultades que tienen para desempeñar su puesto de trabajo.
Entrevistas	Se desarrolla una conversación en profundidad en la que se busca información sobre las necesidades de formación de personas concretas.
Grupos de discusión	Se plantean los problemas de desarrollo en los puestos de trabajo y el grupo propone posibles soluciones formativas a los problemas planteados.
Demanda formativa	Se pide a los responsables de equipos y áreas de trabajo que realicen una demanda de actividades de formación para mejorar el rendimiento. Estas demandas no deben tratar sobre actividades formativas concretas, han de describir los objetivos que se pretende lograr con las actividades, las carencias detectadas en el desempeño de tareas y funciones, y las personas que deberían participar en la formación.

Anexo II.- Teoría X e Y de McGregor.

Los directivos de la Teoría X piensan que:

- ✓ La persona es perezosa por naturaleza, evita el trabajo o rinde el mínimo posible. El individuo medio no quiere trabajar y evitará a toda costa hacerlo.
- ✓ La gente necesita que la presionen, controlen, dirijan y amenacen, para que se esfuerce por conseguir los objetivos de la empresa.
- ✓ El individuo típico evita cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por eso prefiere ser dirigido.
- ✓ Los objetivos personales del individuo se oponen a los objetivos de la empresa; por eso se resiste al cambio, busca su seguridad y no asume riesgos.



Los directivos de la Teoría Y consideran que:

- ✓ Las personas encuentran en el trabajo una fuente de satisfacción y se esfuerzan por lograr los mejores resultados para la empresa.
- ✓ El individuo promedio quiere trabajar y no necesita la coacción, la fuerza o las amenazas para esforzarse por conseguir los objetivos de la empresa.
- ✓ Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales, colaboran, asumen responsabilidades, en la medida que se les recompense por sus logros.
- ✓ La mayoría de las personas poseen un alto grado de creatividad, imaginación e ingenio, que permitirán dar solución a los problemas de la organización.
- ✓ El individuo medio está motivado para aprender, perfeccionarse y buscar el ascenso a un puesto de mayor responsabilidad.

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Images_of_Money. Licencia: CC BY-SA 2.0 Procedencia: http://www.flickr.com/photos/59937401@N07/5930025654/		Autoría: Biblioteca EPM. Licencia: CC BY-SA 2.0 Procedencia: http://www.flickr.com/photos/bibliotecaepm/5296678118/