

TEMA-1.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**
ahórrate 6 meses
de suscripción

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo
1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos
de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima
garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los
depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos
una de estas suscripciones durante
6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DA
ZA

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el
30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

TEMA 1. - INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

Los Recursos Humanos se refiere a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. Los RRHH no son solo un factor organizativo, sino que son personas, por lo que hay que tener en cuenta la complejidad de su naturaleza.

En un entorno globalizado, turbulento y dinámico, los recursos humanos son **factores claves en la competitividad** al ser son factores diferenciadores, capaces de activar otros recursos y de **generar VALOR**. El **capital humano** se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, valiosas y específicas, que los empleados poseen y aplican en sus puestos.

El **departamento de RRHH** es el área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores. Además, contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa, desarrollando e implantando estrategias en su ámbito de actuación.

A lo largo del tiempo ha cambiado la concepción de RRHH:

1. En un principio, se gestionaban *solo aspectos relativos al coste de personal* y a la legislación.
2. Posteriormente, *el foco de atención se puso en las personas* y fueron los psicólogos los encargados de su gestión.
3. Actualmente, el director de recursos humanos es un *gestor especializado* tanto en aspectos económicos como en los humanos o sociales del ser humano.

Con el tiempo, la función del personal ha pasado de ser una función de organización, de planificación y control a convertirse en una **función de integración y coordinación** entre niveles de la organización **y de apoyo**, escucha e intervención para comprender las expectativas, necesidades y los sentimientos del personal.

La consideración de los recursos humanos en las empresas ha ido evolucionando desde la concepción taylorista (el personal era un factor que solo actuaba ante estímulos económicos) hasta la perspectiva actual, en la que se considera como un factor estratégico. **Actualmente, es aceptada la general creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y, muchas veces, irremplazable.**



1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Departamento Estratégico de RRHH
Dependencia directa de la
Dirección General



Departamento de RRHH
Mismo nivel que la Dirección en Línea
Vinculado con la Dirección General



Departamento de Personal
Subordinado a la Dirección en Línea

Departamento Estratégico de RRHH

- Visión Proactiva
- RRHH son una fuente de ventaja competitiva
- Busca: equidad, flexibilidad, integración, conciliación de la vida familiar y laboral...



La preocupación por la gestión de los RRHH está motivada por los cambios rápidos en el entorno, cambios organizativos e individuales.

FACTORES DEL ENTORNO.

Los factores del entorno están fuera del control de la dirección de las empresas, pero son fuerzas externas que tienen efecto sobre sus resultados. Para ellos, las empresas tienen que conocer y analizar su entorno para identificar las amenazas y oportunidades y lograr la flexibilidad. Encontramos:

- **RAPIDEZ DE LOS CAMBIOS:** el entorno actual es global, dinámico y complejo y esta en constante proceso de cambio. Los recursos humanos son esenciales para que la empresa se adapte al entorno actual.
- **CRECIMIENTO DE INTERNET:** Internet y su rápido crecimiento y desarrollo supone un reto para la gestión de RRHH:
 - + El mercado de trabajo es abierto y la información sobre trabajadores potenciales y empresas está disponible de forma global, rápida y económica.
 - + Los puestos de trabajo han ido cambiando.
 - + Los procesos de aprendizaje han cambiado y actualmente convienen los procesos de formación tradicional con otros más actuales (*e – learning*).
 - + Ante la sobrecarga de información, hay que buscar mecanismo para gestionarla de forma adecuada, ya que sino puede producir frustración y problemas de rendimiento.
- **LEGISLACIÓN:** la normativa vigente con relación a los aspectos de recursos humanos tiene que ser respetada por las empresas. **En España tenemos la legislación vigente y las directrices de la Unión Europea.**
- **CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR:** el dinamismo del mercado laboral ha provocado, entre otras cosas, que las personas desarrollen su carrera profesional en diferentes empresas y puestos de trabajo. Además, la familia ha pasado de una concepción tradicional a una más amplia. Las empresas muestran una mayor preocupación por conseguir la conciliación de la vida laboral y personal de sus trabajadores a través de políticas y programas específicos.

¿De qué manera está el presente y futuro del deporte relacionado con el dato?



Máster Gestión Deportiva y Análisis del Dato



- **DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO:** la globalización de los mercados ha creado un mercado único internacional en el que ha aumentado la competitividad. Las consecuencias de ello son, entre otras, la necesidad de aprender y trabajar en otras culturas organizativas. El resto es gestionar la diversidad laboral y desarrollar estrategias acordes con las características de su plantilla.

FACTORES ORGANIZATIVOS.

Los factores organizativos son los relativos a los aspectos internos de la empresa que son gestionados por los directivos, que deben ser proactivos y tener la capacidad de anticiparse a los problemas:

- **POSICIÓN COMPETITIVA:** la gestión eficaz de los RRHH es un factor determinante en la capacidad de competir o sobrevivir de las empresas. Una gestión eficaz de la cualificación y habilidades de la fuerza laboral puede ayudar a explotar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas.
- **FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL:** la flexibilidad se puede lograr de distintas formas, como la descentralización, la subcontratación o el uso de nuevas tecnologías.
- **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA:** los procesos de reestructuración organizativa suponen la reducción del tamaño empresarial y de los niveles jerárquicos o se llevan a cabo cambios en el diseño del trabajo. Para que la reestructuración tenga éxito es necesario realizar una buena gestión de los RRHH.
- **TAMAÑO EMPRESARIAL:** las PYMES, ante un entorno hostil, tienen que buscar mecanismos adaptados a sus recursos y necesidades para poder sobrevivir y prosperar. Una buena gestión de los recursos puede ayudar a mejorar su competitividad y sus resultados.
- **CULTURA ORGANIZATIVA:** puede ser un impulsor o una barrera para implantar determinadas prácticas de los RRHH. **Si una cultura es rígida, será más complicado introducir cambios.**

FACTORES INDIVIDUALES.

Los factores individuales hacen referencia a aspectos relativos a cada trabajador:

- **AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN:** tener una plantilla ajustada y adaptada a las necesidades organizativas y del entorno ayuda a mantener la posición competitiva de la empresa. Las prácticas de los RRHH facilitan la atracción y retención del tipo de persona que mejor se ajusta a las empresas.
- **ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL:** las prácticas de RRHH están incorporando los aspectos éticos y se están viendo afectadas por las políticas de responsabilidad social corporativa facilitando su consecución.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

- **PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO:** la productividad del empleado depende de sus capacidades, su motivación y sus condiciones de trabajo, por lo que las prácticas de RRHH se pueden orientar a lograr la mejora de las mismas.
- **DELEGACIÓN DE PODER (empowerment):** la delegación de poder da la oportunidad a los trabajadores de tomar decisiones que tradicionalmente serían tomadas por directivos. Esto hace que los trabajadores estén más satisfechos y comprometidos con el trabajo. **La delegación de poder motiva a los empleados a ser creativos y asumir riesgos.**
- **INSEGURIDAD LABORAL:** las empresas no siempre pueden garantizar un trabajo estable y promociones frecuentes. La inseguridad laboral es una importante fuente de estrés y puede provocar un peor rendimiento y una baja productividad.

2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

La gestión de los Recursos Humanos está dirigida a lograr el desempeño eficiente del personal. La consideración del recurso humano como un factor estratégico con impacto sobre la competitividad ha llevado a modificar el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica ajustada y congruente con la estrategia general de la empresa.

La finalidad del área de RRHH es tomar decisiones dirigidas a **BUSCAR, OBTENER, DESARROLLAR, UTILIZAR, EVALUAR, RETENER O PRESCINDIR** de personas a fin de proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno, bajo el principio de economicidad.

2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La gestión de los RRHH tiene como principal objetivo ayudar a que la empresa tenga éxito. Para lo cual, tiene que apoyar la estrategia corporativa, impulsando el uso óptimo y eficiente del talento y contribuyendo a crear unos valores y una cultura organizativa que aporte valor a la organización.

Cuando se gestionan personas, los objetivos tienen que estar claros y ser, en la medida de lo posible, cuantificables. Podemos agrupar los objetivos en tres categorías:

- **EXPLÍCITOS:** están bien especificados y son **más fáciles de transmitir:**
 - + Atraer a los candidatos adecuados, que estén cualificados y sean capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias.
 - + Retener a los mejores trabajadores.
 - + Motivar a los trabajadores y comprometerlos para que se impliquen con la organización.
 - + Ayudar a los trabajadores a desarrollarse profesionalmente.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- **IMPLÍCITOS:** están integrados en la filosofía o la **cultura empresarial**:
 - + Productividad del factor humano: desarrollar actividades que ayuden a mejorar la productividad de las personas.
 - + Calidad de Vida en el Trabajo: desarrollar actividades encaminadas a aumentar el compromiso de los empleados con su actividad.
 - + Cumplimiento de la Normativa: parte de los RRHH encargada de conocer y respetar las leyes que pueden afectar a cualquiera de las funciones de RRHH.
- **A LARGO PLAZO:** son los que presentan el **alcance estratégico** de la gestión de los RRHH:
 - + Rentabilidad y Competitividad.
 - + Incremento de Valor en la Empresa.
 - + Mejora Eficiencia y Eficacia de la Empresa.

2.2. PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Les gestión de los RRHH se estructura entorno a cinco procesos:

1. **PROCESOS BÁSICOS:** son el **punto de partida** de los RRHH:
 - + Análisis y diseño de puestos.
 - + Planificación de RRHH.
2. **PROCESOS DE AFECTACIÓN:** los procesos que lleva a cabo la organización **para buscar e incorporar a las personas** adecuadas:
 - + Reclutamiento.
 - + Selección Socialización.
3. **PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO:** permiten **mejorar la capacitación** del personal y gestionar su evolución:
 - + Formación.
 - + Gestión de Carreras.
4. **PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN:** estos procesos analizan:
 - + Evaluación del desempeño para ver si se están cumpliendo los requisitos exigidos.
 - + El Sistema de Retribución que compense el esfuerzo realizado.
5. **PROCESOS SUSTRACTIVOS:** estos procesos analizan la **desvinculación del trabajador** de la empresa, sea de forma:
 - + Voluntaria, como la dimisión o jubilación.
 - + Involuntaria, como es el despido.

Todos estos procesos están interrelacionados. La Gestión de personas debe estar alineada con los objetivos y estrategias de la empresa.

2.3. EL DEPARTAMENTO Y EL DIRECTIVO/A DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de recursos humanos se establece cuando, en su proceso normal de crecimiento, los directivos de la empresa empiezan a sentir **la necesidad de contar con un área especializada en las funciones del personal**, que se van haciendo más complicadas. El departamento de RRHH puede ser en un principio pequeño y suele estar dirigido por un ejecutivo de nivel medio. Sin embargo, a medida que crece la organización, el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

La responsabilidad de la gestión de los recursos humanos debe ser **compartida**:

- *Los directores de recursos humanos* se encargan de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión.
- *Los responsables funcionales* se encargan de poner en marcha dichas estrategias y políticas y son el elemento de enlace con el personal de la organización.

Los directores de personal cada vez tienen **mayor peso** dentro de las organizaciones y forman parte del grupo de directivos que diseñan las estrategias de negocio o corporativas. Las cualidades que deberían tener un director de los recursos humanos son:

- Especialización en los Procesos de RRHH.
- Visión Estratégica.
- Conocimiento del Negocio.
- Capacidad de Incorporación de la Tecnología.
- Capacidad Analítica.
- Habilidades personales.
- Proactividad, mayor inclinación a la acción.
- Liderazgo, disponer de credibilidad, conocimiento y poder de influencia.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que **los perfiles del directivo de RRHH varían** según los sectores, organizaciones, funciones y niveles profesionales. A pesar de ello, se ha llegado a la conclusión de que las competencias principales para este tipo de directivo son las de gestión, las organizativas y las habilidades personales.

3. NUEVAS TENDENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las tendencias actuales en la gestión de los RRHH son un reflejo de la necesidad de ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno. Encontramos:

- **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**: la gestión de la diversidad es una **estrategia integral** que requiere un compromiso corporativo y se basa en crear una plantilla diversa de empleados, con el objetivo de atraer, retener y potenciar a personas de diferentes perfiles que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista, soluciones creativas y conocimiento de diferentes culturas y mercados. El éxito de la gestión de la diversidad va a depender **del compromiso de la alta dirección y del apoyo** que ofrezca para la inclusión e integración de colectivos diversos por género, origen étnico, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual o edad.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

- **GESTIÓN DEL TALENTO:** es el conjunto de **procesos interrelacionados** diseñados e implantados para atraer, identificar, desarrollar y retener a los empleados con talento y cuyo fin es cubrir los puestos directivos del futuro y mejorar la posición competitiva de la empresa a largo plazo. Significa que cada empresa debe considerar **cuál es su talento**: las características que deben tener sus empleados para ser considerados como tal. Para atraer talento se usa, sobre todo:
 - + **Employer branding:** se busca crear una marca de la empresa orientada a los empleados y una imagen de buen empleador. Puede ofrecer a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. **Esta herramienta permite atraer talento y contratar y retener a los perfiles profesionales más adecuados.** Además, puede tener un impacto favorable en la creación de valor para los accionistas.
 - + Conciliación de la vida Laboral y Personal.
 - + Beneficios Sociales.
 - + Retribución emocional.
- **DIGITALIZACIÓN DE LOS RRHH:** las empresas buscan mejorar la conciliación de la vida laboral y personal para gestionar mejor el efecto que está teniendo la transformación digital sobre los recursos humanos.
 - + Optimización de procesos.
 - + Automatización de procesos.
 - + Outsourcing.
- **AVANCE TECNOLÓGICO:**
 - + Robótica Internet / Redes sociales.
 - + Inteligencia artificial.
 - + Nuevos perfiles (trabajadores del conocimiento).



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.