

Tema 1.pdf



apuntesgade



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada**



**MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY**



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.

Tema 1. Introducción a la gestión de los RRHH

1. Los recursos humanos en la empresa

Cuando hablamos de Recursos humanos nos referimos a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. Los RR.HH. no son solo un factor organizativo, sino que también estamos hablando de personas por lo que hay que tener en cuenta la complejidad de su naturaleza. Uno de los retos de las empresas es hacer un buen análisis de la inversión que se necesita realizar en personal teniendo en cuenta no solo los aspectos cuantitativos /costes, beneficios.) sino también la motivación y satisfacción de las personas.

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

Factores de influencia en la gestión de los recursos humanos

- Entorno:
 - Rapidez de los cambios
 - Crecimiento de internet
 - Legislación
 - Conciliación de la vida laboral y familiar
 - Diversidad de la fuerza de trabajo
- Organización
 - Posición competitiva
 - Flexibilidad empresarial
 - Reestructuración organizativa
 - Tamaño empresarial
 - Cultura organizativa
- Individuo:
 - Ajuste persona-organización
 - Ética y responsabilidad social
 - Productividad del empleado
 - Delegación de poder (empowerment)
 - Fuga de cerebros
 - Inseguridad laboral



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

- + Factores del entorno: Están fuera del control de las empresas, pero son fuerzas externas que tienen efecto sobre sus resultados. Por ello, las empresas tienen que conocer analizar su entorno para identificar las amenazas y oportunidades y lograr la flexibilidad que les permita reaccionar con rapidez ante los cambios.
-
1. Rapidez de los cambios: el entorno actual es global, dinámico y complejo y están en constante proceso de cambio. Los recursos humanos son elementos esenciales para lograr que la empresa se adapte al entorno actual.
 2. El crecimiento de internet: Internet y su rápido crecimiento y desarrollo supone un reto para la gestión de los recursos humanos:
 - * El mercado de trabajo es abierto y la información sobre trabajadores potenciales u empresas esta disponible de forma global, rápida y económica
 - * Los puestos de trabajo han ido cambiando, los trabajos son mas ambiguos y la capacidad de adaptación es fundamental para el buen desempeño de muchos de ellos
 - * Los procesos de aprendizaje han ido cambiando y, en este momento conviven los procesos de formación tradicional con otros mas actuales como e-learning que permite el aprendizaje a través de la red.
 - * Ante la sobrecarga de información, hay que buscar mecanismos para gestionarla de forma adecuada ya que si no puede producir frustración en el trabajador y problemas de rendimiento
 3. Legislación: la normativa vigente con relación a los aspectos de recursos humanos tiene que ser respetada por las empresas. EN España, además de la legislación vigente, tenemos que tener en cuenta las directrices de la UE
 4. Conciliación de la vida laboral y personal: algunos de los cambios en la gestión de los recursos humanos han venido motivados por la evolución en el trabajo y el cambio en el concepto de la familia. El dinamismo del mercado laboral ha provocado, entre otras cosas, que las personas desarrollen su carrera profesional en diferentes empresas y puestos de trabajo. La familia ha pasado de una concepción tradicional a una mas amplia, que incluye a familias unipersonales o bipersonales, que suelen dedicar gran parte de su tiempo al desarrollo de la carrera profesional. 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.
 5. La 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 este fenómeno para los RRHH son múltiples. Las empresas se encuentran con el reto de gestionar la diversidad laboral y de desarrollar estrategias acordes con las características de su plantilla



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

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**HBOmax** **Spotify** **PlayStation.Plus**[Abre tu cuenta](#)

- + 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.
 - A. Posición competitiva: la gestión eficaz de los recursos humanos es un factor determinante en la capacidad de competir 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. Las políticas de RRHH pueden tener efecto sobre la posición competitiva a través del control de costes, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas
 - B. Flexibilidad empresarial: la búsqueda de flexibilidad empresarial ha dado lugar al nacimiento de nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos. La flexibilidad se puede lograr de distintas formas como la descentralización, la subcontratación o el uso de nuevas tecnologías y todas ellas tienen un efecto directo sobre las prácticas de ellos recursos humanos.
 - C. Reestructuración organizativa: en muchos casos suponen la reducción del tamaño empresarial y de los niveles jerárquicos para conseguir estructuras mas planas (downsizing) y en otros, se llevan a cabo cambios en el diseño del trabajo, ej. a través de los grupos autodirigidos.
 - D. 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, para lo cual, por ej., pueden adaptar las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por las grandes empresas a sus circunstancias particulares.
 - E. Cultura organizativa: es un factor muy determinante en la gestión de los recursos humanos ya que puede ser un impulsor o una barrera para implantar determinadas prácticas de recursos humanos. Si la cultura es rígida será mas complicado introducir los cambios necesarios para poner en marcha prácticas de recursos humanos adaptadas a las necesidades actuales de la empresa
-
- + Factores individuales: hacen referencia a aspectos relativos a cada trabajador.
 - 1) 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. EN este caso la gestión del talento es un aspecto clave en la gestión de los recursos humanos Y entre otras cosas, las prácticas de recursos humanos facilitan la atracción y retención del tipo de persona que mejor se ajusta a la empresa
 - 2) Ética y responsabilidad social: son aspectos que afectan no solamente a los accionistas sino también a todos los grupos de interés de la organización, en especial, a los empleados o clientes internos. Las prácticas de recursos humanos están incorporados los aspectos éticos y se están viendo afectadas por las políticas de responsabilidad social corporativa facilitando, a su vez, 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.

- 3) Productividad de empleado: La productividad del empleado depende, entre otras cosas, de sus capacidades, su motivación y las condiciones de su trabajo. Las prácticas de recursos humanos se pueden orientar a lograr la mejora de las competencias del trabajador, de la motivación y de la calidad de la vida laboral.
- 4) Delegación de poder (empowerment): la delegación de poder da la oportunidad a los trabajadores de tomar decisiones que tradicionalmente serían tomadas por los 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, elementos que son muy relevantes para mantener y/o mejorar la posición competitiva de la empresa.
- 5) Fuga de cerebros: la pérdida de personal estratégico o de talento es una preocupación actual de la empresa. En los países desarrollados, se observa una sobrecualificación de la mano de obra, sin embargo, el mercado no puede atender las necesidades laborales de estos perfiles profesionales y muchos trabajadores altamente cualificados tienen que buscar su desarrollo profesional en otros países o sectores
- 6) 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 los recursos humanos

Esta dirigida a lograr el desempeño eficiente del personal a través de la planificación, organización, desarrollo y control de una serie de técnicas.

2.1 Los objetivos de la gestión de los recursos humanos

El principal objetivo es ayudar que la empresa tenga éxito. Para lo cual, tiene que tener influencia en la estrategia corporativa, buscar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros y la cultura de la empresa. Las prácticas de recursos humanos buscan dotar a la empresa de una fuerza de trabajo adecuada efectiva y eficiente.

- Objetivos explícitos: están bien especificados y son más fáciles de transmitir:
 - Atraer a candidatos adecuados, es decir, que estén cualificados y sean capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias
 - Retener a los mejores empleados
 - Motivar a los empleados para que se comprometan e impliquen con la organización
 - Ayudar a los empleados a desarrollarse profesionalmente dentro de la organización
- Objetivos implícitos: están integrados en la filosofía o la cultura empresarial:
 - La productividad. Desarrollar actividades de recursos humanos que ayuden a mejorar la productividad de las personas



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

- Calidad de vida en el trabajo. Desarrollar actividades o actuaciones encaminadas a aumentar el compromiso de los empleados con su actividad.
- Cumplimiento de la normativa. Es la parte de los RR.HH. encargada de conocer y respetar las leyes que pueden afectar a cualquiera de las funciones de RR.HH. Por ej. La selección, contratación, retribución, higiene y seguridad en el trabajo
- Objetivos a largo plazo: son los que presentan el alcance estratégico de la gestión de los recursos humanos
 - La rentabilidad y la competitividad
 - Incremento de valor en la empresa
 - Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización

2.2 Los procesos de la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos se estructura en torno a cinco procesos:

- Procesos básicos: estos procesos son el punto de partida para la realización de las demás prácticas de RRHH. Dentro de ellos se incluyen el análisis del puesto de trabajo y la planificación de los recursos humanos
- Procesos de afectación: estos son los procesos que la organización lleva a cabo para buscar e incorporar a las personas más adecuadas para cada puesto de trabajo. Dentro de ellos se incluyen el reclutamiento, la selección y la socialización.
- Procesos de formación y desarrollo: permiten mejorar la capacitación del personal y gestionar su evolución dentro de la empresa. Dentro de ellos se incluye la formación y la gestión de la carrera profesional.
- Procesos de evaluación y compensación: estos procesos analizan, por un lado, la evaluación de rendimiento del trabajador con el objetivo de identificar si se están cumpliendo los requisitos exigidos para el puesto y por otro, el sistema retributivo que compense el esfuerzo realizado de forma justa y equitativa
- Procesos sustractivos: analizan la desvinculación del trabajador de la empresa, ya sea de forma involuntaria, como los despidos o de forma voluntaria como la dimisión

Todos los procesos están interrelacionados.

2.3 El departamento y el director de recursos humanos

Se establece cuando es 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. Los directores de recursos humanos se encargan de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales se encargan de poner en marcha estas 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 en muchas empresas, forman parte del grupo de directivos que diseñan las estrategias de negocio o corporativas

Las cualidades que debería tener un director de recursos humanos son:

1. Conocimiento de la gestión de la empresa. Visión holística y buena formación en planificación, tecnología y gestión de la información
2. Capacidad analítica. Disponer de buena capacidad analítica para realizar diagnósticos adecuados, resolver conflictos y proponer soluciones adecuadas a los problemas
3. Liderazgo competente. Disponer de credibilidad, conocimiento y poder de influencia
4. Enfoque proactivo. Mayor inclinación a la acción
5. Mayor habilidad como desarrollador. Comprometido con los cambios estructurales de la organización. Colaborar en la creación de la estrategia, dotar a la organización del personal adecuado, motivar y retener a los empleados y gestionar los movimientos internos.

Los perfiles del directivo de recursos humanos varían según los sectores, organizaciones, funciones y niveles profesionales.

3. Tendencias actuales en la gestión de los recursos humanos

Las tendencias actuales son un reflejo de la necesidad de ser flexibles y adaptarse a los cambios del entorno. Se está dando más importancia a determinadas competencias de los trabajadores tales como la capacidad de reacción, la flexibilidad, la capacidad para la movilidad internacional y la sensibilidad hacia la multiculturalidad

La gestión de empleados diversos es un objetivo prioritario de las empresas ante el nuevo entorno socio-económico. Según IEGD **la gestión de la diversidad** es una estrategia integral, que requiere un compromiso corporativo, basada en crear una plantilla diversa de empleado, 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 o nacionalidad, discapacidad, orientación sexual o edad. Para ello se pueden implantar programas formativos, constituir grupos de apoyo, organizar actividades específicas que favorezca la integración de los colectivos diversos y llevar a cabo auditorias para estudiar si los esfuerzos realizados por gestionar la diversidad han tenido éxito.

Se esta potenciando la **gestión del talento** que se define como el conjunto de procesos de interrelaciones diseñados e implantados para atraer, identificar y desarrollar y retener a los empleados con talento, con la finalidad de cubrir los puestos directivos del futuro y mejorar la posición competitiva de la empresa en el largo plazo. Significa n primer lugar, que cada empresa defina que considera que es su talento, cuáles son las características que deben tener sus empleados para ser considerados como tal. A partir de aquí la empresa inicia un proceso de cuatro etapas con diferentes prácticas para la gestión del talento:

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.

1) ATRACCIÓN:

- Employer branding
- Reclutamiento universidades
- Universidad corporativa
- Reputación

2) IDENTIFICACIÓN

- Evaluación del desempeño
- Evaluación del potencial
- Assessment center

3) DESARROLLO

- Coaching
- Mentoring
- Development Center
- Eventos de visibilidad y networking
- Formación premium

4) ATRACCION

- Plan de carrera
- Retribución
- Conciliación personal-laboral



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

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