



UNIVERSIDAD DE GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Dirección de Recursos Humanos I

Realizado por:

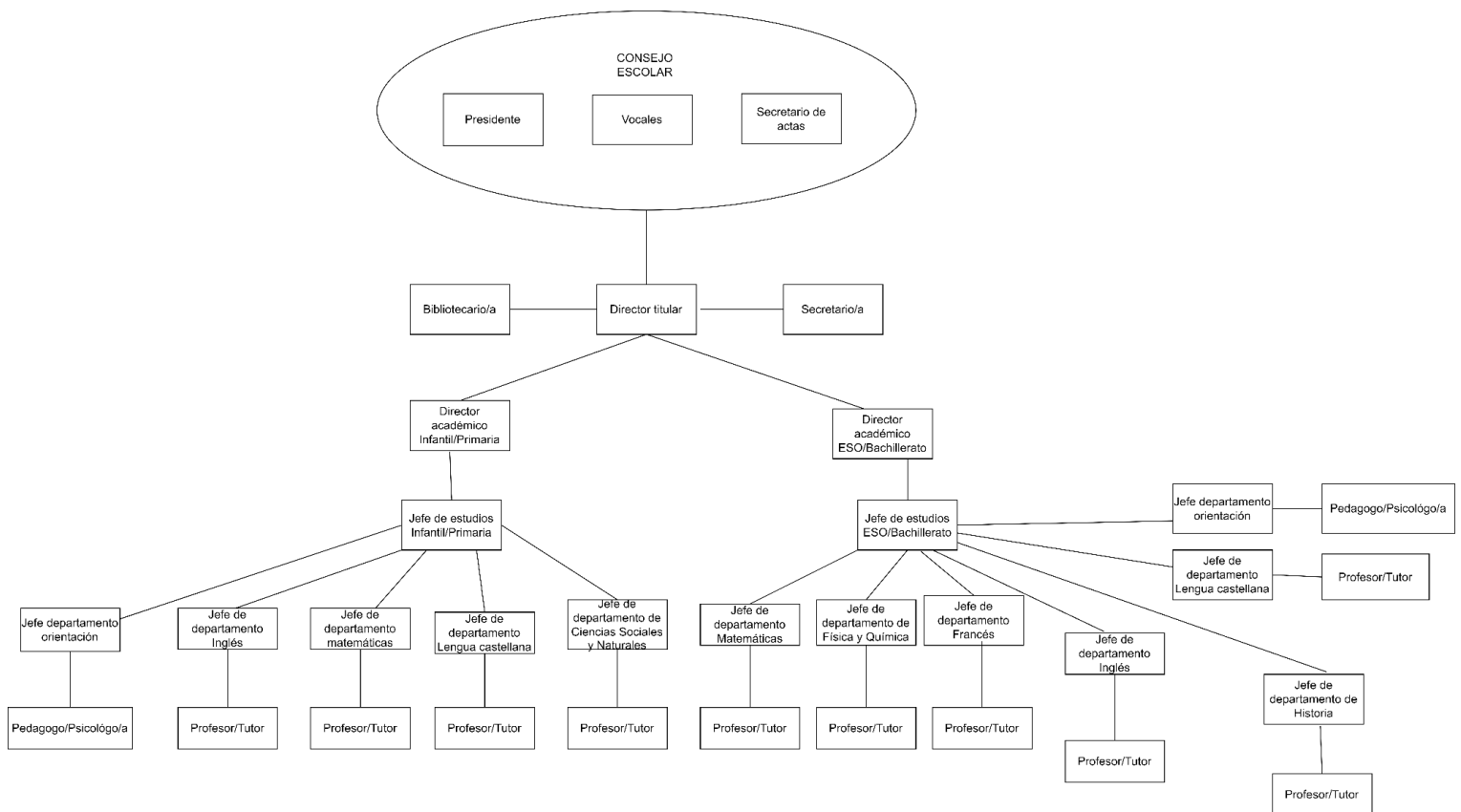
Jesús Leyva Fernández (ADE & Ing.Informática)
Carlos López Morales (ADE & Ing.Informática)
David Martínez Domingo (ADE & Ing.Informática)
Alberto Martos Vela (ADE & Ing.Informática)
Alejandro Nuñez Suárez (ADE & Ing.Informática)

PRÁCTICA 1

Breve introducción de la empresa

La empresa que hemos escogido es el Colegio Concertado Juan XXIII de Cartuja. Ubicado en Granada en la calle Periodista Luis de Vicente, se fundó en el año 1964 y su objetivo es atender las necesidades educativas de la periferia de Granada sin dejar de lado la calidad.

Organigrama



Tema 2

Analizar si se desarrollan las etapas del análisis de los puestos (cuáles sí, cuáles no y por qué).

- La etapa 1 (objetivos del análisis), que consiste en identificar la información necesaria y cómo obtenerla, sí se desarrolla. En nuestro caso, en el ejemplo de un profesor, vemos cómo antes de contratarlo se identifican los requisitos necesarios que deberá cumplir el profesor y los obtienen analizando las necesidades del puesto de trabajo.
- La etapa 2 (delimitación del análisis) también se da, ya que existen reuniones periódicas en las que se debaten y analizan los puestos durante todo el curso escolar, los encargados de realizar este análisis de puestos son los que conforman el equipo directivo.
- La etapa 3 (análisis de puestos) intenta reunir datos sobre los puestos de trabajo a través de la siguiente fuente de información:
 - Entrevistas: consiste en un encuentro entre el reclutador y el interesado en optar al puesto de profesor, donde este último expone sus competencias y habilidades. Hay un director titular que es el que hace las entrevistas de trabajo y después lo aprueba el Consejo Escolar.
- La etapa 4 (descripción y especificación del puesto) también se da, ya que recopila información de las anteriores y las expone de forma que almacena la información para futuras necesidades.

Desarrollar la descripción y especificación de tres puestos distintos en la empresa.

- Profesor de matemáticas: El puesto de profesor se sitúa en la línea de operaciones. Pertenecce al área/departamento de matemáticas. Se encuentra controlado por el jefe de departamento y este a su vez por el director. Como tareas permanentes, se encarga de dar clase y de atender tutorías cuando sea necesario, y su misión es intentar que los alumnos aprendan. Tiene un horario fijo todas las semanas (40 horas/semanales), por lo que su horario no es flexible. Como requisito para impartir de profesor en este colegio/instituto (al ser concertado), es necesaria una

licenciatura en su especialidad que le permita obtener los conocimientos necesarios.

- Jefe de estudios: El puesto de jefe de estudios se sitúa en la línea media. Ocupa un puesto de enlace entre el director y los jefes de departamento. Realiza tareas docentes y todo lo relacionado con el régimen académico, coordinando distintos servicios educativos. Dirige el desarrollo de la programación general de los estudios y actividades académicas de profesores y alumnos, procura el orden y la disciplina del centro, etc. Su horario no es flexible, pero tiene menos horas lectivas que un profesor normal. Para este puesto también es necesario tener una licenciatura, ya que su nivel es parecido al de un profesor.
- Director titular: El puesto de director se sitúa en el ápice estratégico. Es la última autoridad y de él dependen los demás puestos del colegio. Su horario es flexible y se encarga de representar al colegio, además de autorizar las contrataciones, gastos... También es necesario tener una licenciatura y es recomendable realizar algún curso o máster de dirección, administración o gestión de centros educativos. Impulsa y coordina el proceso de constitución del Consejo Escolar y renovarlo cada dos años, formaliza los contratos de trabajo del personal del centro, entre otras cosas.

Analizar las distintas formas de rediseño de puestos (cuáles se dan y cuáles serían interesantes aplicar).

Como sabemos, el rediseño de puestos de trabajo se da cuando el puesto está creado y se trata de mejorarlo.

Podríamos encontrar técnicas para puestos con bajo nivel de especialización. Por ejemplo, en el caso de profesores tutores, tienen más estrés y presión al tener que hacerse cargo de más tareas. Hay otros casos en el que también son coordinadores, como en el caso del coordinador TIC, lo que implica un extra de tiempo. Es por ello que se intenta repartir las tareas/funciones de un profesor cuando está sobrecargado en varios puestos para disminuir la presión que tiene.

También pueden aparecer técnicas asociadas con la flexibilidad, para que el colegio sea capaz de adaptarse. Se muestra una flexibilidad numérica, ya que hay ocasiones en las que se contrata temporalmente a un sustituto cuando se da de baja el profesor original. Igualmente, la flexibilidad funcional se manifiesta en el momento en el que un trabajador te sirve para varios puestos, como por ejemplo en el caso del jefe de estudios, que da clase como profesor y a su vez cumple las funciones administrativas correspondientes a jefe de estudios.

Nuevas tendencias análisis y diseño de puestos: ADP por competencias.

Actualmente en los colegios encontramos mucha flexibilidad funcional y trabajo en equipo, ya que los profesores y directores cuentan con muchas capacidades y habilidades distintas. Esto lo vemos reflejado más comúnmente en los cursos inferiores, donde un mismo profesor puede impartir varias asignaturas. Conforme vamos avanzando en cursos más altos, los profesores deben especializarse más en su campo, y sus habilidades y conocimientos deben ser más específicos en esa materia.

Para comprobar que los profesores cumplen sus objetivos se consultan los exámenes que han ido realizando a lo largo del curso así como las notas de clase de los estudiantes. Esta es una de las formas que tienen los directores de cerciorarse de que los estudiantes han adquirido los conocimientos planificados. También se realizan cuestionarios de evaluación docente. Además tienen que tener habilidades como la comunicación, paciencia y constancia.

Tema 3

¿Hay planificación de RRHH o de plantilla? ¿Es planificación estratégica?

No hay un departamento de recursos humanos como tal, pero sí que hay una planificación de recursos humanos de la que se encarga el equipo directivo (director titular, dos directores académicos y jefes de estudios) y la última palabra a la hora de incorporar a alguien al trabajo la tiene el consejo escolar, formado por el presidente, unos vocales y un secretario de actas.

Proceso de planificación de RRHH:

-Análisis de la oferta y demanda de RRHH: métodos utilizados y métodos que serían convenientes.

Demanda de RRHH: El equipo directivo es el encargado de determinar el número y tipo de trabajadores que va a necesitar el colegio en el futuro, teniendo en cuenta los posibles cambios tanto en los factores externos o de entorno (cambios tecnológicos o sociales) como laborales (bajas, permisos, contrataciones temporales, etc). En nuestro caso, al tratarse de un colegio

siempre existe una demanda bastante constante, pero se utiliza el siguiente método:

- Predicciones de alta dirección (enfoque ascendente): el director titular hace una predicción que después es aprobada por el consejo escolar, que tiene la última palabra.

No tenemos un método conveniente ya que como hemos explicado en el caso de un colegio la demanda es lineal y no sufre drásticos cambios.

Oferta de RRHH: tras comprender la demanda de trabajadores tenemos que analizar la oferta. Encontramos el conocimiento del mercado de trabajo interno y externo.

La oferta interna de trabajo está compuesta por todos los trabajadores actuales de la plantilla. El colegio debe conocer la información sobre todos los profesores/trabajadores: edad, sexo, puesto, antigüedad, experiencia, formación académica... Para estimar las necesidades reales de la plantilla, a principios de curso se crea la plantilla actual y luego se analizan las incorporaciones y bajas previstas de trabajadores en base a datos históricos. A la hora de analizar la oferta interna de trabajo existen diferentes técnicas. En el caso de nuestro colegio puede aparecer el análisis de organigramas, ya que como hemos visto al inicio, se muestra gráficamente la información de puestos. Por otro lado localizamos el inventario de recursos humanos, porque el colegio tiene fichas con la información de los trabajadores.

La oferta externa de trabajo, consiste en buscar en el mercado de trabajo externo los trabajadores con la cualificación necesaria. Este caso se dará cuando no podamos cubrir las vacantes con la oferta interna, por ejemplo, cuando se de una baja indefinida de imprevisto y se necesite suplir dicha sustitución.

-¿Equilibrio entre oferta y demanda de RRHH?

Normalmente se encuentra en un equilibrio que cuando se rompe, se vuelve a recuperar con relativa facilidad, ya que cuentan con una bolsa de empleo para que si ocurre una falta de puestos de trabajo se contrate temporalmente a alguien. En el caso de que no se encontrasen profesores para contratar temporalmente, algunos profesores podrían ocupar el puesto que fuese necesario suplir.

¿Existen criterios para evaluar la planificación de RRHH?

No existe un puesto específico que realice una evaluación de la planificación de recursos humanos si no que como hemos comentado anteriormente, se encarga el equipo directivo de realizar un análisis de puestos, de cubrir las necesidades que tiene el colegio para un puesto de trabajo, es decir, el nivel de habilidad que requiere ese puesto para el correcto funcionamiento del mismo. También se promueve el desarrollo del personal y se intenta adaptar al personal para las necesidades cambiantes que tiene un colegio al tratar cada día con muchos alumnos. Esto se realiza mediante sesiones conjuntas de seguimiento donde se exponen los problemas que surgen y se toman medidas sobre cómo solucionarlos, normalmente estas reuniones son mensuales o trimestrales.

¿Hay Sistemas de Información de RRHH? ¿En qué consisten? ¿Cómo pueden mejorar?

En el Juan XXIII de Cartuja no encontramos un sistema de información para recursos humanos pero en la orden que engloba todos los centros si hay sistemas de información que son usados, por ejemplo para las bolsas de empleo generales de las que dispone el conglomerado de todos los colegios. Se podría mejorar haciendo que todos los colegios dispusieran de un sistema propio también para a su vez poder realizar búsquedas personalizadas de empleo para cada centro y seguir teniendo el otro sistema más general por si fuera necesario, en caso de escasear los puestos de trabajo.

Procesos Sustractivos: DEMANDA MENOR A OFERTA:

-¿Existe suspensión laboral (excedencias/ERTES)?

Existen excedencias por causas familiares de 3 a 5 días, permisos por intervenciones quirúrgicas de parientes hasta segundo grado de consanguinidad con duración de entre 2 y 5 días, puede haber una reducción de jornada por cuidado de menores o familiares que no puedan valerse por sí mismos, entre otras muchas excedencias.

Al ser un colegio, no existen ERTES, ya que la demanda de educación no variará tanto como para influir en la cantidad de puestos de trabajo ocupados por profesores.

-¿Existe ruptura laboral voluntaria (dimisión, jubilación, jubilación anticipada)?

Sí existe una ruptura laboral voluntaria. Dimisión y jubilación sí, pero jubilación anticipada no se realiza en este colegio. Es una desventaja no tener la posibilidad de jubilarse anticipadamente, ya que obliga a los trabajadores a permanecer en la empresa hasta los 67 años sin tener que dimitir.

-¿Existe ruptura laboral involuntaria? (despido individual, despido colectivo, downsizing, rightsizing)

Existe despido individual por malos comportamientos, ineptitud o falta de asistencia de forma reiterada. Despido colectivo no existe. Downsizing sí ha existido alguna vez pero no es algo normal que ocurra, por ejemplo si durante varios años entran menos alumnos de lo normal o hay algún bachillerato que no está tan cursado, se haría una reducción de profesores. Rightsizing no existe.

Las ventajas que tiene es que al ser un colegio concertado puedes rescindir el contrato de algún trabajador que no esté rindiendo bien, en una empresa que dependa directamente del estado es mucho más complicado despedir a alguien aunque no esté cumpliendo los objetivos.

Los inconvenientes serían parecidos a los de otras empresas, siempre es complicado despedir a un trabajador ya que se crea un mal ambiente a no ser que haya hecho algo grave que haya afectado a todos los trabajadores del centro.

-¿Existen otras alternativas a la reducción de plantilla? ¿Cuáles? ¿Podrían incorporarse a la empresa algunas de ellas?

En algunos casos se realiza una reducción de horarios para que puedan trabajar varios profesores de la misma asignatura. Esto se realiza sobre todo cuando hay un trabajador que va a jubilarse, en ese momento se contrata a otro profesor a media jornada y poco a poco se le va integrando y enseñando los métodos de enseñanza utilizados por el colegio. Es complicado incorporar muchas más alternativas en un colegio donde las tareas que se realizan en mayor parte son las de impartir clase.

-¿Existe recolocación (outplacement)? ¿En qué consiste? En el caso de que no exista, ¿sería conveniente?

Sí existe outplacement pero dentro del mismo núcleo de colegios. La fundación Juan XXIII tiene tres centros, en el Zaidín, en la Chana y en Cartuja, y puede haber un outplacement por diferentes causas en el cuál te deriven hacia otro centro, dentro de la misma fundación Juan XXIII, pero no existe outplacement hacia otros colegios. Consiste en el despido de una parte del personal pero la empresa facilita al despedido que encuentre trabajo en otra empresa.

Es complicado definir si sería conveniente realizar outplacement hacia otros colegios ya que al no tratarse de una empresa como tal no sería tan fácil realizar esta técnica ya que cada colegio tiene una forma de contratar personal diferente. Las ventajas del outplacement que se realiza en el colegio es que le das la oportunidad al trabajador que iba a ser despedido de ser admitido en otro de los centros de la fundación Juan XXIII.

Los inconvenientes es que esto, lógicamente es un proceso duro para el trabajador ya que muchas veces ha trabajado durante muchos años en el colegio y a nadie le gusta que le cambien su lugar de trabajo.

