

Unidad 5

Plan de Recursos Humanos

«El gran reto del departamento de RRHH es encontrar el equilibrio entre los intereses de la organización y sus empleados»



Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



► Sumario:

1. Departamento de Recursos Humanos.
2. Funciones del departamento de RR.HH.
3. El Proceso de Selección de Personal.
4. El Control del Personal.
5. Los Costes Laborales.
6. La comunicación en el departamento de RRHH.

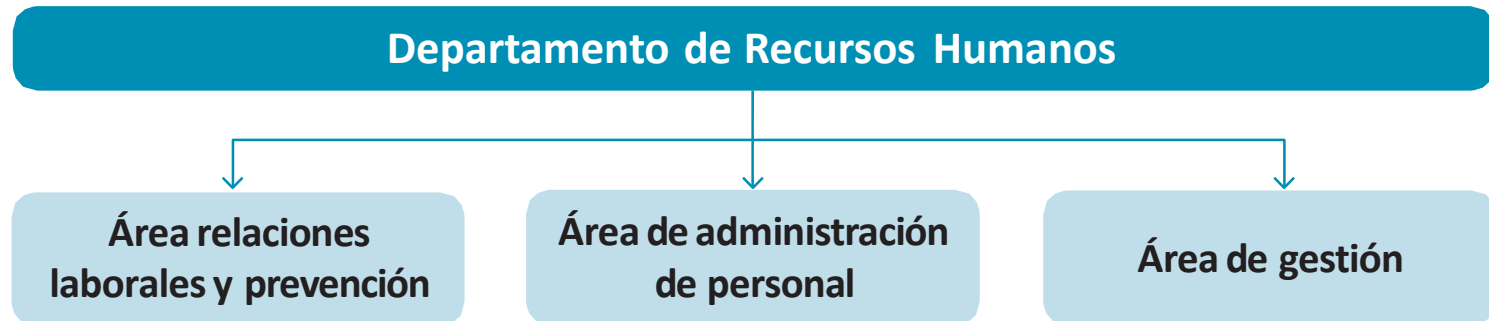
► Objetivos:

- Conocer la estructura del departamento de RR.HH.
- Definir las funciones del departamento de personal.
- Establecer una relación directa entre motivación y rendimiento.
- Saber estructurar las diferentes fases del proceso de selección.
- Confeccionar para las pruebas de selección, psicotécnicos y cuestionarios.
- Identificar el control de personal como un medio para recabar información.
- Cuantificar los costes laborales de todo el personal de la organización.

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



1. Departamento de Recursos Humanos



- **Área de Relaciones Laborales y Prevención**

Se encarga de la resolución de problemas laborales y de la seguridad e higiene de los trabajadores.

- **Área de Administración de Personal**

Se ocupa de funciones administrativas, elección de contratos, nóminas/seguros sociales, horas extras, permisos, vacaciones, bajas, control absentismo, régimen disciplinario, etc.

- **Área de Gestión**

Comprende la selección, formación y el desarrollo de los trabajadores en temas como, motivación, liderazgo, enriquecimiento del trabajo, etc.



Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



2. Funciones del departamento de RR.HH

Funciones del departamento de recursos humanos		
Funciones Laborales	<ul style="list-style-type: none">• Establecer necesidades de personal.• Describir los puestos a cubrir.• Elaborar el profesiograma o perfil psicoprofesional de los candidatos.	<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar y formar al personal.• Preparar el plan de acogida de nuevos trabajadores.• Proponer la modificación, suspensión y extinción de contratos.
Funciones Administrativas	<ul style="list-style-type: none">• Elección y formalización de contratos.• Confección nóminas/seguros sociales.• Tramitación de altas/bajas, permisos, vacaciones, excedencias, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento y control del absentismo.• Notificar expedientes disciplinarios.• Diseñar el sistema de retribuciones de la empresa.
Funciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none">• Dirección.• Liderazgo.• Motivación.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación.• Trabajo en equipo.• Resolución de conflictos.
Funciones Preventivas	<ul style="list-style-type: none">• Estructurar el departamento de prevención• Determinar si es necesario un servicio médico y de prevención propio o ajeno.	
Funciones Sociales y recreativas	<ul style="list-style-type: none">• Guarderías.• Economatos.• Seguros privados.• Planes de Pensiones.	<ul style="list-style-type: none">• Becas y ayudas para estudios.• Convenciones y viajes de empresa.• Actividades deportivas, culturales, de ocio.

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



2. Funciones del departamento de RR.HH

2.1. Profesiogramas

El *profesiograma* se define como el «instrumento que recoge los requisitos y exigencias que el puesto de trabajo debe reunir, así como los conocimientos, habilidades y competencias que el trabajador debe poseer».

2.1.1. Ítems que incluye un Profesiograma

- Identificación del puesto y características generales.
- Descripción de las tareas a realizar.
- Objetivo del puesto de trabajo.
- Experiencia y formación requerida.
- Responsabilidad del puesto.
- Las relaciones del puesto de trabajo.
- Requisitos psicofísicos mínimos necesarios.
- Medios técnicos precisos.
- Condiciones de trabajo.

Clic@

Ejemplos de Profesiogramas

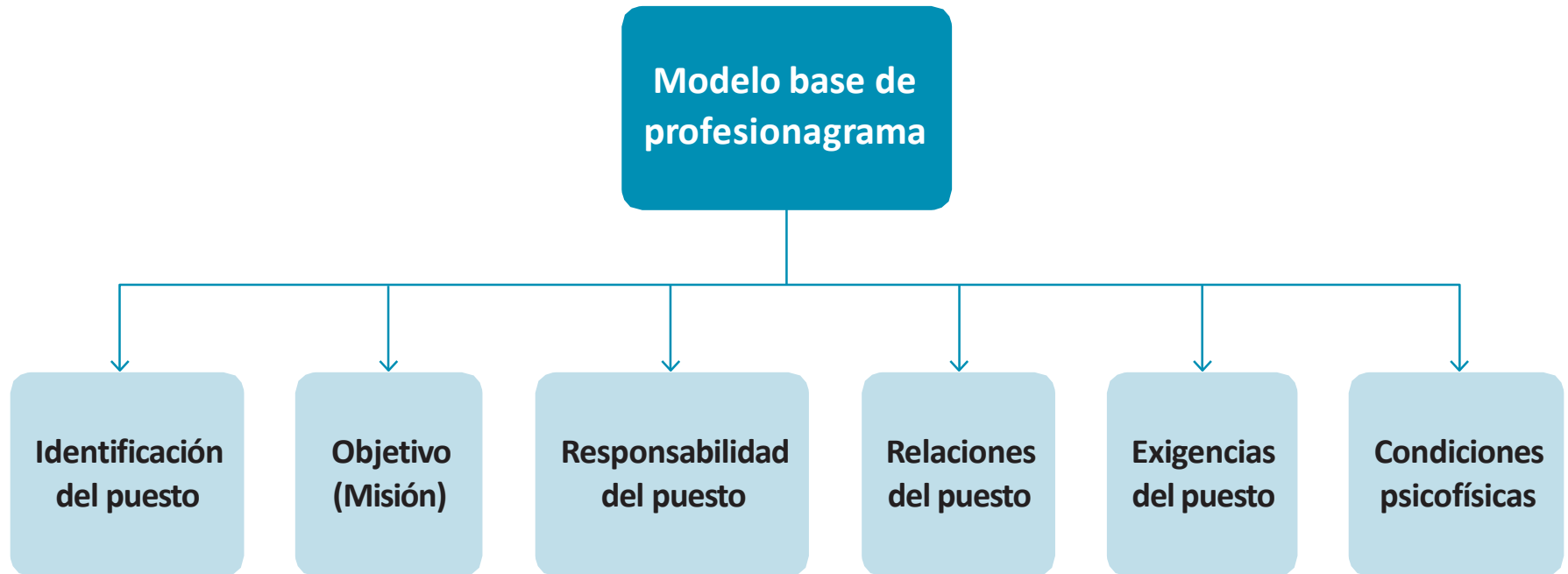
<https://www.gestion.org/que-es-un-profesiograma/>

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



2. Funciones del departamento de RR.HH

2.1.2. Modelo base de Profesiograma



Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



2.1.2. Modelo base de Profesiograma

Modelo base de profesiograma (Puesto comercial)				
Identificación del puesto	Puesto de trabajo: comercial. Categoría: agente de seguros.		Ramo: vida y empresa. Código: CB (Comerciales Base).	
Objetivo (Misión)	Mantenimiento de la cartera de clientes, desarrollo de la línea de seguros de vida y prospecciones en el ramo de seguros de empresa.			
Responsabilidad del puesto	Al tratarse de un puesto de base su responsabilidad se limita al cumplimiento de los objetivos establecidos en los ramos de vida y empresa.			
Relaciones del puesto	Dependerá orgánicamente del Director de la oficina y de los asesores de vida y empresa designados para tal fin.			
Exigencias del puesto	Edad: entre 18 y 25 años. Idiomas: se valorará B-1 de Inglés. Formación: curso mediador de seguros.		Experiencia: al menos 1 año en puestos similar. Manejo nuevas tecnologías: entorno Windows.	
Condiciones psicofísicas				
Factores a valorar	1 (Nada Favorable)	2 (Regular)	3 (Favorable)	4 (Muy Favorable)
<ul style="list-style-type: none">• Empatía• Serenidad• Sinceridad• Extroversión• Adaptabilidad• Responsabilidad• Capacidad negociadora• Capacidad comunicadora				

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



2. Funciones del departamento de RR.HH

2.2. La motivación

Se entiende por motivación lo que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera y con un nivel de esfuerzo concreto.



El grado de motivación siempre va a depender del valor que le demos al «objetivo» que deseamos alcanzar. *Si el objetivo nos motiva nuestro esfuerzo será el adecuado.*

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



2.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Si como vemos la motivación está estrechamente relacionada con el rendimiento, no es de extrañar que los departamentos de RRHH lleven décadas tratando de poner en práctica las diversas teorías que desarrollan este concepto. Una de las más representativas es la del psicólogo humanista **Abraham Maslow** (1908-1970), conocido como el «padre de la motivación».

Este autor parte de la idea de que todas las personas tenemos presentes cinco tipos de necesidades que deseamos satisfacer, y que representó jerárquicamente en forma de pirámide.

Dos son las conclusiones a las que llega Maslow:

- Hasta que no tengamos cubiertas las necesidades del escalón inferior, no desearemos satisfacer las del escalón inmediatamente superior. (Orden jerárquico).
- Una necesidad ya cubierta deja de ser motivadora.

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



1. **Fisiológicas:** representan las necesidades básicas que todos los seres humanos necesitamos satisfacer: agua, alimentos, ropa, etc.
2. **Seguridad:** protección frente a los miedos, riesgos, amenazas.
3. **Sociales:** son las necesidades que tenemos los individuos de relacionarnos con los demás, de formar parte de la comunidad.
4. **Estima:** tiene que ver con el reconocimiento, respeto y admiración de quienes nos rodean, así como de nuestra propia autoestima.
5. **Autorealización:** está estrechamente relacionado con la creatividad, el talento, el trabajo bien hecho.

Clic@

Pirámide de Maslow

<https://cutt.ly/Wye5lr9>

<https://cutt.ly/zX9QsgQ>

<https://cutt.ly/OywlJNM>



2.2.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Psicólogo norteamericano (1923-2000) que realizó un estudio sobre los puestos de trabajo y llegó a la conclusión que los trabajadores están influenciados por dos tipos de factores:

- **Factores higiénicos:** son los que rodean a la actividad laboral. Tienen un carácter externo y están relacionados con las condiciones laborales, salarios, relaciones con los superiores y compañeros, etc.
- **Factores motivadores:** son los que están relacionados con el contenido del trabajo. Tienen un carácter interno y hacen referencia a que nos reconozcan el trabajo realizado, al crecimiento personal/profesional, a que la organización confíe más en nosotros, al éxito y en definitiva a realizar un trabajo estimulante que nos haga sentir bien.

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



De ahí, que cualquier departamento de RRHH a la hora de preparar un profesiograma de puesto de trabajo debería valorar las dos reflexiones a las que llega Herzberg:

- A. Los factores higiénicos no son motivadores y si se dan en sentido negativo solo producen insatisfacción.**

Eso significa que las empresas deben cuidar aspectos como mantener unas retribuciones razonables, condiciones ambientales adecuadas, estrecha comunicación con todos los miembros de la organización, etc.

- B. Los factores motivadores son los que realmente producen alta satisfacción cuando están presentes en las organizaciones.**

Por lo tanto, es necesario rediseñar los puestos de trabajo para que resulten más desafiantes y enriquecedores para el trabajador. Eso pasa por, incrementar responsabilidades, autonomía, capacidad para tomar decisiones, que permitan a todos los recursos humanos con los que cuenta la empresa, alcanzar un reconocimiento económico y profesional acorde a sus esfuerzos.

Clic@

Teoría los 2 factores de Herzberg

<https://cutt.ly/KX9N0YF>

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



2.2.3. Técnicas de motivación

Técnicas de motivación	
Mejora de las condiciones laborales	Supone nunca estar por debajo de los factores higiénicos que propone Herzberg y en la medida de lo posible mejorarlos.
Enriquecimiento del trabajo	Hay dos tipos: <ul style="list-style-type: none">- Horizontal: incrementar o variar el número de funciones.- Vertical: que los puestos de trabajo tengan más autonomía y capacidad de tomar decisiones.
Adecuación persona puesto de trabajo	Persigue incorporar en cada puesto al trabajador más adecuado en base a su perfil psicofísico.
Participación/Delegación	La participación de los trabajadores más validos en la planificación del trabajo y la delegación de funciones, incrementa el compromiso de pertenencia a la empresa.
Reconocimiento del trabajo	Consiste en reconocer y valorar el trabajo bien hecho.
Formación/desarrollo de profesionales	La empresa los va a formar y promocionar a puestos de más responsabilidad.
Establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Realistas: que se puedan alcanzar.• Desafiantes: que exijan esfuerzo.• Medibles: que se puedan cuantificar.

Clic@

¡Así trabajan en Google!

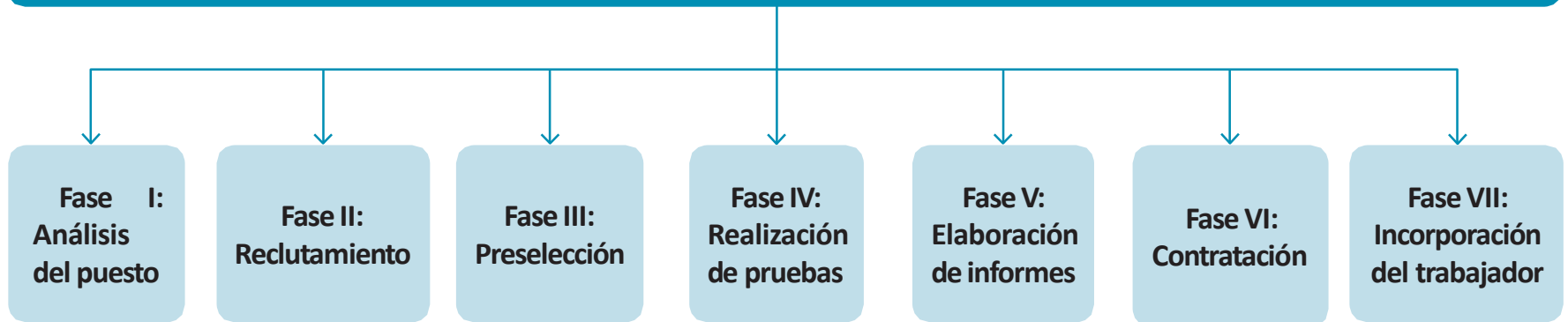
<https://cutt.ly/hX91QOK>

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



3. El Proceso de Selección de Personal

Fases del proceso de selección de personal



Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



3. El Proceso de Selección de Personal

Fase	Actuaciones	Objetivos	
Análisis de puesto	Perfil profesiográfico y características de los candidatos	<ul style="list-style-type: none">• Formación básica.• Conocimientos.• Capacitación.• Experiencia necesaria.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades.• Aptitudes.• Personalidad.• Motivación.
Reclutamiento	Conseguir candidatos	<ul style="list-style-type: none">• Anuncios en medios.• Banco de datos.• Colegios profesionales.	<ul style="list-style-type: none">• Centros de postgrado.• Redes Sociales.
Preselección	Criba de candidaturas	<ul style="list-style-type: none">• Descartar las que no cumplan los requisitos.	
Realización de pruebas	Pase de pruebas	<ul style="list-style-type: none">• Pruebas aptitudinales, de personalidad, etc.• Entrevistas.	
Elaboración de informes	Resumen de las actuaciones	<ul style="list-style-type: none">• Escoger a las personas que mejor se ajustan al perfil del puesto.	
Contratación	Firma de contrato	<ul style="list-style-type: none">• Selección de contrato (módulo FOL).• Incorporación del candidato a la empresa.	
Incorporación	Incorporación del trabajador a sus tareas	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación del manual de acogida.	



3. El Proceso de Selección de Personal

3.1. El análisis del puesto

Es el proceso por el que establecemos las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo y determinamos el tipo de persona que queremos contratar para ocupar ese puesto atendiendo a la capacidad y a la experiencia.

En esta fase se recabará información del profesiograma general que haya realizado la empresa y sirve para:

- Conocer las funciones que se van a realizar.
- Saber qué tipo de trabajador necesitamos para ese puesto.
- Identificar si un trabajador está haciendo sus funciones correctamente.



3. El Proceso de Selección de Personal

3.2. Reclutamiento

El *reclutamiento* es el «proceso para conseguir candidatos que estén formados y se ajusten a los requisitos que necesitamos».

El proceso de reclutamiento puede ser:

- **Reclutamiento interno (promoción):** se realiza con los trabajadores de la propia empresa. Tiene como principal ventaja que los conocemos y además, supone un incentivo saber que en caso de que demuestren valía tienen posibilidades de ascender.
- **Reclutamiento externo:** se realiza buscando trabajadores de fuera de nuestra empresa. Normalmente se emplea este sistema cuando no es posible cubrir los puestos vacantes con los propios trabajadores de la organización.

Clic@

Guía Inserción Laboral Flexibook

<https://acortar.link/RZMtx2>

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



3. El Proceso de Selección de Personal

3.3. Preselección

La preselección es una primera criba de las candidaturas en función de los datos del currículum y de las necesidades de la empresa. Tiene como objetivo pasar a la fase de «realización de pruebas» únicamente a los candidatos más preparados con el fin de ahorrar tiempo y recursos.

3.4. Realización de pruebas

Los candidatos que superan la preselección realizarán las pruebas necesarias para determinar su potencial y capacidad de aprendizaje. En muchas ocasiones estas pruebas las realiza una empresa externa de selección de Recursos Humanos o en su defecto un técnico en selección.

Las pruebas son principalmente de dos clases:

- Pruebas psicotécnicas y de personalidad.
- Entrevista de trabajo.

Clic@

Tests Psicotécnicos/Personalidad

<https://www.psicocactiva.com/tests.htm>

<https://www.psicotecnicoest.com/>

Corto La Entrevista

<https://cutt.ly/lywObAa>



3. El Proceso de Selección de Personal

3.5. Elaboración de informes

Es la fase de presentar toda la información que hemos obtenido, organizarla, analizarla y elaborar los informes para poder escoger al candidato que mejor se ajuste al perfil del puesto.

3.6. Contratación

El proceso de incorporación de un trabajador a la empresa termina con la contratación (en el módulo de Formación y Orientación Laboral, habrás visto los distintos tipos de contrato).

3.7. Incorporación del trabajador

Hasta este momento nos hemos preocupado por los conocimientos, aptitudes y actitudes del candidato. Ahora ese candidato se ha convertido en un nuevo compañero o compañera. Para facilitar el proceso de integración es muy positivo que la empresa disponga de un «manual de acogida».

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



El manual de acogida sirve para:

- Hacer que el nuevo trabajador se sienta integrado en la empresa.
- Conocer las características esenciales de la organización.
- Favorecer la comunicación.
- Dar imagen de seriedad.

El contenido del manual de bienvenida incluye:

- Datos de la organización: misión, visión, valores y datos históricos relevantes.
- Organigrama de la compañía.
- Funcionamiento interno: pago de salarios, vacaciones, horario de trabajo, ventajas sociales.

Clic@

Modelo Manual de Acogida

<https://acortar.link/ct6bvC>

/

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



4. El Control del Personal

FUNCIONES

- Control de cumplimiento de objetivos.
- Control Disciplinario.

4.1. Control del cumplimiento de objetivos

Sistema captación de información

- **Registros:** número de ventas, de clientes, de prospecciones realizadas, de horas trabajadas, de absentismo, etc.
- **Observación directa:** nunca debe tener conocimiento de que está siendo observado.
- **Cuestionarios:** condicionado por el grado de anonimato de la encuesta.
- **Informes:** sobre el rendimiento de los trabajadores que tienen a su cargo.
- **Auditorias:** internas o externa.

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



4. El Control del Personal

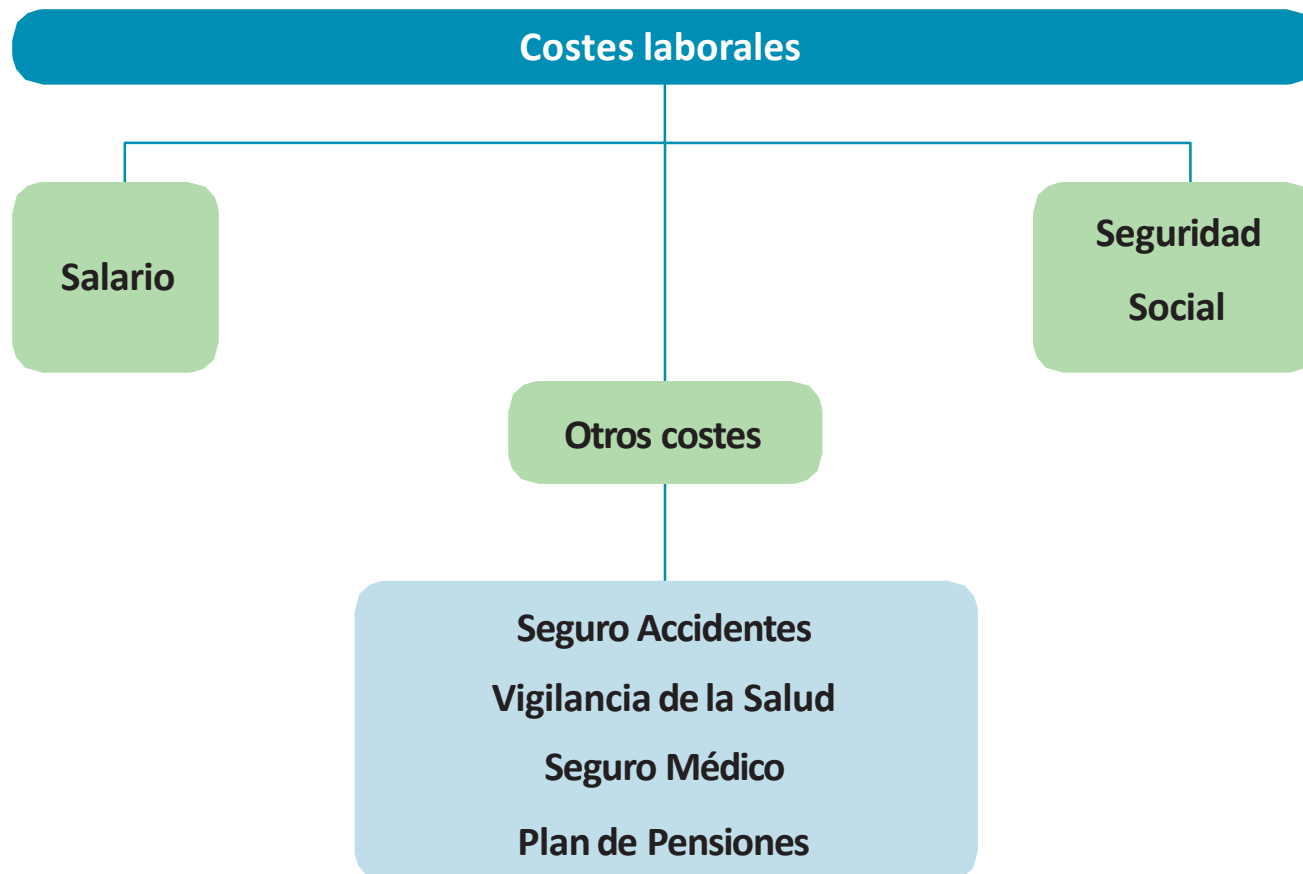
1. Control disciplinario

Las medidas disciplinarias pueden tener un carácter:

- **Preventivo:** el conocimiento de las faltas y las sanciones que conllevan el incumplimiento de las mismas, suelen ser un buen medio disuasorio o preventivo.
- **Correctivo:** son las medidas o sanciones que se aplican con la intención de que el trabajador corrija su comportamiento.
- **Progresivo:** las sanciones se hacen más severas a medida que se repiten las faltas.



5. Los Costes Laborales



Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



5. Los Costes Laborales

- **Salario:** dependerá de su categoría profesional y viene recogido en el convenio colectivo de su sector.
- **Seguridad Social:** suele representar el 30/40 % del salario bruto mensual del trabajador.

Si queremos calcular su coste real aplicaremos (nómina del trabajador):

- **En la base de contingencias comunes:** los porcentajes establecidos para la empresa. (Tipos de cotización que establece la seguridad social).
- **En la base de contingencias profesionales:** la tarifa de porcentajes que regula la Ley 42/2006 sobre cotización por AT y EP (establece unos porcentajes para las coberturas de IT e IMS dependiendo del tipo de profesión).

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



5. Los Costes Laborales

- **Otros Costes:** vienen determinados por las empresas, pero el seguro de accidentes y el gasto en el servicio de vigilancia de la salud suelen ser los más comunes.

Clic@

Tarifa Plana Seguridad Social

<http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/01/pdfs/BOE-A-2014-2220.pdf>

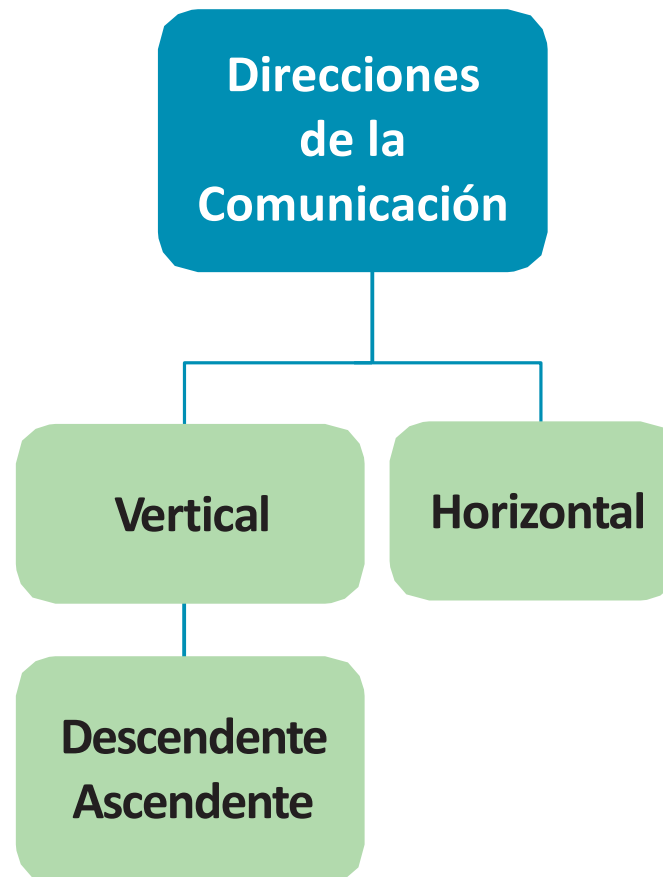
<https://cutt.ly/HfcmsWQ>

Tarifa de Primas AT/EP

<https://acortar.link/gckdkc>



6. La comunicación en el departamento de RRHH





6. La comunicación en el departamento de RRHH

Barreras de la comunicación

- **Personales:** son interferencias producidas por los malos hábitos de escucha, por el tipo de creencias, prejuicios y personalidad de los interlocutores.
- **Físicas:** son las alteraciones producidas por el ruido, la temperatura (baja o alta), escasez de iluminación.
- **Fisiológicas:** son provocadas por una disfunción corporal: problemas de audición, visión, trastornos del habla, etc.
- **Semánticas:** tienen que ver con una mala interpretación de las palabras.

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



Vide@

La importancia de los departamentos de Recursos Humanos

bienvenido a
Farewell-Gutmann



Imagen: ©Golem Distribución



Imagen: ©Notodofilmfest



<https://www.youtube.com/watch?v=tNY5K8TvW5I>

<https://www.youtube.com/watch?v=JGfQwPgeibg>

<https://www.youtube.com/watch?v=Dy-znJgR79M>

Ud. 5: Plan de Recursos Humanos



Plan de empresa



Ficha 5. Plan de Recursos Humanos

Objetivo: establecer la estructura del departamento de RRHH y reconocer la importancia del mismo en la consecución de los objetivos de la empresa.

Puntos a desarrollar:

1. El Departamento de RRHH.

Explicar la relevancia que le vais a dar a este departamento y mencionar todas las funciones que pretendéis desarrollar.

2. Estructura.

Indicaréis quién será el encargado de dirigirlo y en cuántas áreas lo vais a estructurar. En el caso de externalizar sus funciones mencionaréis el tipo de empresa contratada y cuál es su coste económico.

3. Profesiograma.

Prepararéis un profesiograma o descripción de los puestos detallando en cada uno de ellos el perfil psicofísico requerido.

4. Motivación.

Realizaréis un cuestionario tipo para conocer el grado de motivación que deben presentar los diferentes miembros que incorporéis a la organización.

5 El Proceso Selección.

En este apartado debéis preparar un **guión o protocolo** de cómo realizaréis el proceso de selección. Para la fase de pruebas psicotécnicas, adjuntaréis una batería de test y en la entrevista un cuestionario de preguntas.

6. Contratación.

Determinar los modelos de contratos necesarios para los diferentes tipos de puestos a cubrir. Adjuntaréis el de un técnico superior que simularéis contratar. En el siguiente enlace tenéis toda la información necesaria sobre contratos: https://www.sepe.es/contenidos/empresas/contratos_trabajo/modelos_contrato.html

7. Acogida.

Presentaréis un manual de acogida que sirva de guía a los nuevos trabajadores.

8. Costes Laborales.

Establecer el coste laboral de todo el personal de la empresa, desglosando la partida de salarios y de seguridad social.

Notas

En la Web «Clic@ en la pestaña Empresa» y consulta las pautas para realizar la ficha y ejemplos de planes de negocio. Todos los recursos están clasificados por unidades, <https://www.flexibook.es/?p=7955>