

Recursos Humanos

Un recurso muy necesario en la empresa

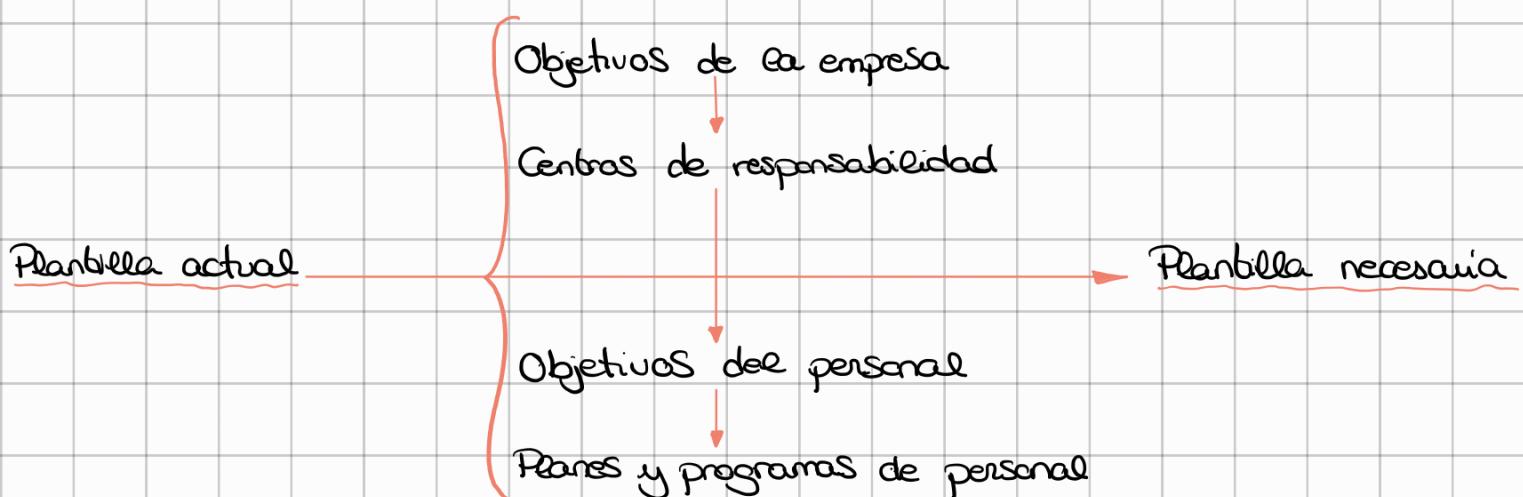
2. Funciones del Departamento de RRHH (Puede ser externalizado)

- Definición de cada puesto de trabajo
 - Definir características y cualidades que deban poseer las personas según el puesto
 - Evaluar el desempeño del trabajador
 - Encuentra y promociona el liderazgo.
 - Seleccionar, reclutar y contratar al trabajador idóneo. Planificar necesidades.
 - Formación del personal
 - Garantizar la armonía entre trabajadores
 - Responsabilizarse de la comunicación de la información a los trabajadores

★ 3. Gestión de los recursos humanos (tmb llamada "política de personal")

Asignación adecuada, cuantitativa y cualitativa del personal requerido a los puestos de trabajo definidos, en cada momento del tiempo.

3.1 Perspectiva general del proceso de gestión de RRHH



3.1.1 La plantilla del personal

Se debe de disponer de una relación de los puestos de trabajo existentes y análisis de la situación de los recursos humanos para obtener información:

■ TABLA 5.1. Plantillas de personal.

	Empresa	Producción	Ventas	Finanzas	Compras	Total
Técnicos Superiores	α	72	12	15	5	104
	β	36	8	9	8	61
	λ	40	14	4	15	73
Técnicos Medios	α	80	6	7	16	109
	β	40	10	16	21	87
	λ	75	24	10	30	139
Trabajadores cualificados	α	98	0	20	20	138
	β	67	5	12	42	126
	λ	102	8	0	34	144
Otros trabajadores	α	120	25	2	65	212
	β	88	30	13	75	206
	λ	100	15	7	54	176

La tabla 5.1 es un ejemplo de lo que acabamos de comentar. Es una tabla de doble entrada en la que se estudian tres empresas que se supone tienen que ser similares, dedicarse a la misma actividad y tener un tamaño parecido. Para cada una de ellas se indican los trabajadores, según su cualificación, afectos a cada departamento y distribuidos por categorías. Los totales indican el número de trabajadores que cada empresa tiene en cada función por categorías. La empresa que se separe de la media del sector debería estructurar su plantilla.

Ahora se podría calcular la proporción de trabajadores de cada categoría que cada una de las empresas analizadas tiene desempeñando las distintas funciones; esto se muestra en la tabla 5.2.

■ TABLA 5.2. Plantillas de personal expresados en ratios.

	Empresa α	Empresa β	Empresa λ
Proporción de técnicos superiores sobre el total de la plantilla	$\frac{104}{563} \times 100 = 18,4\%$	$\frac{61}{480} \times 100 = 12,7\%$	$\frac{73}{532} \times 100 = 13,7\%$
Proporción de técnicos medios sobre el total de la plantilla	$\frac{109}{563} \times 100 = 19,3\%$	$\frac{187}{480} \times 100 = 38,9\%$	$\frac{139}{532} \times 100 = 26,1\%$
Proporción de trabajadores cualificados sobre el total de la plantilla	$\frac{138}{563} \times 100 = 24,5\%$	$\frac{126}{480} \times 100 = 26,2\%$	$\frac{144}{532} \times 100 = 27\%$
Proporción de otros trabajadores sobre el total de la plantilla	$\frac{212}{563} \times 100 = 37,6\%$	$\frac{206}{480} \times 100 = 42,9\%$	$\frac{176}{532} \times 100 = 33\%$

3.2. Determinación de objetivos, planes y programas

- Planes de personal derivados de los objetivos generales
- Programas de política de personal derivados de los Planes de personal
- Programas → Necesidades de cambiar la plantilla:
 - Ampliar
 - Reducir
 - Incrementar capacidades

Causas principales

- Objetivos generales de la empresa
- Evolución normal de la plantilla → Bajas voluntarias, jubilaciones, ...
- Reacción a eventos o factores externos → Crisis económica, caída de la demanda, ...

4. Captación de RRHH

la captación de los recursos humanos se ocupa de la selección del personal, de su incorporación a la empresa y de sus remuneraciones.

4.1 Selección y contratación del personal

Objetivo principal encontrar el personal que se necesita para cubrir las necesidades previstas

♡ El personal que ya está en la empresa (interno → promoción)

Requiere de una política activa

- Previsión de plazos a cubrir

- Planes de carrera

- Formación y capacitación del personal

Sí está bien diseñada

Sí está mal diseñada

la promoción interna puede estimular a los trabajadores, fideliza a los trabajadores, facilita la compresión de la empresa.

Riesgos de agravios comparativos y mal ambiente

♡ Mercado externo (directamente, empresas externas, etc., ...) No sería "oferta de trabajo" → "Demanda de trabajo"

- Es muy heterogéneo, se debe analizar en cada caso los segmentos del mercado.

PROCESO DE SELECCIÓN: ① Lanzamiento de oferta: directas, medios de comunicación o agencias

② Selección: obtención de CV's, cinta, entrevistas, selección finalistas, elección de candidato

Histórico personal
" académico
" profesional
Otros datos

4.1.3 Contratación del personal

Contrato de trabajo: compromiso del trabajador (a prestar un servicio y someterse a la dirección de la empresa) y de la empresa (a pagar una retribución). Los santos del trabajador son propiedad de la empresa.

4.1.4 Integración del personal contratado

Proceso de acogida para:

- Motivar al trabajador
- Informar de los aspectos relevantes de la empresa
- " costumbres y servicios de la empresa.

Período de prueba → tiempo que se considera oportuno para la integración total.

4.2. La retribución del personal

Suponen un alto porcentaje de los costes totales de la empresa. Representa para el trabajador el estímulo más poderoso, no solo su aspecto cuantitativo, sino comparativo. Una política retributiva bien estructurada puede motivar al conjunto de trabajadores. Hay que tener cuidado con la posible discriminación. Hay 2 clases de costes:

- Gastos corrientes → Sueldos, salarios, seguridad social
- Inversiones → Promoción del personal, como la formación

Para fijar los salarios es preciso considerar una serie de elementos esenciales entre los que destacan

- El salario mínimo: está fijado por una disposición oficial.
- El trabajo concreto a desempeñar: importancia de cada función, preparación, condiciones
- La actividad de la persona: a más interés, mejores resultados.

5. El liderazgo (debe simplificar la dificultad) ↗ productividad

El liderazgo puede definirse como la tarea de influir sobre las personas para que realicen con el mayor entusiasmo posible las acciones conducentes al logro de las metas de la empresa. Requiere el conocimiento de técnicas que explican el comportamiento humano.

La aplicación de dichas técnicas debe conducir a un incremento de la productividad.

5.1. Alternativas en la dirección del personal

Libro "El lado humano de la empresa" 1960 McGregor

Teoría X → Trabajador que tiene aversión al trabajo. Evita responsabilidades → Director autoritario y rígido

Teoría Y → que ve el trabajo como medio positivo para conseguir sus aspiraciones. → Director flexible y participativo.

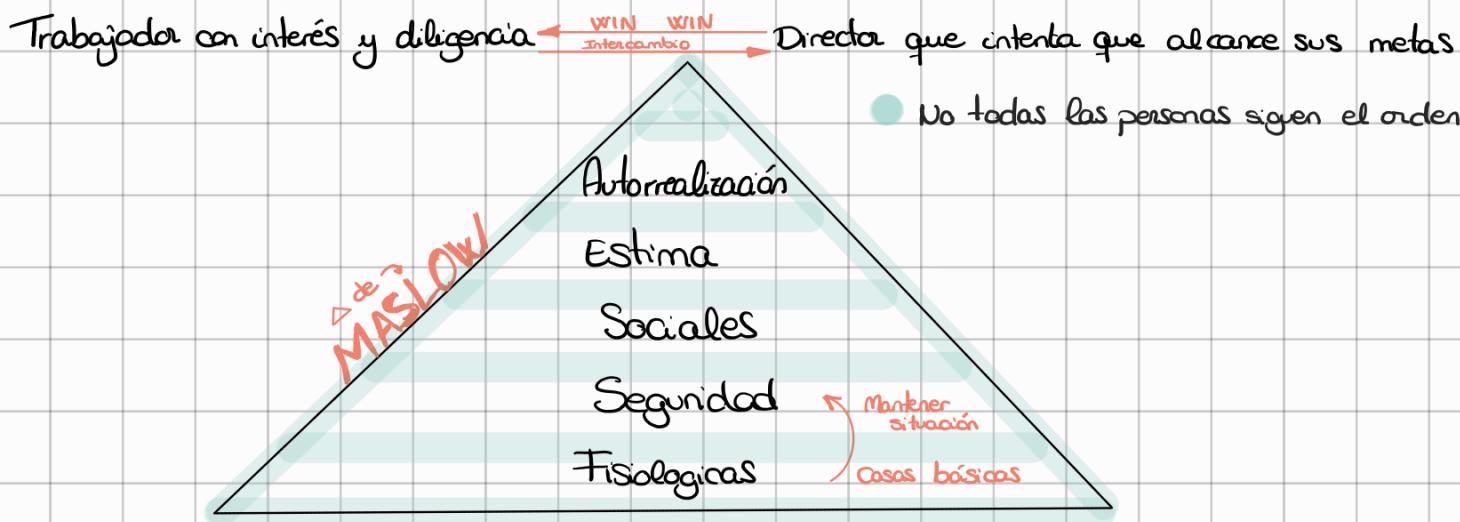


5.2. Instrumentos útiles para la dirección del personal

La motivación "Preparar mentalmente una acción" "Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia".

Se refiere al dominio de la mente a través de la cual es posible generar en los individuos determinados impulsos para que ejecuten determinadas acciones, no de cualquier manera, sino «con interés y diligencia».

Para lograr esa motivación, el director deberá conocer los factores que son capaces de impulsar a su personal a trabajar motivados. (factores de motivación personales)



● No todas las personas siguen el orden

5.2.2 La delegación de autoridad

Transferencia de competencias de un superior a un subordinado. Puede suponer un elemento más para potenciar la motivación del personal y su adhesión a los objetivos de la empresa. Suelen suceder cuando la carga de trabajo aumenta.

5.3. Los conflictos laborales

Un conflicto es una situación en la que se presenta un desacuerdo entre dos o más personas.

Un conflicto pequeño o menor suele ser suficiente la intervención del director.

- Individual (Empresario vs trabajador)

- Jurídico (normas, convenio)

- Colectivo (Empresarios vs pluralidad)

- Económico (€)

5.3.2. Derecho a la huelga Constitución española 1978 Art. 28.2

"Suspensión colectiva y concertada de la prestación del trabajador por iniciativa de los trabajadores"

Es un derecho, no una obligación. Requiere seguir un procedimiento legal establecido

[Objetivos y negociaciones previas]

• Aviso con antelación a la empresa, autoridades laborales y usuarios afectados (servicios públicos)

• Comunicación de las fechas y del comité negociador.

5.3.3 Mecanismos de resolución de conflictos

Negociación directa — Conciliación — Mediación — Arbitraje

Procedimiento más habitual

sobre todo cuando es de carácter económico.

Usa un 3º. Inicia un acuerdo

Usa un 3º. Da recomendaciones

Usa un 3º. Negocia, estudia el problema

e impone la solución y evita juicio

6. Control de RRHH

6.1 El control externo de RRHH *Trabajadores = grupo con entidad propia (intereses comunes)*

- Representación personal
- Delegados de personal: centros de trabajo de entre 10 y 50 trabajadores.
 - Comités de empresa: Negocia y pacta el convenio colectivo de la empresa. (+de 50 trabajadores)
 - Sindicatos: Negocian a nivel sectorial y estatal.
 - Convenios colectivos: Contrato entre empresarios (patronal) y trabajadores (sindicatos).

