



Curso de Acceso Anual

Tema:

4- Conceptos fundamentales (V): Los Recursos Humanos

Tutor/a: Antonio Muntaner
Email: antmuntaner@palma.uned.es

Objetivos y gui3n-esquema

OBJETIVOS PRINCIPALES

Poder explicar a otras personas los siguientes conceptos:

- Relaci3n entre los objetivos generales de la empresa y las necesidades de personal.
- En qu3 consiste la selecci3n y contrataci3n de personal y las dos alternativas que existen.
- Qu3 es el mercado de trabajo.
- La pol3tica de retribuciones, importancia y caracter3sticas.
- Los estilos de direcci3n y sus teor3as.

1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EL DEPARTAMENTO DE RRHH

- Departamento de servicios que presta diferentes funciones dependiendo de la dimensión y política general de la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES

- Selección y contratación del personal
- Retribución al personal
- Formación y capacitación
- Planificación de las necesidades de personal
- Definición de los puestos de trabajo y características de la persona que los debe ocupar
- Relaciones laborales con agentes externos

2. LA GESTION DE LOS RRHH

MISION y OBJETIVOS DE LA GESTION DE LOS RRHH

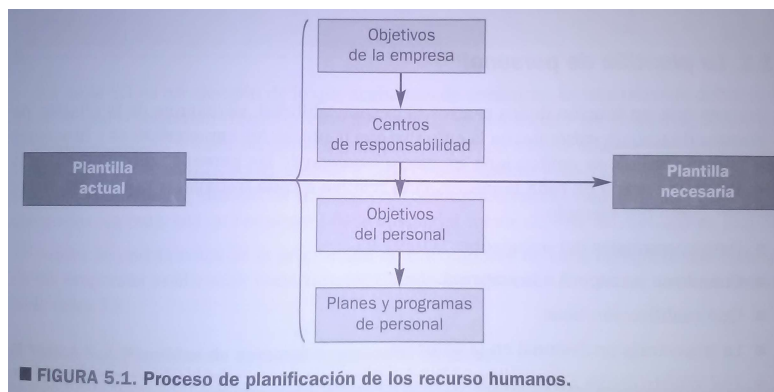
“Asignación adecuada, cuantitativa y cualitativa, del personal requerido a los puestos de trabajo definidos, en cada momento del tiempo”



2.1 PERSPECTIVA GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RRHH

EL PROCESO DE GESTION DE LOS RRHH

- Punto de partida: Plan y objetivos generales de la empresa
- Diagnóstico de la plantilla actual
- Determinar los ajustes necesarios para conseguir los objetivos



2.1 PERSPECTIVA GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RRHH

PLANTILLAS DE PERSONAL, ratios

- Punto de referencia: Comparación con ratios del sector o la competencia
- Reestructurar en función de: Objetivos generales de la empresa y diferencias (gap) con el punto de referencia, considerado mejor práctica (best practice).

■ 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	11	77
	λ	75	24	10	10	119
Trabajadores cualificados	α	98	0	20	0	118
	β	67	5	12	0	84
	λ	102	8	0	0	110
Otros trabajadores	α	120	25	2	0	147
	β	88	30	13	0	131
	λ	100	15	7	0	122

■ 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	$\frac{212}{653} \times 100 = 37,6\%$	$\frac{206}{480} \times 100 = 42,9\%$	$\frac{176}{532} \times 100 = 33\%$

2.2 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS, PLANES Y PROGRAMAS

OBJETIVOS Y PLANES DE PERSONAL

- 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:
 - Ampliarla
 - Reducirla
 - Incrementar capacidades actuales
- Causas primarias:
 - 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, ...

3. LA CAPTACION DE LOS RRHH

COBERTURA DE LA GESTION DEL PROCESO DE CAPTACION

- Selección del personal
- Incorporación e integración del personal a la plantilla
- Remuneraciones

3.1 SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

Dos vías distintas:

- Promociones internas
- Acudir al mercado de trabajo

PROMOCIONES INTERNAS

Requiere una política activa en:

- Previsión de puestos a cubrir por motivos conocidos (jubilaciones, traslados, ...)
- Planes de carrera
- Formación y capacitación del personal

Tiene ventajas e inconvenientes:

- Si está bien diseñada-> Sirve de estímulo a la fidelización de los trabajadores y facilita la comprensión de la Organización y procedimientos existentes.
- Si está mal diseñada-> Riesgo de agravios comparativos y mal ambiente.

3.1 SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

MERCADO DE TRABAJO

Componentes:

- Servicio -> Capacidad de trabajo
- Oferentes -> Personas que están dispuestas a trabajar
- Demandantes -> Empresas que requieren ocupar un puesto de trabajo
- Precio -> Salario

Mercado muy heterogéneo -> Tanto como categorías profesionales

- Segmentos con alta tasa de desempleo
- Segmentos con escasez de oferta -> baja tasa de desempleo

3.1 SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

MERCADO DE TRABAJO

El proceso de selección

- Lanzamiento de la oferta de trabajo
 - Contacto directo
 - Medios de comunicación
 - Agencias de colocación
- Selección
 - Curriculum vitae (Datos personales, académicos y profesionales)
 - Entrevistas, selección de los finalistas
 - Segunda entrevista, elección del candidato entre los finalistas

3.1 SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

LA CONTRATACION DEL PERSONAL

El contrato de trabajo:

- Obligación del trabajador a prestar un servicio y someterse a la dirección de la empresa
- Obligación del empresario de pagar una retribución por el servicio prestado

¿Qué paga el empresario, el valor del fruto, o resultado del trabajo, o el trabajo mismo?

- La causa del contrato estipula que los frutos son propiedad del empresario
- El objeto del contrato es la actividad del trabajador, que es la que verdaderamente se remunera

3.1 SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

LA INTEGRACION DEL PERSONAL CONTRATADO

El proceso de acogida tiene tres objetivos:

- Motivación del trabajador
- Informarle de los aspectos relevantes a su puesto de trabajo
- Darle a conocer la cultura, costumbres y servicios de la empresa

Período de prueba -> Tiempo que se considera oportuno para la total integración

3.2 LA RETRIBUCION DEL PERSONAL

LA RETRIBUCION DEL PERSONAL

Política de remuneraciones:

- Alto peso del coste salarial en el conjunto de costes totales de la empresa
- Retribución adecuada para el puesto de trabajo y alineada con opciones alternativas

Dos clases de costes:

- Gastos corrientes -> Sueldos y salarios y prestaciones sociales a cargo de la empresa.
- Inversión -> Gastos relativos a la formación y promoción del personal

Fijación del salario:

- Salario mínimo
- El trabajo concreto a desempeñar
- La actitud de la persona -> productividad

4 EL LIDERAZGO

EN QUE CONSISTE EL LIDERAZGO

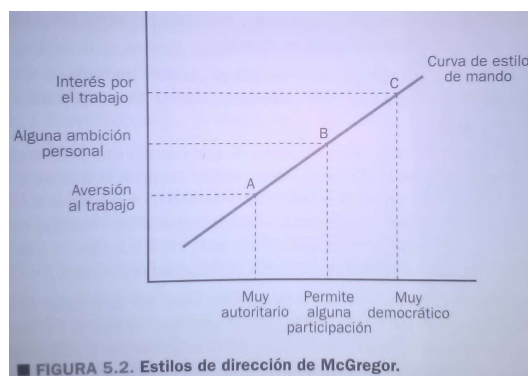
“Influir en las personas que deben participar en el logro de los objetivos para que realicen con la mayor motivación sus actividades”

- Requiere el conocimiento de técnicas que explican el comportamiento humano.
- La aplicación de dichas técnicas debe conducir a un incremento de la productividad.

4 EL LIDERAZGO

LA TEORIA DE MCGREGOR

- Teoría X: El trabajador tiene aversión al trabajo. Evitan las responsabilidades.
- Teoría Y: Ven el trabajo en positivo y como medio para conseguir satisfacer sus aspiraciones.



4 EL LIDERAZGO

LA MOTIVACION – PIRAMIDE DE MASLOW

“Provocar en las personas un estímulo para realizar una actividad con el máximo interés e ilusión”

- Cada nivel responde a la satisfacción de un tipo diferente de necesidades o deseos.
- No todas las personas siguen estrictamente la secuencia ordenada, por lo que el Manager deberá analizar los casos individualmente.



■ FIGURA 5.3. Las necesidades humanas según Maslow.

4 EL LIDERAZGO

LA DELEGACION 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.



4 EL LIDERAZGO

LOS CONFLICTOS LABORALES

Diferenciar entre malestar en el ambiente de trabajo de Conflicto laboral

- Malestar: Suficiente con la intervención interna de la Dirección y mandos.
- Conflicto: Desacuerdo provocado por posiciones encontradas entre los intereses de la empresa y de los trabajadores. Suele requerir mecanismos de resolución más complejos.



4 EL LIDERAZGO

TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES

- Individual o colectivo.
- Jurídico o económico.
- Conflicto jurídico: Suele tener su causa principal en las diferentes interpretaciones sobre la aplicación de normas que se establecen en la legislación laboral y en los convenios colectivos.



4 EL LIDERAZGO

EL DERECHO A LA HUELGA

“Suspensión colectiva y concertada de la prestación del trabajo por iniciativa de los trabajadores”

- No puede obligar al trabajador a adherirse, es un derecho no una obligación.
- Requiere seguir un procedimiento legal establecido:
 - Aviso con antelación a empresa, autoridades laborales y usuarios afectados (servicios públicos).
 - Comunicación de las fechas y del comité negociador.



4 EL LIDERAZGO

MECANISMOS DE RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS LABORALES

- Negociación directa: Sin intervención de terceros.
- Conciliación: Facilitador.
- Mediación: Intervención en las alternativas de solución.
- Arbitraje: Vinculante.



5 EL CONTROL

LA REPRESENTACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

- Los delegados de personal: Centros de trabajo entre 10 y 50 trabajadores.
- Los comités de empresa: Negocia y pacta el convenio colectivo de la empresa.
- Los sindicatos. Negocian a nivel sectorial y estatal.
- Los convenios colectivos: Contrato entre empresarios (patronal) y trabajadores (sindicatos).

