

1. INTRODUCCIÓN
2. PLANIFICACIÓN DE PERSONAL
3. ANÁLISIS DEL PUESTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
4. POLÍTICA SALARIAL
5. COACHING

## 1.- INTRODUCCIÓN

Se denomina **Recursos Humanos** al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

**Estrategia** de recursos humanos: “plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RRHH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

Aunque no existen estrategias generales para todas las empresas hay una serie de componentes generales que permiten su diseño. A la hora de diseñar una estrategia de RRHH habrá además que diseñar:

- a) estrategias de **afectación**: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc.
- b) estrategias **retributivas**: ¿cómo retribuimos al personal?
- c) estrategias de **formación**: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- d) estrategias de **valoración**: ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

## 2.- PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

Se define desde dos vertientes:

- a) **Organizacional:** Conjunto de medidas que, basadas en antecedentes y previsiones de la organización que tratan de determinar, las **necesidades humanas de una industria en un plazo determinado**, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.
- b) **Individual:** Considera el **desarrollo** profesional, humano y económico **del trabajador**, a través de la promoción basada en la formación, las aptitudes y el potencial de cada persona. Implica el estudio de la estructura de la organización a medio y largo plazo, el estudio de los puestos de trabajo y la elaboración de un inventario del capital humano que permita la planificación salarial, formativa, de selección ...

### 3.-ANÁLISIS DEL PUESTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En el **análisis de puesto de trabajo** se debe identificar:

- a) las tareas, deberes y responsabilidades que se asignarán a ese trabajador.
- b) se establecen las habilidades que la persona deba poseer. Este proceso se conoce como.

Este estudio detallado será el punto de partida para otros procesos de la gestión de personal, como establecer la retribución económica, establecer criterios para evaluar el rendimiento, planificar acciones formativas y diseñar la política de promociones.

En el proceso de **selección de personal** se trata de encontrar al candidato que mejor se adapte al puesto de trabajo analizado. Es importante distinguir entre:

- a) **competencia profesional**, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado. Está condicionada por el nivel de desempeño profesional .
- b) **cualificación profesional**, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación y a través de la experiencia laboral.

Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

El proceso de selección se compone de distintas etapas:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias necesarias para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los candidatos por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Baremar las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- Decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

#### 4.- POLÍTICA SALARIAL

Conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y formación requerida para su ejercicio. Existen distintos sistemas para determinar la retribución óptima de cada puesto. Aquí se describen alguno de ellos:

1. **Sistema de graduación de puestos:** supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
2. **Sistema de clasificación:** implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
3. **Sistema de comparación de factores:** Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
4. **Sistema de puntos:** es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

Lo percibido por el trabajador puede tener naturaleza salarial o no salarial dependiendo de si tiene como objetivo retribuir los servicios prestados o compensar al trabajador por algún gasto en el cual el trabajador incurriese en el desarrollo de su actividad.

En ambos casos, podemos estar hablando no sólo de percepciones monetarias sino de otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica. Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como:

##### Monetarias

1. Sueldo.
2. Pago anual único.
3. Bonos.
4. Porcentajes de ganancias.
5. Créditos.
6. Asignaciones frente a nacimientos o casamientos.

##### No monetarias:

1. Descuentos en productos o servicios de la empresa.

2. Convenios con obras sociales.
3. Salas para cuidado de hijos.
4. Acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings.
5. Planes de retiro.
6. Uniformes.
7. Otras mejoras de los convenios laborales.

Cabe destacar que el empleado está dispuesto a continuar su relación laboral con la organización mientras le resulte conveniente, es decir que sienta que lo que recibe a cambio de su trabajo sea justo y acorde a sus necesidades. La compensación en este sentido juega un papel fundamental en el compromiso racional del trabajador ya que es el **motivador extrínseco** por excelencia y es determinante en cuanto a permanencia del mismo en la organización. No obstante, no implica necesariamente una alta productividad o motivación por agregar valor a la empresa, cuestiones que se encuentran más relacionadas con el **compromiso emocional o intrínseco**, es decir la pasión y dedicación por lo que uno hace.

## 6.- COACHING

Técnica que busca mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El *coaching* desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y la eficiencia en la realización de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El *coaching* ayuda de varias maneras dentro de la empresa, tales como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar y corrección de problemas de desempeño.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.

Es muy importante que el emprendedor tenga capacidad de liderazgo y de dirección de equipos para obtener el máximo de su capital humano a través de la motivación de sus trabajadores.