

XESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (TEMA 15)

1. Xestión de recursos humanos: selección e formación do persoal.
2. Habilidades que demanda o mercado: habilidades duras e habilidades brandas.
3. A contratación e as relacións laborais da empresa: Estatuto dos Traballadores, convenio colectivo, contrato de traballo.
4. Políticas de igualdade e inclusión: concepto e exemplos.

1. Xestión de recursos humanos: selección e formación do persoal.

El **proceso de reclutamiento** consiste en identificar empleados potenciales que cumplan los requisitos que la empresa necesita y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de aquellos que se adapten mejor a las exigencias del trabajo.

Las fuentes de reclutamiento pueden hallarse dentro de la empresa (promoción interna) o buscarse fuera a través de medios externos como portales web de empleo, medios de comunicación y redes sociales, bases de datos de la empresa, empresas de trabajo temporal, SEPE, etc.



La selección de personal

Consiste en elegir aquellos candidatos que mejor cumplen los requisitos del trabajo para el que están siendo valorados. Por tanto, las tareas de este proceso tratan de predecir el comportamiento del candidato para un determinado puesto de trabajo.

Para este diagnóstico se analizan las exigencias del puesto de trabajo (tareas y responsabilidades), las condiciones personales del candidato (conocimientos, aptitudes, experiencia, intereses, personalidad, etc.). De este análisis surge el perfil ideal del futuro empleado. Después, hay que seleccionar al candidato cuyo perfil se acerque más al ideal. Por tanto, no se trata de elegir a la persona con mejores cualidades, sino a la que tenga las cualidades exigidas por el perfil del puesto. Para valorar a los candidatos, se observan dos variables:

- Conocimientos y experiencia (**habilidades duras**).
- Motivación e interés por el trabajo, habilidades de relación y comunicación, actitudes de colaboración y trabajo en equipo, etc. (**habilidades blandas**).

La formación de personal

Una vez seleccionados los candidatos, estos necesitan integrarse y orientarse en la empresa. Cuando se es nuevo en una organización, difícilmente se conoce el funcionamiento concreto de la empresa, su cultura y sus procedimientos, por lo que será necesaria una etapa de formación inicial y de adaptación.

Desde otro punto de vista, el permanente cambio del entorno hace que los conocimientos, los avances tecnológicos y sus aplicaciones estén en constante desarrollo, lo que implica la necesidad de formación continua de los profesionales, para así evitar el riesgo de quedarse obsoletos. Hace unas décadas, un técnico podía vivir toda su carrera profesional con los conocimientos adquiridos en la universidad. Pero, actualmente, el reciclaje y el aprendizaje han de ser continuos. De no ser así, en un período breve el profesional se encontrará fuera del mercado laboral.

Los cambios también afectan a las innovaciones en los sistemas de trabajo. Por ejemplo, las claves de la formación de los equipos ágiles están en el liderazgo y en el cambio de cultura empresarial. Saber dialogar y motivar a los equipos para vencer sus reticencias, convencerlos de los beneficios e involucrarlos en el cambio es una característica de las empresas que apuestan por la innovación y el aprendizaje organizativo.

2. Habilidades que demanda o mercado: habilidades duras e habilidades brandas.

¿Qué son las *soft skills* y las *hard skills*?

Las *soft skills*, también conocidas como habilidades blandas, están relacionadas con ciertos valores y rasgos de la personalidad que fomentan la comunicación y la relación efectiva con el resto de las personas; mientras que las *hard skills*, o habilidades duras, son aquellas competencias que pueden adquirirse mediante formación y experiencia profesional, las cuales pueden evaluarse y acreditarse con un certificado o título.

Algunas de las *soft skills* más importantes y que más buscan las empresas y organizaciones en la actualidad son:

- Resiliencia.
- Pensamiento crítico.
- Compromiso.
- Flexibilidad.
- Trabajo en equipo.
- Mentalidad en crecimiento.
- Aprendizaje constante e independiente.
- Creatividad.
- Habilidades comunicativas.
- Actitud positiva frente a objetivos y desafíos.
- Empatía.

En cuanto a las *hard skills*, podemos manifestar que algunas de las más importantes o las más pedidas son las siguientes:

- Manejo de idiomas.
- Habilidades en escritura y expresión verbal.
- Licenciaturas, formación, certificados.
- Contabilidad.
- Mecanografía.
- Manejo de maquinaria.
- Lenguajes de programación.
- Conocimientos de software.

Diferencias claves entre *soft skills* y *hard skills*:

- Cada una de ellas requiere de inteligencias diferentes, ya que ser bueno en habilidades duras se asocia con el nivel de inteligencia general o coeficiente intelectual, mientras que ser bueno en habilidades blandas requiere de una mayor capacitación o inteligencia emocional.
- Las *hard skills* son habilidades que tienden a ser iguales en la mayoría de las empresas u organizaciones que las requieren. En cambio, las *soft skills* son capacidades o destrezas que se consideran de diferente manera según la cultura de la empresa y las personas con quienes se trabaja.
- Como expusimos anteriormente, las *hard skills* se aprenden en las escuelas, academias y universidades, mientras que las *soft skills* no tienen un lugar fijo de aprendizaje y no posee un procedimiento estandarizado para la obtención de dichas habilidades.

3. A contratación e as relacións laborais da empresa: Estatuto dos Traballadores, convenio colectivo, contrato de traballo.

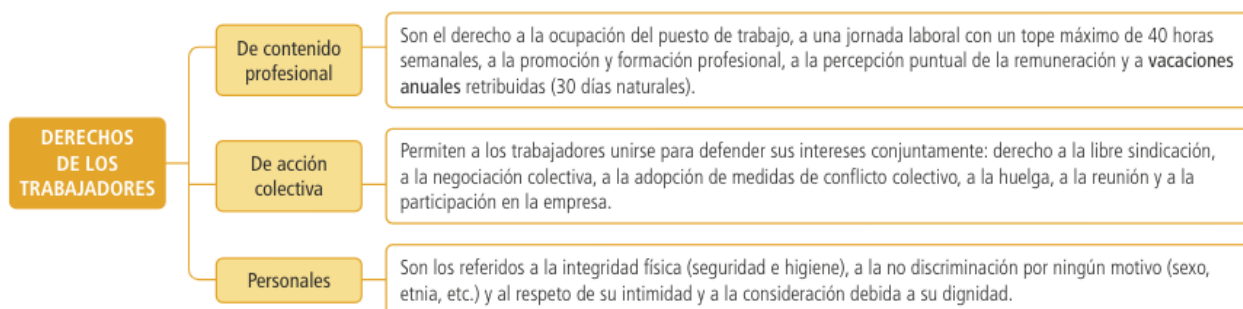
El Estatuto de los Trabajadores es un código normativo que tiene como objeto regular las relaciones entre los profesionales por cuenta ajena y las empresas. El texto presenta un carácter general y de obligada aplicación en todos los sectores productivos.

El contrato de trabajo es un acuerdo de voluntades mediante el cual una persona con capacidad legal para trabajar (trabajador) se obliga a realizar personal y voluntariamente un trabajo por cuenta ajena, bajo la organización y dirección de otra (empresario), a cambio de una remuneración.

En función de la necesidad, existen distintos tipos de contrato:

- **Contratos indefinidos.** Son contratos sin límite de duración o "contratos fijos"; al establecer una relación laboral a largo plazo, ofrece una mayor estabilidad para ambas partes. El más frecuente es el **contrato de trabajo ordinario**. Puede ser a jornada completa (40 horas), a tiempo parcial o para la prestación de servicios como **fijos discontinuos** (intermitentes en el tiempo y para trabajos estacionales).
- **Contratos de trabajo temporal.** Son contratos por un período de tiempo determinado y para una actividad concreta, y pueden ser a jornada completa o a jornada parcial. La empresa deberá justificar la causa del contrato temporal, pues, si no está justificada, se convierte en un contrato indefinido. Si la causa del contrato es **por circunstancias de la producción**, el contrato puede durar entre 3 y 6 meses. Si es **por sustitución o relevo** (por enfermedad, por ejemplo), su duración máxima es de tres meses.
- **Contratos para la formación en alternancia.** Su finalidad es favorecer la inserción laboral y la formación de los jóvenes de entre 16 y 25 años, sin cualificación profesional, facilitándoles el acceso al mercado laboral y la obtención de un título profesional. El trabajador deberá alternar el trabajo retribuido en una empresa con el aprendizaje en un centro formativo o en la propia empresa. Su duración oscila entre tres meses y dos años.
- **Contratos formativos para la obtención de la práctica profesional.** Su objetivo es que la persona adquiera experiencia profesional relacionada con sus estudios, que deberá acreditar con un título (universitario, de formación profesional, etc.). Deberá llevarse a cabo dentro de los tres años siguientes a haber terminado los estudios, o cinco si es una persona con discapacidad. El contrato tendrá una duración mínima de 6 meses y máxima de 1 año, y al finalizar se obtiene una titulación que certifica la experiencia adquirida.

Según el Estatuto de los Trabajadores, entre los derechos están:



En cuanto a las **obligaciones** del trabajador, están cumplir las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, observar las medidas de seguridad e higiene que se adopten y contribuir a la mejora de la productividad.

Las organizaciones que representan a los trabajadores (sindicatos) y las que representan a los empresarios (patronal) se reúnen periódicamente para llegar a acuerdos, denominados **convenios colectivos**, que regulan las condiciones de trabajo en una empresa o en un grupo de ellas (por ejemplo, las empresas del sector del metal).

El **convenio colectivo** es un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios para fijar las condiciones de trabajo en un ámbito laboral determinado y cuyo cumplimiento es obligatorio para ambas partes.

En un convenio colectivo se regulan, entre otros:

- **Aspectos económicos:** salario, complementos de productividad, antigüedad, peligrosidad, horas extraordinarias, etc.
- **Aspectos laborales:** jornada de trabajo, descansos semanales, vacaciones, seguridad laboral, categorías profesionales y contratación laboral, las faltas y sus sanciones, medidas sociales o de promoción profesional, etc.

El convenio colectivo debe incluir a qué empresas y trabajadores afecta y por cuánto tiempo. También debe designar una comisión paritaria (en la que estén representadas las dos partes) para resolver las posibles discrepancias.

El conflicto colectivo se da cuando los empresarios y los trabajadores discrepan en la interpretación de una norma (el convenio, por ejemplo) o cuando surgen otros conflictos de intereses (por ejemplo, un cambio en la duración de la jornada de trabajo).

La manera más habitual de solucionar los conflictos derivados de la interpretación de una norma es a través de las comisiones paritarias. En los conflictos de intereses, se puede demandar, además, la intervención externa (por ejemplo, del Estado), que puede ser de **mediación** (proponiendo una solución), **arbitraje** (imponiendo una solución) o **conciliación** (creando un clima de entendimiento).

Ambas partes deberán tratar de llegar a un acuerdo, pero, si no lo alcanzan, el trabajador puede ejercer su **derecho a la huelga** (artículo 28 de la Constitución) como medida de presión. Durante la huelga, el contrato de trabajo sigue vigente, pero se suspenden las obligaciones básicas del empresario (remunerar el trabajo) y del trabajador (trabajar) y han de mantenerse unos servicios mínimos, establecidos por la autoridad laboral.

Por su parte, el empresario podrá adoptar el **cierre patronal** cuando considere que sus instalaciones pueden sufrir daños como consecuencia de manifestaciones de los trabajadores. Durante el tiempo que dure el cierre, el contrato se suspende y, por tanto, ni los trabajadores irán a trabajar ni el empresario los remunerará.

4. Políticas de igualdad e inclusión: concepto e ejemplos.

Desde el 8 de marzo de 2022 las empresas con más de 50 personas en plantilla están obligadas a contar con un Plan de Igualdad de Oportunidades (PIO).

La igualdad es un concepto fundamental en las estrategias de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIB).

Actualmente la igualdad en el ámbito empresarial tiene su máxima expresión en los Planes de Igualdad o en el cumplimiento de la Ley General de Discapacidad, que surgen como respuesta a la situación de desventaja y discriminación a la que se enfrentan las mujeres (Plan de igualdad) o las personas con discapacidad (LGD) en el mercado laboral, en las condiciones laborales, en la remuneración, en la formación, el desarrollo y la promoción.

¿Qué es el Plan de Igualdad?

Es un conjunto de medidas que tienen como misión garantizar la igualdad de trato y oportunidades de las mujeres y hombres en la empresa, así como, la eliminación de situaciones discriminatorias por razón de sexo. El Plan de Igualdad es una iniciativa que debe ser promovida por la empresa y

aprobado después de realizar un análisis y diagnóstico que se tiene que elaborar mediante una Comisión Negociadora junto a la representación legal de las personas trabajadoras. Si la empresa no constituye dicha comisión negociadora, la representación legal de los trabajadores solicitará por escrito la constitución de la misma.

¿Cuál es el contenido mínimo que debe contemplar un Plan de Igualdad?

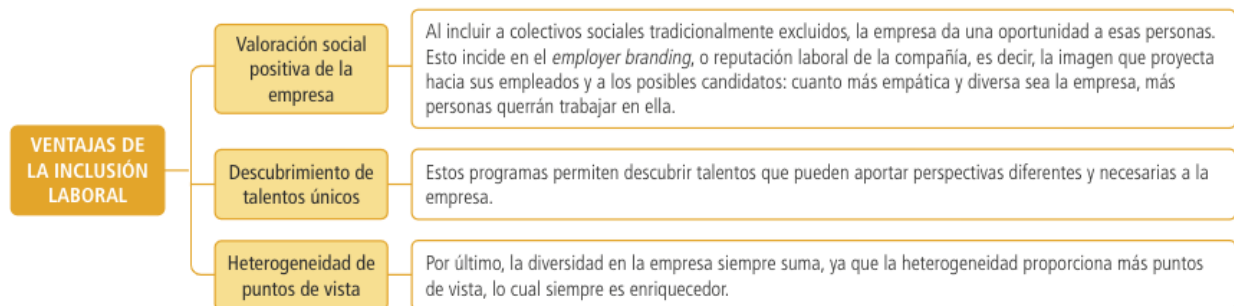
- Partes implicadas en la negociación.
- Ámbito de actuación personal, territorial y temporal (A qué personas aplica, dónde y cuándo).
- Informe de diagnóstico de situación.
- Resultados de la auditoría retributiva.
- Objetivos cuantitativos y cualitativos de igualdad que le empresa debe alcanzar.
- Las medidas o estrategias que vaya a implementar la empresa para alcanzar los objetivos marcados.
- Los sistemas de seguimiento y evaluación.
- Los recursos y medios disponibles para alcanzar los objetivos marcados.
- Planificación y calendario.
- Definición de la Comisión de seguimiento para evaluar la consecución
- Sistema y proceso para abordar las discrepancias que puedan surgir durante la aplicación del Plan de Igualdad.

Programas de inclusión laboral

Aún existen prejuicios a la hora de incorporar en los equipos de las empresas a determinados tipos de candidatos. Así, las personas con distintas capacidades, las personas en riesgo de exclusión social, o de otras etnias y religiones, o del colectivo LGTBI, suelen encontrar muchos obstáculos cuando quieren conseguir un trabajo.

Los programas de inclusión laboral tienen la finalidad de contar en las empresas con personas con capacidades diferentes, así como con miembros de determinados colectivos que tienen dificultad para ser contratados. De esta forma, este tipo de programas crean **compañías más tolerantes y diversas**.

La inclusión laboral de la diversidad aporta distintas **ventajas**:



BLOQUE 4. ESTRATEXIA EMPRESARIAL E MÉTODOS DE ANÁLISES DA REALIDADE EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASOS E SIMULACIÓN.

1. Avaliación previa dos modelos de negocio: análise DAFO, análise previsional de ingresos e custos mediante a conta perdas e ganancias e o limiar de rendibilidade.
2. A validación do modelo de negocio. Equipos de traballo áxiles. Lean Startup: concepto. Desenvolvemento de clientes. Desenvolvemento de produto áxil: concepto.
3. Dereitos de propiedade industrial: tipos (marcas e nomes comerciais, deseños industriais, patentes e modelos de utilidade).
4. A toma de decisións: concepto. Concepto de simulación. Redacción dun plan de negocios: concepto e estrutura (presentación, plan de márketing, plan de produción, plan de investimento e financiamento, forma xurídica e aspectos legais).
5. A análise de resultados: estudo de mercado, análise e interpretación da información contable e análise de estados financeiros.