

# UNIDAD 11.

## Contenido

|  |     |
|--|-----|
| 1. La administración o dirección de la empresa .....           | 207 |
| 2. La función de planificación .....                           | 208 |
| 3. La función de organización .....                            | 209 |
| La organización formal e informal .....                        | 209 |
| Los organigramas .....   | 210 |
| División del trabajo y departamentalización de la empresa..... | 211 |
| Los modelos de estructura organizativa .....                   | 212 |
| 4. La función de dirección o gestión de recursos humanos ..... | 213 |
| El liderazgo .....   | 213 |
| La motivación .....  | 214 |
| La comunicación.....   | 214 |
| 5. La función de control .....                                 | 215 |
| 6. El plan de gestión de recursos humanos .....                | 216 |
| 7. El reclutamiento y la selección de personal.....            | 217 |
| 8. La política de contratación .....                           | 218 |
| 9. La política de formación.....                               | 219 |
| Habilidades que demanda el mercado de trabajo.....             | 219 |
| Formación y funcionamiento de equipos ágiles .....             | 219 |
| 10. La política salarial .....                                 | 220 |
| 11. La política de relaciones laborales .....                  | 221 |

**Blooket**

**ACTIVIDADES**

**DIAPOSITIVAS 11.**

[www.econosublime.com](http://www.econosublime.com)

# 2024-2025 (LOMLOE) Gestión de recursos humanos.



Material elaborado por:

Material editado por:



 [@Econosublime](https://www.instagram.com/Econosublime)

[@Economarina](https://www.instagram.com/Economarina) [@Economyriam](https://www.instagram.com/Economyriam)



**You**Tube

Vídeos explicativos de cada clase en  
[www.youtube.com/c/econosublime](https://www.youtube.com/c/econosublime)

# 1. LA ADMINISTRACIÓN O DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Con 25 años le dijeron a Edu que se hacía cargo de la empresa de su padre. De la noche a la mañana, se encargaba de toda la administración. -Pero papá ¿qué demonios es administrar una empresa?-. La pregunta de Edu no era baladí. Administrar una empresa requiere llevar a cabo una serie de funciones de manera constante para conseguir unos objetivos. En todo este tema conoceremos todo lo que tuvo que aprender Edu para poder ser el eficiente administrador que es hoy en día. Empecemos.



## • Concepto y funciones de la administración o dirección

**LA ADMINISTRACIÓN o DIRECCIÓN DE LA EMPRESA** son las funciones que realizan los directivos de la empresa para coordinar todos los elementos materiales y humanos de la misma dentro de un entorno para conseguir unos objetivos.

Así, **diferenciamos cuatro funciones administrativas o funciones directivas.**

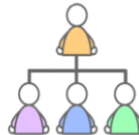
### PLANIFICACIÓN

En esta función determinamos cuáles son los objetivos que deseamos conseguir y cómo los vamos a conseguir a través de diferentes estrategias.



### ORGANIZACIÓN

Consiste en establecer la estructura organizativa de la empresa, distribuir las tareas entre los miembros de la organización y sus responsabilidades y determinar las relaciones de autoridad entre todos ellos.



### DIRECCIÓN O GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En esta función se trata de orientar a los recursos humanos para que consigan los objetivos de la empresa. Dentro de esta dirección las tres sub-funciones más importantes son la motivación, el liderazgo y la comunicación.



### CONTROL

Es la comparación de los objetivos que hemos conseguido con los que habíamos planificado. Por tanto, con esta función podemos comprobar si los resultados reales se alejan de lo que habíamos previsto y así podemos hacer las correcciones oportunas.



Obviamente, **la planificación es la primera de las funciones y va a orientar las demás**, ya que según los objetivos que fijemos, actuaremos de una manera u otra.



## • Los niveles directivos

Como hemos dicho, los directivos son los encargados de llevar a cabo la administración o dirección de la empresa, pero podemos hablar de 3 niveles.

**1. La alta dirección.** Formada por el presidente y los altos cargos de la empresa que normalmente toman las decisiones estratégicas (a largo plazo) de la empresa.

**2. El nivel intermedio.** Suelen ser los responsables de áreas o de departamentos y se encargarán de garantizar que se ejecuten los planes de la alta dirección.

**3. Nivel de gestión.** Son los encargados o responsables de asignar a los trabajadores las diferentes tareas y que controlan y evalúan el trabajo de estos en el día a día. Por tanto, ponen en acción las órdenes del nivel intermedio y están en contacto con los trabajadores.

**ACLARACIÓN.** Existe cierta confusión en los términos de administración, dirección y gestión. En los libros y en los exámenes nos podemos encontrar dos situaciones:

a) Que como en este libro la función general llevada a cabo por los directivos se llame "función de administración" y esta se divida en 4 funciones: planificación, organización, dirección y control"

b) Que lo que aquí hemos llamado "administración" se llame "función de dirección" y se divida en 4 funciones: planificación, organización, gestión y control"

## 2. LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Lo primero que le dijo su padre a Edu era que tenía que hacer una planificación. Tenía que decidir no sólo que pretendía conseguir (objetivos), sino cómo iba a hacerlo (estrategias). – Pero papá, si no tengo ni idea de qué tenemos dentro de la empresa, ni de quiénes son nuestros competidores o clientes - El padre miró a Edu con una sonrisa y le preguntó que creía entonces que tenía que hacer primero. Después de pensar Edu lo tuvo claro: cualquier planificación empieza con un análisis de la situación.

**LA PLANIFICACIÓN** consiste en fijar unos objetivos a partir del punto de partida de la empresa, establecer unas estrategias y políticas para conseguirlos, teniendo en cuenta los recursos que tenemos.

Para llevar una buena planificación tenemos que seguir las siguientes **6 fases o etapas**:

**1 Análisis de la situación (¿dónde estoy?).** Como ya vimos en el plan de marketing, toda planificación empieza haciendo un análisis externo y otro interno.

- **El análisis externo** nos permitía estudiar los factores que rodeaban a la empresa y así conocer las oportunidades y amenazas de la empresa.

- **El análisis interno** consiste en analizar la propia empresa, para ver aquellos puntos donde puedo tener ventajas con la competencia. El análisis nos debe dar las fortalezas y debilidades de la empresa.



Este **doble análisis** nos permite ver la conocida **matriz DAFO** de la empresa con la que sabremos el punto de partida de la empresa (dónde estoy).

**2 Fijación de objetivos (¿dónde quiero llegar?).** Una vez que sabemos el punto de partida debemos fijar los objetivos que queremos conseguir. Ya en el tema 1 distinguíamos los siguientes niveles de objetivos:

- **La misión** es el propósito de la empresa, es decir, explica la razón de la existencia de la misma. Responde a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿por qué existimos?

- **La visión** es una guía general de donde la empresa desea estar en el futuro. Responde a preguntas como ¿qué queremos ser?

- **Los objetivos estratégicos a largo plazo.** Son todas las metas que se propone la empresa conseguir en un plazo de 1-5 años, en función de su misión, su visión y su situación actual.

- **Los objetivos operativos (o tácticos) a corto plazo.** Son objetivos más corto plazo (menos de 1 año) que se establecen normalmente por departamentos. Conseguirlos ayudará a conseguir los objetivos generales.



**3 Diseño de estrategias (¿cómo llegaremos allí?).** Tenemos que decidir qué estrategia usaremos para superar a nuestros competidores. Para ello la empresa puede decidir dos grandes estrategias competitivas:

- **Liderazgo en costes.** Buscar producir a costes más bajos que los competidores para poder ofrecer un producto más barato y así aumentar su demanda.



- **Diferenciación.** Tratar de que su producto sea percibido como único por los clientes y así aumentar su demanda.



Una vez decidida esta estrategia, vimos que la empresa elegía su segmentación y su posicionamiento.

**4 Implantar la estrategia ¿qué acciones llevaremos a cabo?).** Para poder implantar la estrategia tenemos que fijar unas políticas, procedimientos y reglas.

- **Las políticas.** Son principios básicos que le sirven a la empresa para tomar decisiones. Es una guía que define la forma de pensar y de actuar de manera general de la empresa.

- **Los procedimientos.** Son los pasos que tenemos que seguir para realizar una acción determinada. Es una guía de cómo actuar en situación muy concreta

- **Las reglas.** Indican lo que se debe de hacer siempre en una determinada situación. No admite interpretaciones.



**5 Establecimiento de un presupuesto ¿con qué recursos contamos?** Nos indica las necesidades de dinero (gastos) para poder llevar a cabo el plan marcado. También suelen incluir la previsión de ingresos a través de las unidades vendidas.

**6 Control (¿lo estamos consiguiendo?).** En la última fase comparamos los resultados reales con lo planificado. Se hace de manera periódica para poder llevar a cabo correcciones. Tan importante es esta última fase que se considera una función diferente a la planificación, y por ello la veremos con más calma en el último apartado.





### 3. LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Una vez que hemos realizado la planificación, llega el momento de organizar todos los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa.

**LA ORGANIZACIÓN** consiste en establecer la estructura organizativa de la empresa, distribuir las tareas entre los miembros de la organización y sus responsabilidades y determinar las relaciones de autoridad entre todos ellos.

#### • La organización formal e informal

Uno de los elementos clave de una empresa es cómo se relacionan las personas entre sí. Es muy importante establecer la manera en la que se llevan estas relaciones, ya que la productividad de los trabajadores depende en gran medida de ello. Sin embargo, la empresa no establece completamente todas las relaciones de una empresa, ya que en ocasiones surgen relaciones de manera espontánea.

Tenemos que diferenciar entre organización formal e informal.

**A) LA ORGANIZACIÓN FORMAL** de la empresa es la que viene establecida por la dirección y tiene que ser aceptada por todos. La organización formal viene establecida en la estructura organizativa y refleja los puestos de trabajo con los siguientes elementos:

1. **Las responsabilidades** de los puestos de trabajo y tareas a realizar por las personas
2. **La departamentalización** o departamentos en los que se organizan los trabajadores.
3. **La jerarquía**, es decir, la autoridad que tienen unas personas sobre otras.

**B) LA ORGANIZACIÓN INFORMAL** de la empresa son relaciones personales y sociales que surgen de manera espontánea porque las personas se relacionan más allá de lo que establece la dirección. Surgen amistades, intereses comunes y líderes naturales a los que los compañeros respetan y siguen. Todo esto provoca que miembros de diferentes departamentos se comuniquen entre sí. Por ejemplo, *Maite juega al tenis con Ángela*; *Pedro y Daniel salen a desayunar juntos y se comunican fuera del trabajo*.

La organización informal es por tanto muy poderosa. Podemos destacar dos razones:

- **La información corre mucho más deprisa por los canales informales** que por los formales (a veces incluso corren rumores o noticias falsas). *Por ejemplo, puede que Daniel le cuente información a Pedro sobre la contabilidad de la empresa.*

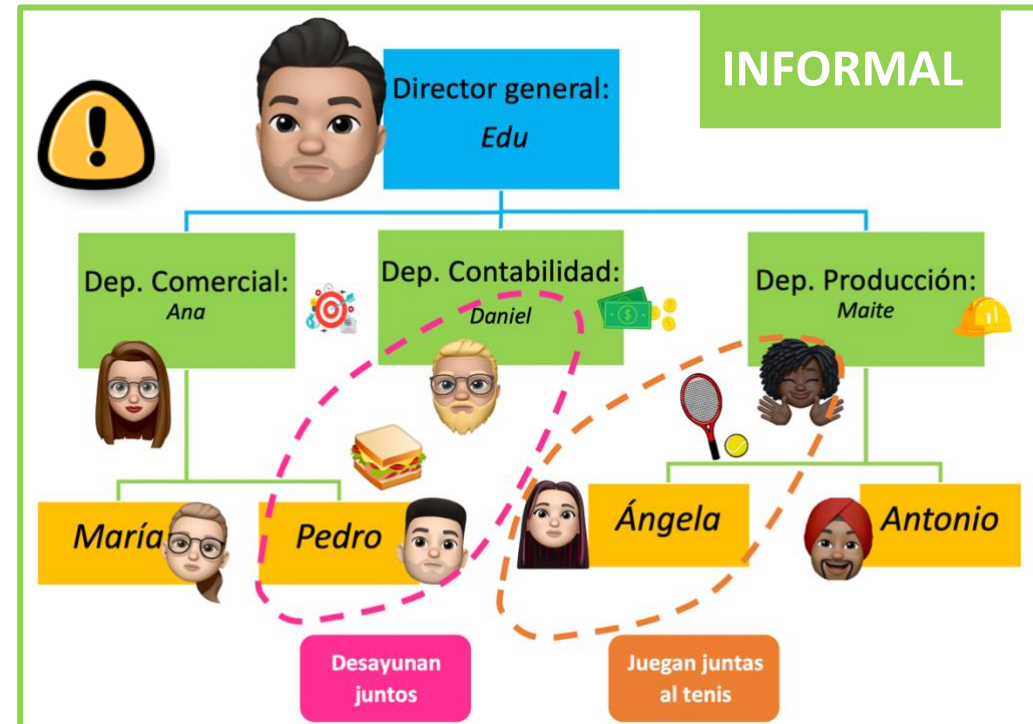
- **Surgen líderes informales** que son respetados y seguidos por sus compañeros. Un líder informal puede influir en la opinión de otros con independencia de quién tenga la autoridad fijada por la empresa (*puede que, al ser amigas, Ángela influya en las decisiones de Maite, aunque Maite es la jefa del departamento*).

**Los directivos de la empresa deben tener en cuenta esta organización informal, porque ni puede ser eliminada ni puede ser obviada en su importancia.**

#### FORMAL



#### INFORMAL



## • Los organigramas

La organización formal puede ser representada gráficamente a través de organigramas como acabamos de ver en las imágenes anteriores.

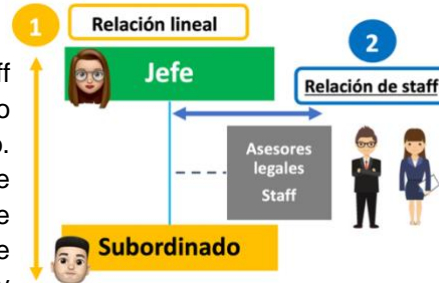
**EL ORGANIGRAMA** es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa (es decir la organización formal). Nos permite ver a simple vista las responsabilidades, los departamentos y la jerarquía de la empresa.

### • Dos tipos de relaciones

En toda organización existen dos tipos de relaciones representadas en el organigrama.

**1 Relaciones lineales.** Implica una cadena de mando o jerarquía, es decir, una persona manda y la otra obedece. Esta relación se representa con una línea continua.

**2 Relaciones de staff o asesoramiento.** El staff no tiene jerarquía dentro de la empresa, pero asesora cuando surge un problema concreto. Por ejemplo, un equipo de abogados que asesora en asuntos legales o un grupo de contables que lo hace en asuntos fiscales. Se representan con una línea discontinua y normalmente horizontal.



### • Los tipos de organigramas

Podemos clasificar los organigramas atendiendo a diferentes criterios.

#### a) Según su finalidad.

- **Organigramas informativos.** Dan información global de la estructura de la empresa y solo aparecen los grandes departamentos.

- **Organigramas analíticos.** Dan información completa de todos los departamentos y unidades, así como sus relaciones.

#### b) Según su extensión.

- **Organigramas generales.** Reflejan todos los departamentos de la empresa.

- **Organigramas detallados.** Dan información de un departamento en concreto.

#### c) Según su contenido.

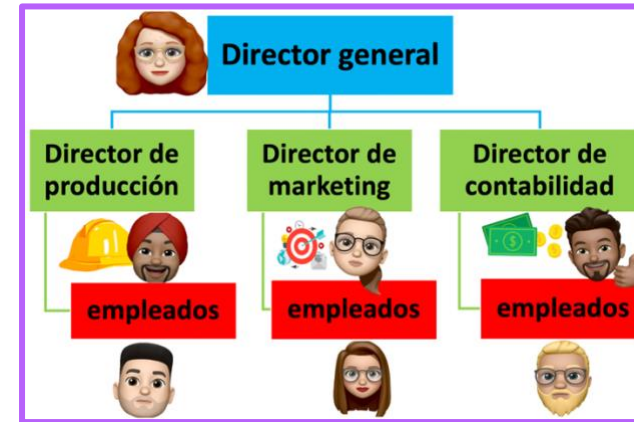
- **Organigramas estructurales.** Se representan los departamentos y sus relaciones.

- **Organigramas personales.** Representan las personas con su cargo correspondiente.

- **Organigramas funcionales.** Representan las funciones de cada persona y departamento.

#### d) Según su forma.

- **Organigrama vertical.** Destaca la jerarquía de mando que va de arriba (jefes) a abajo (subordinados). Las posiciones más elevadas tienen autoridad sobre las más abajo.



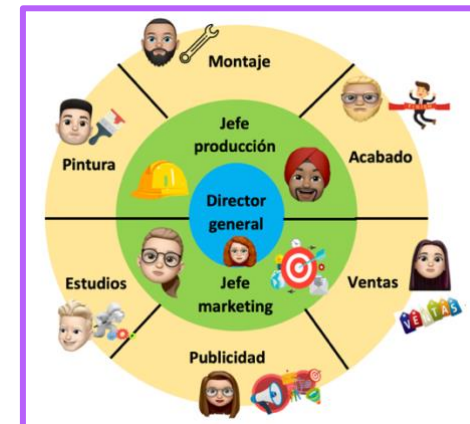
Relaciones de autoridad de arriba hasta abajo.

- **Organigramas horizontales.** Buscan destacar la importancia de las funciones más que la jerarquía, que en este caso va de izquierda (jefes) a derecha (subordinados).



Relaciones de autoridad de izquierda a derecha.

- **Organigrama radial.** Buscan destacar los niveles más altos de la dirección que están en el centro. La jerarquía va por tanto de dentro (jefes) hacia a fuera (subordinados).



Relaciones de autoridad del centro hacia fuera.



## • División del trabajo y departamentalización de la empresa

**LA DIVISIÓN DEL TRABAJO** es la división de todas las tareas que se deben realizar en una empresa. Esta división lleva a la especialización de los trabajadores, ya que cada uno centra en las tareas que mejor sabe hacer. **La ventaja** de esta división del trabajo es que aumenta la productividad. Como consecuencia de esta división de tareas, es habitual que surjan varios departamentos dentro de la empresa.

**LA DEPARTAMENTALIZACIÓN** de la empresa es la división de las actividades y los trabajadores en unidades que reciben el nombre de departamentos. Esta división en departamentos puede hacerse de las siguientes maneras:

**A División de departamentos por funciones.** Es la división más utilizada. Los trabajadores se agrupan siguiendo las áreas funcionales básicas de la empresa: producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

**Ventaja:** aumenta la especialización de los trabajadores y con ello la productividad.

**Inconveniente:** pueden surgir problemas de comunicación entre departamentos.

**B División de departamentos por zona geográfica.** Los trabajadores se agrupan según la zona a la que va dirigido el producto. Por ejemplo, Coca-Cola puede hacer el departamento Coca-Cola España, Coca-Cola Francia, etc.

**Ventaja:** permite atender mejor a los clientes de cada zona.

**Inconveniente:** se duplican muchas funciones, lo que aumenta los costes. Por ejemplo, necesitaremos un jefe de publicidad para cada zona.

**C División de departamentos por productos.** Los trabajadores se dividen según los diferentes productos que se fabrican. Es habitual para empresas que fabrican productos diferentes. Por ejemplo, Apple podría crear el departamento iPhone, el iPad, el iPod y el iWatch.

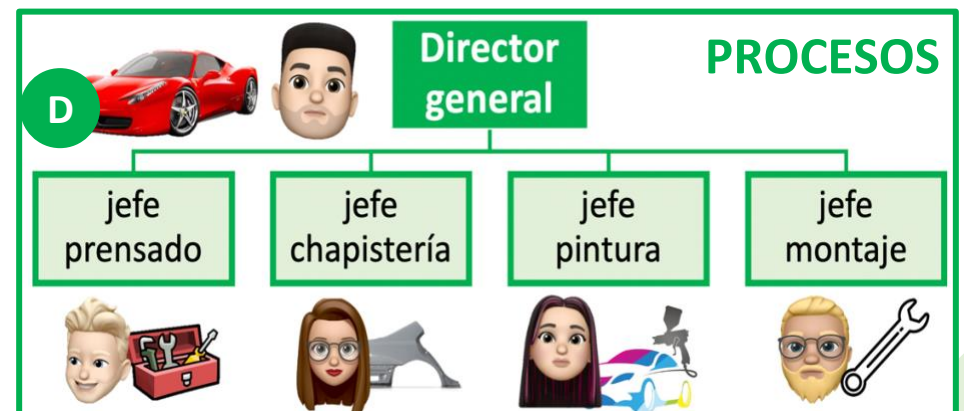
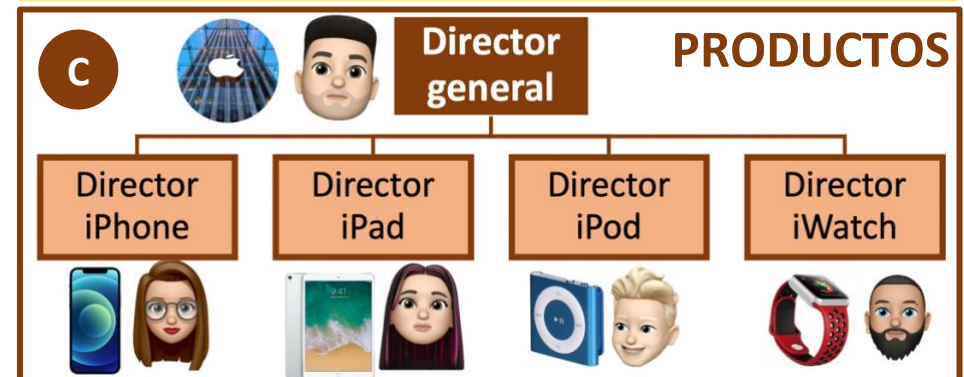
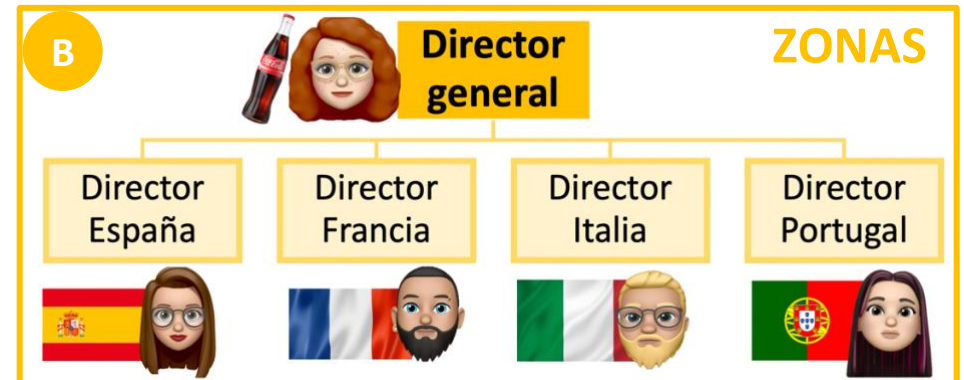
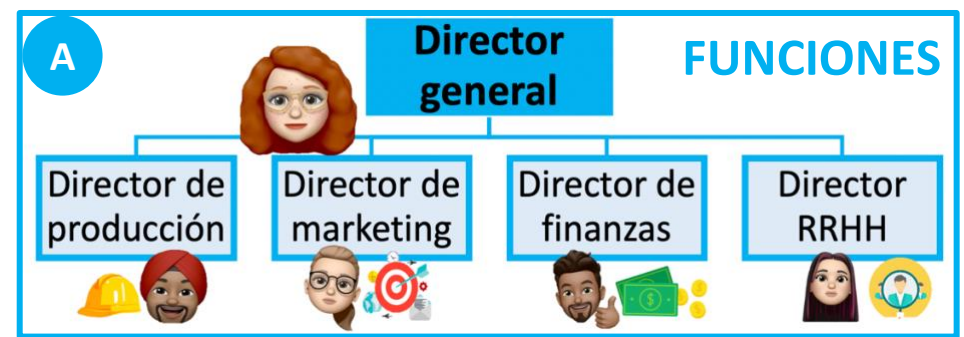
**Ventaja:** cada departamento tiene gran autonomía y si hay problemas en uno de ellos, no afecta a los otros (un problema en el departamento de iWatch no afecta al iPhone).

**Inconveniente:** de nuevo, se suelen duplicar muchas funciones.

**D División de departamentos procesos.** Se crean departamentos según las diferentes etapas del proceso productivo. Por ejemplo, la fabricación de un automóvil se divide en cuatro procesos: prensado, chapistería, pintura y montaje.

**Ventaja:** aumenta la división del trabajo y con ello la productividad

**Inconveniente:** puede crear monotonía en los trabajadores



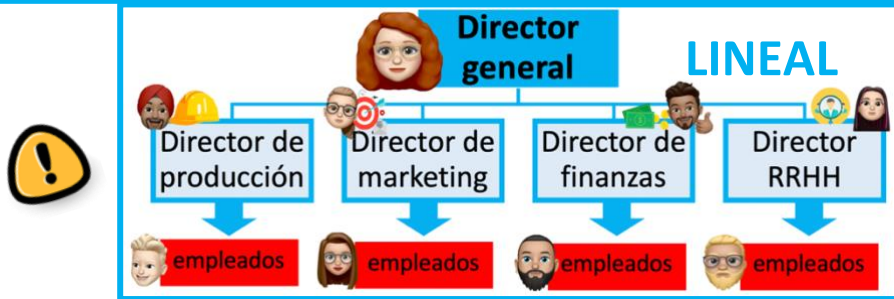
## • Los modelos de estructura organizativa

La estructura organizativa muestra los puestos de trabajo y refleja las responsabilidades de los trabajadores, los departamentos y la jerarquía. Según cómo se ordenen estos elementos diferenciamos 5 modelos de estructura organizativa.

**A Modelo lineal o jerárquico.** Se basa en el principio de **unidad de mando**, es decir, cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe que se sitúa por encima de él.

**Ventajas:** es un modelo simple en donde las responsabilidades y jerarquía están claras. La toma de decisiones es rápida ya que depende de una sola persona.

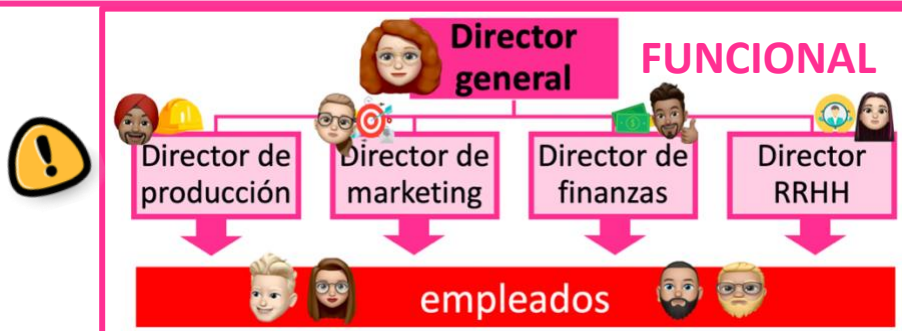
**Inconvenientes:** comunicación lenta y falta de especialización. Aunque las decisiones son rápidas, la comunicación es lenta, ya que las decisiones tienen que comunicarse por todos los niveles. Además, como los directivos tienen que tomar todas las decisiones hay poca especialización, ya que no pueden ser expertos en todas las áreas.



**B Modelo funcional.** Se basa en la existencia de especialistas en las que cada uno se centra en una de las áreas de la empresa. De esta manera ya no existe el principio de unidad de mando, sino que los trabajadores pueden recibir órdenes de cada uno de los diversos especialistas.

**Ventajas:** al haber especialistas que se dedican a una sola función, los trabajadores están mejor asesorados de cada materia en concreto.

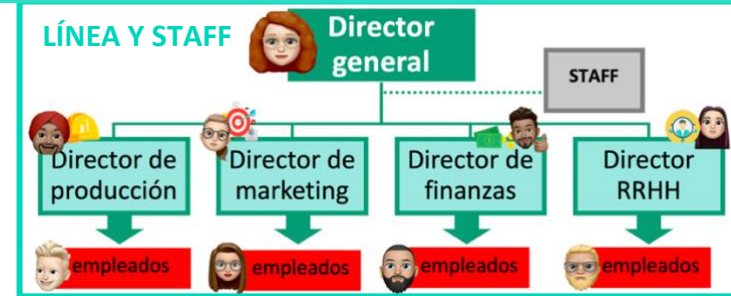
**Inconvenientes:** puesto que los trabajadores reciben órdenes de varios jefes, en ocasiones pueden ser contradictorias y generar conflictos.



**C Modelo en línea y de asesoramiento (STAFF).** Es una combinación de los dos modelos anteriores. Se sigue el principio de **unidad de mando** y cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe y, además, se crea un departamento de asesoramiento (staff) que permite asesorar en temas concretos, pero no tiene autoridad dentro de la jerarquía. Por ejemplo, un grupo de abogados externos que asesora de temas jurídicos.

**Ventajas:** las responsabilidades y jerarquía están claras y además existen especialistas que asesoran a los diferentes departamentos.

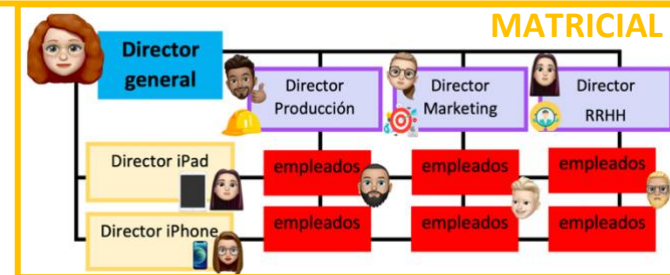
**Inconvenientes:** las decisiones son lentas, ya que hay que consultar a los asesores, y además suponen un coste extra.



**D Modelo matricial.** Combina departamentos por funciones con departamentos por productos. Los trabajadores tienen dos jefes: el jefe del departamento funcional y el jefe de producto. Por ejemplo, un trabajador de una fábrica de Smartphone recibirá órdenes del jefe de producción (funcional) y del jefe de iPhone (producto).

**Ventajas:** es una estructura flexible adaptable a los diferentes proyectos.

**Inconvenientes:** a veces surgen problemas de coordinación entre ambos jefes y pueden surgir conflictos.



**E Modelo en comité.** Las decisiones son compartidas por un grupo de personas, de manera que desaparece la jerarquía. No suele ser habitual que se utilicen toda la empresa sino más bien para solucionar un problema concreto.

**Ventajas:** es motivador para los trabajadores y cuenta con su opinión.

**Inconvenientes:** la toma de decisiones es muy lenta.



## 4. LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN O GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

*A veces podemos pensar que nuestra planificación y organización está del todo clara; Establecemos las tareas, responsabilidades y jerarquía, pero aun así surgen algunos problemas. Puede que los trabajadores no terminen de entender lo que uno quiere o que trabajen con desgana. Y es que la realidad es que organizar a los trabajadores es una cosa, pero dirigirlos es otra. ¿Y qué aspectos son claves en esta dirección? Tranquilo que te lo explicamos.*

Los elementos claves de una buena dirección de recursos humanos son tres: el liderazgo, la comunicación y la motivación.

**LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS** se centra en la gestión de los trabajadores de la empresa para que estos realicen todas las tareas necesarias para conseguir los objetivos fijados por la empresa.

- **El liderazgo** es el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo seguir las indicaciones que le marque el líder.
- **La motivación** es la predisposición de un trabajador para hacer el trabajo de la mejor manera posible y que con ello se consigan los objetivos de la empresa.
- **La comunicación** de la empresa es la manera en la que los jefes y subordinados se transmiten información entre ellos. Por supuesto, lo ideal es que esta sea bidireccional, es decir que vaya tanto de los jefes a los subordinados como al revés.

Estos tres elementos están íntimamente relacionados. Un buen líder conseguirá que los subordinados le sigan con entusiasmo siempre y cuando sea capaz de motivarlos. Para ello, es imprescindible que la comunicación fluya entre todos ellos.



## • El liderazgo

**EL LIDERAZGO** es el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo contribuir a los objetivos de la empresa.

Según el estilo de dirección del líder podemos hablar de tres tipos de liderazgo:

**1. Liderazgo autoritario o autocrático.** Es un estilo de dirección en el que el líder tiene todo el poder y nadie desafía sus decisiones. La comunicación es únicamente del jefe a los subordinados, que no tienen ninguna participación. Él manda y ellos obedecen sin rechistar. Su poder se basa en su capacidad de dar castigos o recompensas.

**2. Liderazgo democrático o participativo.** Es un estilo de dirección donde el líder busca que la mayoría de trabajadores se impliquen en tomar decisiones. El poder del líder se basa en su capacidad de delegar la autoridad, aunque la decisión final sea suya.

**3. Liderazgo liberal.** Es un estilo de dirección donde el líder da unas orientaciones generales y luego deja a los subordinados tomar todas las decisiones. El poder del líder se basa en la confianza de los conocimientos del trabajador para tomar decisiones.

## • La teoría X e Y de McGregor

¿Cuál de estos líderes es el mejor para una empresa? Como casi siempre: depende. **McGregor llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo de un jefe dependía de cómo veía a sus empleados.** A partir de ahí diferenció dos posturas que llamó Teoría X y teoría Y.



**Si el líder piensa que sus trabajadores se comportan como la teoría X**, utilizará un estilo de **dirección autoritario**, y nos les dará responsabilidades (ya que no lo desean).

**Si el líder piensa que sus trabajadores se comportan como la teoría Y**, tendrá un estilo de **dirección participativo**, les dará responsabilidades y tratará de que desarrollen su creatividad y su imaginación.



## • La motivación

**LA MOTIVACIÓN** es la predisposición de un trabajador para hacer el trabajo de la mejor manera posible y que con ello se consigan los objetivos de la empresa.

Pero, ¿un trabajador va a querer siempre conseguir lo mejor para la empresa? La respuesta es que solo lo hará si esto le permite satisfacer sus propias necesidades. **Por tanto, para motivar a un trabajador tenemos que conocer sus necesidades y ayudarle a que con el trabajo pueda llegar a satisfacerlas.**

De manera general, **hay 2 tipos de factores que influyen en la motivación:**

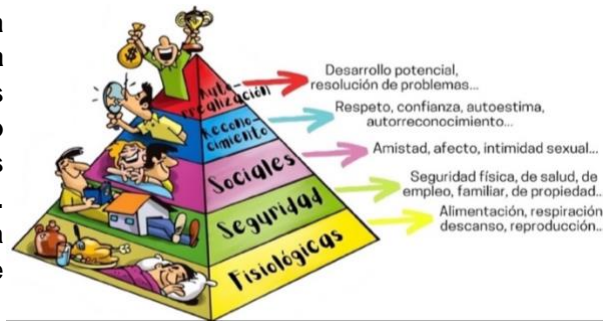
**a) Factores monetarios.** Están relacionados con la compensación económica que los empleados reciben por su trabajo como el salario, los bonus por rendimiento etc. Estos factores permiten satisfacer necesidades básicas y materiales.

**b) Factores NO monetarios.** Están relacionados con aspectos que permiten satisfacer necesidades psicológicas, emocionales y sociales del trabajo. Por ejemplo:

- **El reconocimiento.** Es decir, sentirse valorado dentro de la empresa
- **El crecimiento personal y profesional.** Como la posibilidad de formarse y ascender
- **El buen clima de trabajo.** Como tener un jefe flexible, buenas relaciones con los compañeros, un buen lugar de trabajo y tener cierta autonomía.
- **La participación.** Es decir, tener la capacidad de tomar decisiones en la empresa

## • • La pirámide de necesidades de Maslow

La pirámide Maslow es una jerarquía de 5 niveles de necesidades. La idea básica es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Es decir, hasta que no cubro una necesidad de un nivel inferior, no sentiré las necesidades del siguiente nivel.



**Nivel 1. Necesidades básicas.** Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la supervivencia. Comer, dormir, protegerse del frío etc.

**Nivel 2. Necesidades de seguridad y protección.** Son las necesidades de sentirse seguro y protegido. Según Maslow, se sienten una vez cubiertas las fisiológicas.

**Nivel 3. Necesidades sociales.** Una vez que el ser humano se siente seguro buscará relacionarse con los demás, agruparse en familias, amistades, una pareja.

**Nivel 4. Necesidades de estima o reconocimiento.** Una vez que el individuo pertenece a un grupo querrá tener un cierto reconocimiento dentro del mismo.

**Nivel 5. Necesidad de autorrealización.** Consiste en llegar a ser lo máximo posible, "la máxima expresión del yo"

**Según Maslow debemos ver qué necesidad del trabajador no está cubierta y ofrecerle aquello que le permita satisfacerla.** Si un trabajador temporal no tiene cubierta la necesidad de seguridad le podemos ofrecer un contrato indefinido. Si no se siente reconocido podemos darle una mayor responsabilidad.



## • • Los dos factores de Herzberg

Herzberg desarrolló una teoría en la que indicaba que había dos factores que influían en la satisfacción de los trabajadores.

**1. Factores de higiene.** Son factores que no provocan directamente satisfacción, pero que **si no se tienen sí que pueden provocar insatisfacción.** Nos referimos al salario, la seguridad en el trabajo o el buen clima laboral. Por tanto, no sirven para motivar, pero son unos mínimos que la empresa debe cumplir o habrá desmotivación.

**2. Los factores motivadores.** Son aquellos que **sí que provocan satisfacción a los trabajadores y que por tanto motivan a los trabajadores** a hacer las cosas mejor. Nos referimos a la responsabilidad, el reconocimiento, las posibilidades de ascender y el crecimiento personal.



**La idea de Herzberg es que las empresas deben cubrir un mínimo de los factores de higiene para no tener insatisfacción, pero una vez llegado a esos mínimos, para motivar a los trabajadores se necesitan los factores motivadores.**



## • La comunicación

**La comunicación interna de la empresa es la manera en la que los jefes y subordinados se transmiten información entre ellos.** Podemos diferenciar dos tipos de comunicación: la vertical y la horizontal.

**a) Vertical.** Se producen entre jefes y subordinados y a su vez puede ser:

- **Ascendente.** Va de abajo a arriba, es decir de los subordinados a los jefes. Son por tanto sugerencias, ideas o quejas de los trabajadores para poder mejorar la empresa.

- **Descendente.** Va de arriba a abajo, es decir de jefes a subordinados. Suelen ser órdenes de los jefes sobre las tareas que deben realizar los subordinados.

**b) Horizontal.** Se produce entre personas dentro de un mismo nivel. Por ejemplo, comunicación del jefe de producción al jefe de marketing.

**Para que la comunicación sea eficaz se deben poner en marcha los canales adecuados** para que todo el mundo sepa cómo y cuándo se deben transmitir los mensajes. Por ello muchas empresas han desarrollado una intranet donde se produce dicha comunicación.



## 5. LA FUNCIÓN DE CONTROL

Edu había llevado a cabo todas las funciones a la perfección. Había planificado todos los objetivos que quería conseguir y elaborado las estrategias para hacerlo. Luego había organizado los trabajadores asignándoles tareas, repartiéndolos en departamentos y estableciendo la jerarquía. Por último, se había convertido en un líder participativo que motivaba a sus trabajadores con una comunicación continua. Ahora quedaba una última función clave: la de controlar que todo salía como él deseaba.

**LA FUNCIÓN DE CONTROL** se basa en verificar que todo sale como se ha planificado, tanto en los objetivos planteados como en las estrategias planteadas.

Como vemos **planificación y control están muy relacionadas**. La idea de controlar es tratar de detectar a tiempo si nos desviamos de los objetivos previstos para así tomar medidas a tiempo.

### • Las fases de la función de control

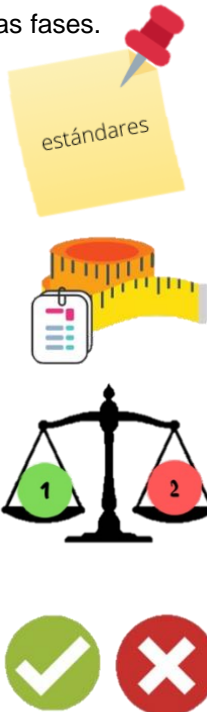
Para poder llevar a cabo la función de control tenemos que pasar por unas fases.

**1 Fijación de estándares.** Tenemos que fijar unos resultados previstos que puedan ser medibles. Por ejemplo, vender 3.000 unidades en un año.

**2 Medición de resultados reales.** Hay que obtener todos los datos a tiempo y no cuando ya el objetivo sea imposible de conseguir. Por ejemplo, controlar las unidades vendidas cada mes. Para ello tenemos unos instrumentos de control que veremos a continuación.

**3 Comparación de resultados y estándares.** Se calcula las diferencias entre los datos reales y lo que habíamos planificado (desviaciones) y se intenta analizar cuáles son los motivos que han llevado a ello. Por ejemplo, si llega junio y solo hemos vendido 500 unidades hay que averiguar por qué

**4 Corrección de las desviaciones.** Se buscarán tomar las medidas oportunas para que se puedan conseguir los objetivos planificados. Por ejemplo, podría ser necesario hacer algunas ofertas.



### • Los instrumentos de control

En la fase dos hemos visto que era necesario medir los resultados reales para poder saber si conseguimos los objetivos. Estos instrumentos son principalmente tres:

1

Auditoría

**La auditoría.** Analiza todos los datos que hemos extraído a través de las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias etc.). Dentro de la auditoría distinguimos dos tipos:

- **La auditoría interna.** La lleva la propia empresa dentro de su función de control.

- **La auditoría externa.** La realizan empresas externas especializadas.

2

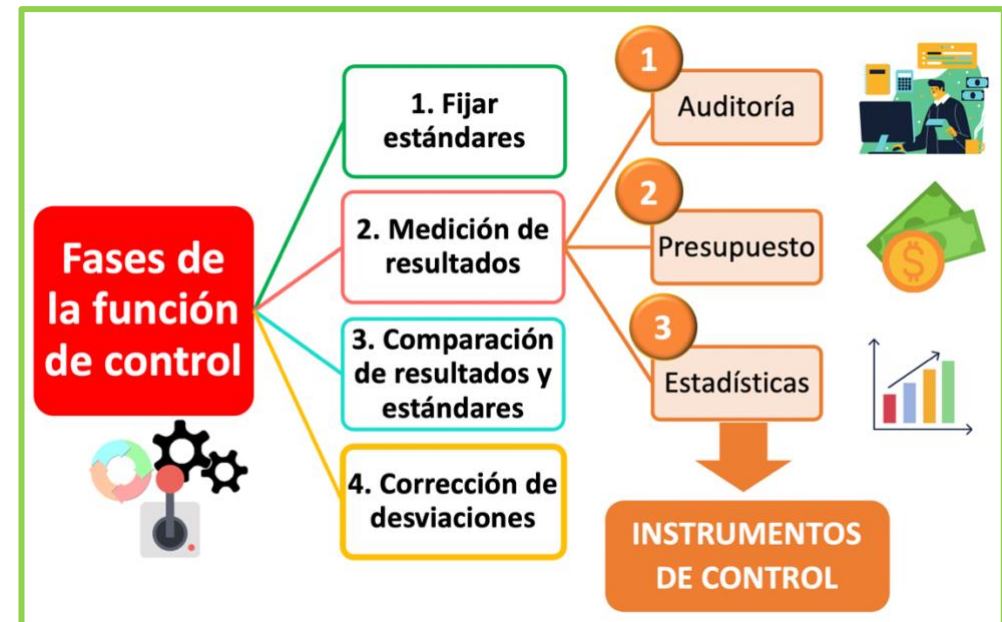
Control del presupuesto

**Control del presupuesto.** Consiste en analizar todos los gastos e ingresos de la empresa conforme suceden. Así podemos ver si estamos cumpliendo las previsiones que habíamos planificado. Si por ejemplo en marzo tenemos muchos más gastos de los planificados, sabremos que tenemos que recortar los siguientes meses.

3

Estadística

**Estadística.** Se trata de analizar todos los datos históricos de la empresa y del sector en general. Así, por ejemplo, una empresa puede detectar que el mes de febrero es un mes con pocas ventas en su sector. Ante esto, puede estudiar si es un buen momento para hacer ofertas que le permitan vender más.



## 6. EL PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### • ¿Qué es el plan de gestión recursos humanos?

**El paso previo de un plan de recursos humanos es definir la estructura organizativa de la empresa** donde se decidía los puestos de trabajo, los departamentos y la jerarquía.

El siguiente paso es elegir las personas que van a trabajar en la empresa (la plantilla), tanto los jefes como los subordinados. Estas personas son los recursos humanos. Pero para tomar buenas decisiones primero tenemos que hacer una planificación. En este caso, necesitamos un plan de recursos humanos.

**EL PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** son aquellas actividades y políticas que la empresa debe realizar para conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

La creación de un departamento de recursos humanos sería un primer paso ideal para poder ejecutar este plan de recursos humanos.

### • ¿De qué se compone el plan de recursos humanos?

El plan de recursos humanos se divide a su vez en una serie de actividades y políticas.

#### 1 **Previsión de las necesidades de personal y análisis de puesto de trabajo.**

El primer paso es establecer cuántas personas necesitamos (la plantilla). Se deben describir todos los puestos de trabajo necesarios en la empresa y las funciones que tendrá ese puesto de trabajo. Además, se debe indicar los requisitos que debe tener la persona que ocupe el puesto de trabajo. *Por ejemplo, podemos decir que en nuestra empresa necesitamos un contable y que su función es llevar la contabilidad de la empresa. Como requisito podemos decir que debe tener la carrera de administración y dirección de empresas.*

#### 2 **Política de externalización de funciones (SUBCONTRATACIÓN).**

Una vez analizadas las necesidades de personal podemos llegar a la conclusión de que no es rentable contratar a trabajadores para determinadas funciones. Así, la empresa puede contratar a una empresa externa para que realice alguna de dichas funciones.



**La externalización de funciones o subcontratación de servicios** consiste en contratar a empresas externas especializadas para que lleven aquellas funciones que la empresa no ve rentable realizar por sí misma. Este fenómeno se conoce también como outsourcing. *Algunos ejemplos de funciones externalizadas o subcontratadas, son la gestión de nóminas, el marketing, la contabilidad, la formación de los trabajadores o la limpieza.*

**Las principales ventajas** son que obtenemos una mayor flexibilidad para aumentar o eliminar estas funciones y que se ahorran costes por parte de la empresa. **El principal inconveniente** es que la empresa depende de un servicio externo.

3 **Política de reclutamiento y selección de personal.** Para aquellos puestos que sí decidimos cubrir hay que establecer los medios por los que podemos atraer a candidatos interesantes (reclutamiento) y qué pruebas de selección realizaremos para decidir entre todos esos candidatos (selección). *Podemos decidir que pondremos un anuncio en nuestra página web y que luego haremos entrevistas.*



4 **Política de contratación.** Una vez seleccionado los trabajadores tendremos que hacerles un contrato. Habrá que decidir qué tipo de contrato haremos a cada uno de los trabajadores. *Podemos decidir que los trabajadores jóvenes empezarán con un contrato en prácticas y a los dos años se les hará un contrato indefinido.*



5 **Política de formación.** Son todas las acciones que lleva la empresa para formar a los trabajadores (nuevos o antiguos) para que puedan desarrollar las habilidades que se requieren para desempeñar su puesto de trabajo. *Por ejemplo, la empresa puede destinar 40 horas al año para formación sobre las últimas actualizaciones.*



6 **Política salarial y de promoción.** La empresa debe establecer los salarios para cada categoría de empleados. De la misma manera, debe dejar de manera clara qué requisitos deben cumplir los empleados para poder promocionar (ascender) dentro de la empresa. *Por ejemplo, puede establecer que el sueldo de los operarios son 1.500 euros mensuales, y responsables de sección suben a 2.300.*



7 **Política de prevención de riesgos laborales.** Es necesario elaborar un documento que recoja la normativa, procedimientos y responsabilidades que permitan eliminar o disminuir los riesgos que puedan ocurrir en el lugar de trabajo y proteger a los trabajadores. *Por ejemplo, la obligación de llevar casco en algunas zonas.*



8 **Política de relaciones laborales.** Cómo la empresa se va a relacionar con los representantes de los trabajadores. *Se puede indicar que el último jueves de cada mes hay una reunión informativa con dichos representantes.*



En definitiva, se trata de un plan en que la empresa tiene que tener muy claro cómo actuará con los recursos humanos en todo momento. **Un plan que permita sacar lo mejor de los trabajadores** y que sea una ventaja con la competencia.

A continuación, vamos a explicar con más detalle algunas de estas actividades y políticas.



## 7. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### • El reclutamiento del personal

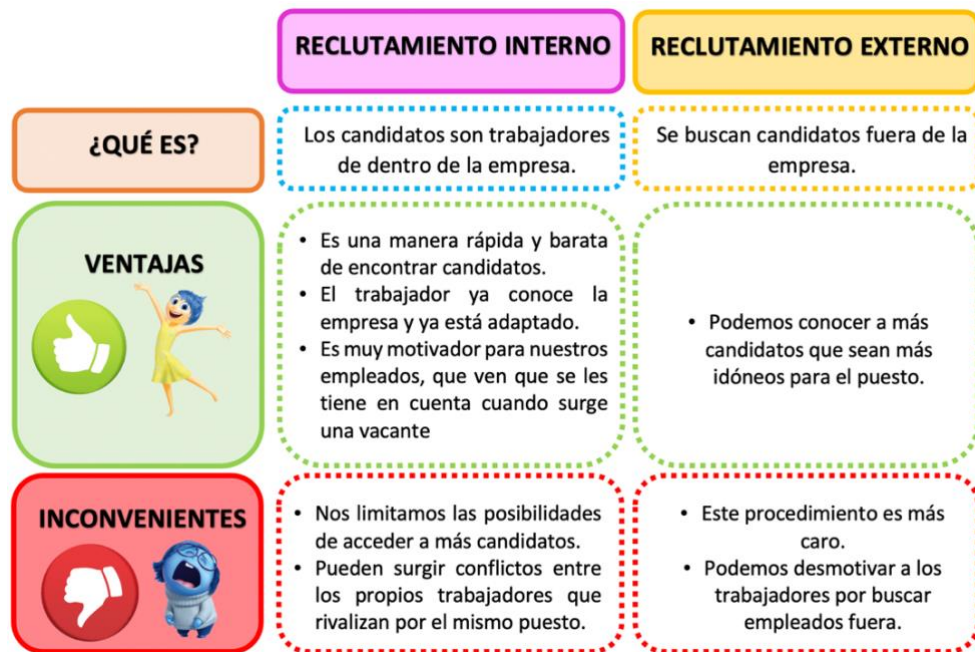
**EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL** son todos los medios que la empresa usa para atraer a candidatos que deseen trabajar en su empresa.

Una vez que la empresa ya sabe el número de trabajadores que necesita (a través de previsión de necesidades de personal), pasará al siguiente paso que es reclutar trabajadores. Para este reclutamiento necesita llevar a cabo dos acciones:

**1. Divulgar que se quiere cubrir un puesto de trabajo**, explicando las características del mismo y los requisitos para acceder a él.

**2. Recibir las solicitudes de empleo** de los aspirantes.

De esta manera, el reclutamiento puede ser interno o externo:



### • Instrumentos de reclutamiento externo

Los instrumentos de reclutamiento externo a los que la empresa puede recurrir son:

**- Anuncios.** Muchas empresas que buscan candidatos se publicitan a través de prensa e internet. En este sentido, las redes sociales cada vez están cobrando más importancia. LinkedIn es una red social profesional, está orientada a relaciones comerciales y profesionales. Otras redes como Instagram, Facebook o Twitter también pueden ser muy útiles.



**- Agencias de colocación de empleo.** Estas agencias son empresas que ayudan a otras empresas a encontrar aquellos trabajadores que se ajusten a las características.

**- Bolsas de trabajo.** Son registros que tienen algunas universidades, sindicatos o colegios profesionales, a los que acuden los trabajadores para solicitar empleo.

**- Candidaturas espontáneas.** Algunas personas que buscan empleo a veces acuden directamente a la empresa a entregar su currículum vitae (CV). Estas entregas, ya sean por la web o en personas son otra fuente de candidatos que tiene la empresa.

**- Recomendaciones.** En muchas ocasiones la forma estrella para la empresa de conseguir candidatos es por recomendaciones. Muchos jefes cuando buscan un empleado preguntan a los propios trabajadores, a familiares o amigos. *Ya lo decía mi padre, hay que tener amigos hasta en el infierno.*



### • La selección de personal

Una vez que hemos reclutado a una cantidad determinada de candidatos para un puesto de trabajo llega el momento de selección a la persona que lo ocupará.

**LA SELECCIÓN DEL PERSONAL** Es el proceso que la empresa lleva para elegir al candidato más idóneo para un puesto de trabajo.

Si recordamos, el **profesiograma** nos permitía hacer una primera criba, en la que se eliminaba aquellas personas que no cumplían los requisitos necesarios. De entre las personas que sí cumplen los requisitos, la empresa puede usar una serie de instrumentos para la selección del personal:

**- La entrevista.** Es el instrumento más utilizado. Esta puede ser individual o en grupo y. Se busca conocer la personalidad del candidato y comprobar si se adecúa a lo que busca la empresa.



**- Test psicotécnicos.** Se usan para comprobar las habilidades numéricas, verbales y de solución de problemas de los candidatos.

**- Pruebas teóricas o prácticas.** Buscan averiguar si los candidatos tienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Por ejemplo, una prueba de mecanografía para un puesto administrativo que requiera velocidad.

**- Dinámicos de grupos.** Se junta a un grupo de candidatos y se les pide que discutan sobre algún tema en concreto y lleguen a un acuerdo. Con ello se trata de evaluar sobre todo las habilidades sociales de los candidatos.



## 8. LA POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

### • La política de contratación

Una vez que la empresa selecciona al trabajador que ocupará el puesto de trabajo, tendrá que hacerle un contrato. Este contrato suele ser siempre por escrito, pero también podría ser verbal siempre y cuando el contrato sea indefinido o eventual de menos de 4 semanas.

**EL CONTRATO DE TRABAJO** es un acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que este presta unos servicios de manera voluntaria, por cuenta ajena del empresario y bajo su dirección a cambio de un salario. El contrato debe incluir las condiciones esenciales como: datos de la empresa y el trabajador, duración, lugar de trabajo, salario, jornada de trabajo, vacaciones y convenio colectivo aplicable.

La empresa debe elegir el tipo de contrato que le hace al trabajador. Con la reforma laboral de 2022, **tenemos cuatro grandes grupos de contratos**.

#### 1 Contratos indefinidos.

Son contratos que no tienen fecha prevista de finalización (es el conocido como “contrato fijo”). ¿Quiere decir eso que no se puede despedir a los trabajadores? Sí que puede, lo único que habrá que pagarles una indemnización mayor (33 días por cada año que han trabajado en la empresa). Además, el contrato puede ser a jornada completa o parcial.

#### 2 Contratos fijos-discontinuos

Son contratos que se realizan en aquellos trabajos que se llevan a cabo en una temporada de año (estaciones de esquí en inviernos, hoteles en verano etc.). Tampoco tiene prevista fecha de finalización. Además, el contrato puede ser a jornada completa o parcial.

#### 3 Contratos temporales.

Son contratos con una fecha de finalización. Con la nueva reforma laboral se intenta reducir los contratos temporales, por lo que este tipo de contrato debe estar justificado. Puede surgir por dos motivos que dan lugar a dos tipos de contrato temporal.

**3.1 Contrato por sustitución.** Se hace para sustituir a trabajadores de la empresa que van a faltar un tiempo por estar de baja o excedencia. El contrato acabará cuando el trabajador sustituido vuelva. No hay indemnización una vez acabado el contrato.

**3.2 Contrato por circunstancias de la producción.** Se realiza cuando una empresa tiene un exceso de pedidos o de producción en una época del año y necesita trabajadores durante ese tiempo. El contrato acaba cuando la producción vuelva a la normalidad (máximo de 6 meses). Por ejemplo, una tienda de ropa que necesita más personal en Navidad o en las rebajas. Al acabar el contrato hay derecho de indemnización de 12 días de salario por año trabajado.

#### 4

#### Contratos formativos.

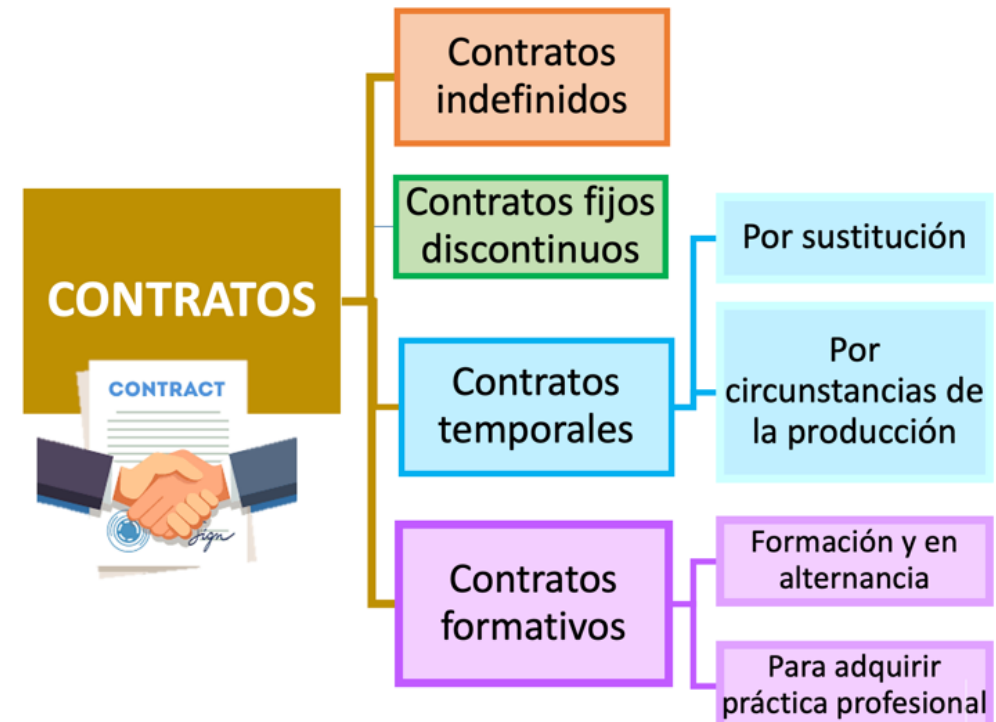
Son contratos especiales diseñados para trabajadores que no tienen formación y/o experiencia. Tenemos dos tipos:

**4.1 Contratos de formación en alternancia.** Son para trabajadores entre 16 y 30 años y tienen como objetivo que una persona pueda recibir una formación para un sector en el que no está cualificado. Es decir, **la persona trabajadora recibe una formación a la vez que tiene un contrato laboral** y recibe un salario.

La empresa debe dedicar un tiempo a formar al trabajador, que cobra en proporción al tiempo trabajado. La duración mínima será de 3 meses y la máxima de 2 años.

**4.2. Contrato para adquirir práctica profesional.** Son para trabajadores que tienen un título universitario o un ciclo formativo (grado medio o superior), pero no tienen experiencia laboral. La duración mínima será 3 meses la máxima de 1 año.

Es importante no confundir este contrato con las “prácticas” que hacen los estudiantes en la universidad o en ciclos formativos. que todavía forman parte de sus estudios. En ese caso no hay contrato de trabajo.



## 9. LA POLÍTICA DE FORMACIÓN

Una vez que contratamos a un trabajador, necesita integrarse dentro de la empresa. Lo normal es hacerle una formación inicial, pero la formación continua es imprescindible.

**LA POLÍTICA DE FORMACIÓN** son todas las actividades formativas que la empresa diseña para sus trabajadores para que puedan desarrollar las habilidades necesarias para realizar de manera eficiente su trabajo.

Estas actividades formativas pueden ser organizadas por la propia empresa (formación interna) o a través de empresas externas contratadas (formación externa).

**La formación no es un gasto, sino una inversión en capital humano que permite que los trabajadores se adapten a los cambios y aumentar su productividad.**



### • Habilidades que demanda el mercado de trabajo.

Para poder hacer una adecuada formación es muy importante saber cuáles son las habilidades que demanda el mercado de trabajo actual. Podemos diferenciar:

#### HABILIDADES TÉCNICAS (HARD SKILLS)

Son **habilidades técnicas o conocimientos específicos que generalmente se aprenden con estudios, cursos de formación o experiencia laboral** (idiomas, uso de un programa informático, manejo de una maquinaria, conocimientos de contabilidad etc.) Estas habilidades son fáciles de medir ya que se basan en conocimientos concretos.

Algunas áreas que han ganado cada vez más importancia son: el análisis de datos, la adaptación a las nuevas tecnologías, y en muchos trabajos, el dominio de idiomas.

#### HABILIDADES BLANDAS (SOFT SKILLS)

Son **habilidades personales y sociales relacionadas con la forma en que las personas se relacionan, se comunican y manejan su entorno. Estas habilidades son más difíciles de medir. Dentro de ellas distinguimos:**

- **Habilidades personales.** Son competencias habilidades relacionadas con la autogestión y la relación que una persona tiene consigo misma. Estas habilidades se centran en cómo una persona maneja sus emociones, pensamientos, comportamientos y decisiones en situaciones individuales. Dentro de ellas, podemos destacar: la autoconfianza, el pensamiento crítico y analítico, la creatividad, la perseverancia, la gestión del tiempo, la actitud positiva, el autocontrol, la proactividad y capacidad de resolver problemas.

- **Habilidades sociales.** Son habilidades relacionadas con la interacción con otras personas. Podemos destacar: la empatía, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de comunicación, la asertividad, la negociación y persuasión y el liderazgo.

## • Formación y funcionamiento de equipos ágiles

**UN EQUIPO ÁGIL** es aquel formado por un grupo de personas que tienen una serie de habilidades para desarrollar una idea o un proyecto.

Los equipos ágiles tienen las siguientes características:

- Tienen un **objetivo común**, que se consigue trabajando en equipo de manera altamente colaborativa.
- El **equipo se auto-organiza** para llegar al objetivo marcada.
- Los **equipos son multidisciplinares**, formados por personas con diferentes habilidades.
- Utilizan **procesos ágiles** para entregar el proyecto lo más rápidamente posible.

Para saber cómo funcionan los equipos ágiles, distinguimos los siguientes 5 elementos:

**1 Iteraciones o sprints.** En lugar de trabajar en un único proyecto en un período de tiempo largo, los equipos ágiles dividen el trabajo en partes más cortas y manejables. Cada parte se conoce como una iteración o Sprint y suele durar entre una y cuatro semanas. Al final de cada Sprint, se espera que el equipo entregue un incremento del proyecto. *Por ejemplo, con cada tarea que realizamos al acabar cada tema, nosotros estamos creando una parte diferente de nuestro proyecto de empresa, que viene a incrementar lo que ya teníamos.*

**2 Backlog.** Un backlog es una lista de tareas pendientes de realizar. En el contexto ágil, el backlog se refiere a una lista de nuevas funciones o características que se espera que el equipo entregue al final de sprint. *Por ejemplo, para poder rellenar la ficha del final de cada tema, tenemos que realizar una serie de tareas.*

**3 Reuniones de seguimiento.** El equipo se reúne de manera periódica para compartir el progreso de su trabajo, identificar obstáculos y discutir sobre cómo superarlos.

**4 Revisión del sprint.** Al acabar cada tarea se revisa todo el trabajo para comprobar el incremento del proyecto y para ver si hay que hacer cambios sobre el trabajo anterior ya realizado. Es lo que hacemos cuando al acabar una tarea revisamos los cambios que debemos hacer en nuestro lienzo de modelo de negocio.

**5 Entrega continua.** El objetivo de un equipo ágil es entregar de manera continua valor al cliente. Así, con cada sprint, se le entregan al cliente las nuevas características del proyecto. *Es lo que ocurre cuando le entregamos al profesor los avances realizados.*

En definitiva, los equipos ágiles trabajan a partir de pequeños ciclos, donde colaboran de manera constante y le entregan de manera continua los avances al cliente.

**Por tanto, los equipos ágiles proporcionan los siguientes beneficios a la empresa:**

- **Más productividad.** La autoorganización y colaboración aumenta el rendimiento.
- **Flexibilidad y adaptabilidad.** Ya que los equipos ágiles se adaptan a los cambios en los requisitos del cliente.
- **Mayor satisfacción del cliente.** La colaboración con el cliente y la entrega continua de valor hace que los clientes estén más satisfechos.



## 10. LA POLÍTICA SALARIAL

Una vez que la empresa contrata a los trabajadores y los forma, habrá que decidir su política salarial, es decir que salario les paga y qué puede hacer que este aumente.

**LA POLÍTICA SALARIAL** consiste en fijar los salarios para cada categoría de trabajadores. Se deben tener en cuenta aspectos como la cualificación, la experiencia, los salarios del resto del mercado de trabajo y la normativa legal.

Esta política tiene una vital importancia debido a que:



El salario repercute de manera directa sobre los trabajadores.



Puede ser un reclamo para que muchos trabajadores quieran trabajar o no en nuestra empresa.



Es un coste importante dentro de la empresa.

Sea cual sea la política es imprescindible que sea coherente. Los trabajadores deben ver que hay una relación entre el trabajo que realizan, su responsabilidad y el salario.

### • La estructura del salario

**EL SALARIO** son las percepciones económicas en dinero o en especie que los trabajadores reciben por prestar sus servicios a la empresa.

Dentro del salario podemos diferenciar los siguientes conceptos.

**1 El salario base** es la cantidad fija y garantizada que percibe el trabajador fijada en un tiempo determinado o por una producción concreta.

**2 Los complementos salariales.** Son cantidades que se suman al salario base por circunstancias personales del trabajador, las características propias del puesto de trabajo o por resultados de la empresa. *Así, por ejemplo, hay complementos por antigüedad, por conocimientos especiales, por noches, por peligrosidad etc.*

Dentro de estos complementos también están los incentivos, que son cantidad que se reciben cuando el trabajador consigue unos objetivos. Una buena política de incentivos puede ser un gran elemento motivador que aumente la productividad.

**3 Horas extra.** Son pagos que el trabajador recibe cuando realiza horas por encima de su jornada laboral.

4

**Pagas extraordinarias.** En España, los trabajadores tienen derecho a recibir dos pagas extraordinarias (normalmente en Navidad y verano). Por tanto, en diciembre y junio se recibe esta cantidad adicional.



5

**Salario en especie.** Son aportaciones no dinerarias, es decir, el trabajador recibe bienes o servicios a cambio del trabajo. Por ejemplo, se le paga un servicio de guardería para sus hijos. Por ley, el valor en especie nunca puede ser más del 30% del salario

### • La nómina.

**LA NÓMINA** es el documento justificante del pago del salario del trabajador. En él deben venir reflejados todos los conceptos que representan ingresos y todas las deducciones que se restan.

Dentro de la nómina deben venir los datos identificativos de la empresa, del trabajador y especificar el periodo al que corresponde. Los conceptos que deben aparecer son:

**Devengos.** Son las cantidades que percibe el trabajador durante el periodo de que refleja la nómina. Dentro de los devengos se incluyen dos apartados

A

**1. Las percepciones salariales,** incluyen los elementos que acabamos de ver: salario base, complementos salariales, horas extra, pagas extraordinarias y salario en especie.

**2. Las percepciones no salariales.** Son las cantidades percibidas por el trabajador, para compensar los gastos ocasionados al trabajador para realizar su trabajo durante ese periodo (como dietas), así como indemnizaciones.

**Deducciones.** Son las cantidades que se restan a los devengos. Las deducciones más importantes de la nómina son:

B

**- La cuota a la Seguridad Social.** En total se deduce alrededor de un 6,5% de los devengos para pagar a la seguridad social. gracias a estas aportaciones el trabajador tendrá derecho a el pago del desempleo, bajas de enfermedad etc. (además, la empresa pagará otro 30% adicional, pero esta cantidad no sale del trabajador)

**- El pago del IRPF.** Todos los trabajadores están obligados a pagar un porcentaje de su salario que va creciendo a medida que se cobra más.

C

**El líquido a percibir.** Es la diferencia entre los devengos y las deducciones. Será el salario neto del trabajador, es decir, lo que se acaba ingresando en su cuenta corriente.



Devengos



Deducciones



Líquido a percibir

## 11. LA POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES

Dentro de la definición de contrato dijimos que el empresario tenía el poder de dirección sobre el trabajador, pero obviamente este poder tiene un límite, ya que los trabajadores tienen una serie de derechos laborales (afortunadamente).

**LA POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES** consiste en indicar la manera en la que la empresa se va a relacionar con los representantes de los trabajadores.

En toda empresa los trabajadores tienen **dos tipos de representación**:

### Representantes trabajadores



#### Representación unitaria

Son los delegados de personal o comité de empresa que representan a todos los trabajadores de la empresa con independencia de si están afiliados a algún sindicato.

#### Representación sindical

Representan a los trabajadores de la empresa afiliados a al sindicato en cuestión.



Pero, ¿qué es un sindicato?

**UN SINDICATO** es una asociación de trabajadores que tiene como objetivo la defensa y mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores. Todos los trabajadores tienen el derecho de afiliarse a cualquier sindicato.

### • La negociación colectiva y el convenio colectivo

**UN CONVENIO COLECTIVO** es un acuerdo escrito entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios para fijar las condiciones de trabajo.

Los convenios colectivos hacen referencia a un espacio geográfico y a un sector de actividad determinado durante un tiempo concreto. *Por ejemplo, los abogados en Málaga tienen un convenio colectivo que fija unas condiciones, que serán diferentes a los informáticos en Albacete.*

¿Pero cómo se llega a este documento? Para ello es necesario la negociación colectiva.

**LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA** es el proceso en el que los representantes de los trabajadores y de los empresarios llegan al acuerdo sobre un convenio colectivo.

Por tanto, es importante diferenciar la negociación colectiva (buscar llegar a un acuerdo) del convenio colectivo (el documento en el que se reflejan los acuerdos de la negociación).

### • Las políticas de igualdad y de inclusión en las empresas

En los últimos años las empresas han dado cada vez más importancia a las políticas de igualdad e inclusión. Vamos qué con y cuáles son sus objetivos.

**Las políticas de igualdad e inclusión** son aquellas medidas que toman las empresas con el objetivo de alcanzar una igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, así como con personas que tengan alguna discapacidad, que procedan de otras culturas, que tengan diferentes preferencias sexuales etc.

**Estas políticas contribuyen a una mayor diversidad, lo que puede ayudar a retener talentos y aumentar la competitividad de la empresa.**



Esta política debe guiar todas las actuaciones en materia de Recursos Humanos de las empresas, ya sea en la contratación y selección, la política salarial, la política de promociones, la formación etc.

Algunas de estas medidas son:

**Selección:** Establecer métodos de selección que permita elegir a los mejores profesionales según sus conocimientos y habilidades y no según rasgos personales.

**Promoción:** Fomentar la igualdad de oportunidades a la hora de valorar los méritos de las personas para ascender en el puesto de trabajo.

**Salario:** No establecer diferencias de salario por razones discriminatorias y pagar el mismo salario a las personas que realizan un trabajo del mismo valor.

**Condiciones de trabajo:** Permitir una mayor flexibilidad horaria en el trabajo. De esta manera, los trabajadores pueden adaptar su jornada a sus circunstancias diversas.

**Formación:** Asegurar la formación de cada trabajador en los conocimientos y habilidades que requieren su puesto de trabajo.

**Información:** Sensibilizar a todos los trabajadores para que respeten la importancia de valorar las diferencias culturales, de género, de raza etc.

**Retos de estas políticas:** en ocasiones, uno de los principales retos a la hora de implementar estas medidas es la resistencia al cambio de empleados y jefes. Otro problema es la falta de conciencia sobre la importancia de la igualdad y la inclusión.

En definitiva, estas políticas deben tratar de que todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades y sean tratados con igual respeto.



# PRODUCTO FINAL. ORGANIZAMOS LOS RECURSOS HUMANOS.

Llega el momento de establecer toda la organización de la empresa.



DOWNLOAD

Para realizar esta tarea debemos rellenaremos la siguiente ficha que **puedes descargar aquí:** [“plantilla de organización de los recursos humanos”](#).

Esta ficha ya rellenada la guardaremos dentro de nuestra carpeta de equipo. En dicha carpeta iremos añadiendo el resto de fichas que iremos haciendo a lo largo del curso.

| 1 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y NECESIDADES DE PERSONAL |           |            |
|--|-----------|------------|
| NOMBRE DEL PUESTO  | FUNCIONES | REQUISITOS |
|  |           |            |
| 2 LISTA DE FUNCIONES EXTERNALIZADAS A OTRAS EMPRESAS       |           |            |
|  |           |            |
| 3 ORGANIGRAMA  |           |            |
|  |           |            |

## INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LA FICHA.

### PASO 1. Análisis de puestos de trabajo y necesidades de personal.

Explicaremos todas las actividades que hay que realizar para poder producir el producto y cuál será el puesto de trabajo que debe realizar dichas actividades.



Por ejemplo, si tenemos una hamburguesería:

Nombre del puesto → Funciones → Requisitos

Cocineros → Cocinar las hamburguesas y lavar la vajilla → 2 años de experiencia

Camareros → Atender, servir y cobrar a los clientes → Dominio del inglés

Encargado → Hacer pedidos, dirigir al personal → Formación en Administración

Community manager → Gestionar redes sociales → Conocimientos en marketing

Limpiador → Limpieza del local y baños → 1 año de experiencia

Contable → Gestión de las cuentas de la empresa → 3 años experiencia

(así seguimos con toda la lista)

### PASO 2. Externalización de funciones (socios clave).

Debemos indicar si vas a externalizar algunas de las actividades dichas anteriormente. Por ejemplo, podríamos contratar una empresa para hacer la limpieza y otra para llevar las cuentas de la empresa.



### PASO 3. Modelo de estructura organizativa y organigrama.

Las actividades que no han sido externalizadas las tendrán que hacer trabajadores de la empresa o los mismos socios (nosotros). Tenemos que dibujar el organigrama de la empresa. Como hemos visto muchos tipos, debemos elegir el modelo que más se ajuste a nuestra empresa y adaptarlo según nuestros puestos de trabajo. Aquí NO ponemos los trabajadores externos. Por ejemplo, en el organigrama de la hamburguesería debería venir el encargado, cocineros, camareros etc. pero no vendrían los limpiadores ni contables, ya que esas actividades las llevan personas de fuera de la empresa.

