



COLECCIÓN APUNTES UNIVERSITARIOS

LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GRADO RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

6 Créditos

Pillatoner
Tot en cartutxos de tinta i toners per a impresora

Pillaapuntes
Venda d'apunts universitaris i consumibles informàtics

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de la editorial.

Edita e imprime: PILLATONER SL

Autor: Sergio Martínez Martínez

C/ Ramón Llull, 45 bajo – 46021 – Valencia

Teléfono: 96 304 57 13

E-mail: pillatoner@yahoo.es

Fecha edición: Mayo 2014

Prólogo

Pillatoner SL, es una empresa dedicada a la edición y venta de apuntes para universitarios. Somos una empresa joven que tiene por objetivo lograr dotar al estudiante universitario de un material de apoyo adicional a los ya existentes (manuales, asistencia a clase, material de reprografía, etc.)

Es por ello que recopilamos los apuntes de aquellos alumnos que asisten regularmente a clase, que completan sus apuntes con manuales, así como con conocimientos previos. Ofrecemos al estudiante, un resumen de lo más imprescindible de cada asignatura, con el fin de que sirva de material adicional (adicional porque sin conocimientos previos, difícilmente valdrá de algo esta compilación de apuntes), a los métodos ya existentes.

Esperemos que con esta colección, la vida universitaria se haga al estudiante más corta y fructífera. Suerte y a estudiar, que es el único método conocido (exceptuando las chuletas), de aprobar la carrera.

Temario

Tema 1. Fundamentos de dirección de recursos humanos

- Evolución del planteamiento sobre los recursos humanos
- Fundamentos terminológicos
- Ámbitos de actuación de la función de recursos humanos
- Cambios en el entorno de la función de recursos humanos

Tema 2. Dirección estratégica y dirección de recursos humanos

- Caracterización de la dirección de recursos humanos como una actividad estratégica
- La relación existente entre la estrategia empresarial y la estrategia de recursos humanos
- Papel de la dirección de recursos humanos en la dirección estratégica
- Modelo de dirección estratégica de los recursos humanos
- Tipo de estrategia para la dirección de recursos humanos

Tema 3. Planificación de recursos humanos

- El objeto de planificación de RRHH
- Tipos de planificación de RRHH
- La planificación de la plantilla

Tema 4. Captación de RRHH

- Captación, capacitación y sus interrelaciones
- El proceso de captación de RRHH

Tema 5. Capacitación de los RRHH

- Los tres ámbitos de la capacitación
- El proceso y las técnicas de capacitación
- Evaluación del proceso de capacitación
- La dirección de carreras profesionales

Tema 6. Motivación de los RRHH

- Revisión de los fundamentos teóricos y conceptuales de la motivación de RRHH
- Papel del dinero/salarios en la motivación. Implicaciones en otras funciones de la DRH
- Condiciones laborales y calidad de vida laboral
- Diseño de los puestos de trabajo y motivación

Tema 7. Evaluación y control de la función de RRHH

- Control a priori y a posteriori de la estrategia de RRHH
- El papel del SIRH en el control de la función de RRHH

Tema 8. El directivo como gestor de RRHH

- Papel de la gestión de RRHH en la DRH
- La responsabilidad del director sobre sus subordinados
- El director como líder
- Dirección de grupo y conducción de equipos de trabajo
- Comunicación, participación y juego político
- La asesoría personal, la resolución de conflictos y la gestión de disciplina

TEMA 1. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. EVOLUCION DEL PLANTEAMIENTO SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS

Entorno

Es todo aquello que esta fuera de la empresa. Es una oportunidad si influye de manera positiva en los resultados de la empresa, y es una amenaza si influye negativamente en los resultados de la empresa.

El entorno es un factor estratégico.

- **Entorno General.** Contexto político y social de la empresa.
- **Entorno Específico o Competitivo.** Tiene que ver con el sector en el que desarrolla la empresa.

Características del entorno empresarial y tipos de entornos empresariales.

- **Grado de complejidad.** Hace referencia al número de factores que forman parte del entorno y la heterogeneidad de los factores.
 - o **Simples.** Pocos factores que influyen en la organización y muy similares entre sí.
 - o **Complejos.** Muchos factores que influyen en la organización y muy distintos entre ellos.
- **Grado de dinamismo.** Hace referencia a la velocidad de los cambios de los factores del entorno empresarial.
 - o **Estáticos.** Cuando sus factores no cambian o lo hacen muy lentamente.
 - o **Dinámicos.** Cuando esos factores cambian muy rápidamente.
- **Grado de incertidumbre.** Hace referencia al grado de conocimiento de los factores que están en el entorno.
 - o **Cierto.** Conocemos los factores del entorno.
 - o **Incierto.** Cuando no conocemos como van a evolucionar los factores.

Dependiendo de las características puede ser el entorno de TIPO.

- Entorno **estable**: Simple + Estático + Cierto.
- Entorno **turbulento**: Complejo + Dinámico + Incierto.

Existen 2 niveles de análisis del entorno de la empresa.

- Análisis del entorno general (PESTEL). El entorno general es el medio externo que rodea a la empresa, engloba factores Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. PESTEL.
- Análisis del entorno específico o competitivo. Es el medio más cercano a la actividad de la empresa, es un conjunto de factores y actores (empresas) que ejercen una influencia significativa en los resultados de la empresa.

Por tanto, La DRH debe acomodarse a la evolución de

- Según el tipo de actividad la empresa.
 - Su cultura.
 - El entorno: **Estable o Turbulento**.
 - Tipo de trabajadores: Cualificados, con capacidad de organización y reivindicación, con necesidades de crecimiento.
- } EMPRESA

Para conseguir adaptarse a la evolución de los anteriores factores lo hará a través de adoptar un estilo de dirección:

- **Estilo Autocrático**: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.
- **Estilo Paternalista**: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. Sin embargo es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.
- **Estilo Laissez faire**: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus

propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

- **Estilo Democrático:** El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.
- **Estilo Burocrático:** La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

Adoptará este estilo de dirección con la finalidad última de conseguir aumentar la productividad y aumentar los beneficios.

La actitud de la DRH debe ser **proactiva:** debe de prever los cambios y adaptarse a ellos.

La DRH debe de ser capaz de conjugar los objetivos de estos 3 factores:

- **Empresa:** Mejorar la eficacia y la eficiencia para aumentar la productividad y de esta manera aumentar los beneficios.
- **Trabajadores:** Aumentar los salarios, mejorar las condiciones laborales, bienestar y de formación.
- **Entorno:** Adaptándose a los constantes cambios del entorno.

Los planteamientos sobre los RRHH, han ido cambiando a lo largo del tiempo, lo han hecho como ha ido cambiando el entorno: estable o turbulento, los cambios en la Oferta y la Demanda y el mayor o menor grado de fuerza obrera.

Por tanto podemos distinguir varios momentos sobre la evolución de los RRHH.

- Dirección clásica. 1900.
- Entorno Estable: Pocos factores definen el entorno. Muy predecible.
- Demanda: Oferta.
- La tecnología cambia despacio.
- Estilo empresarial burocrático. Muy especializadas horizontal y verticalmente.

- Productos Homogéneos.
- Poder reivindicativo es muy bajo.
- Motivación extrínseca: Económica.

La DRH tiene tiempo para planificar y adaptarse a los cambios.

La principal ocupación del director de recursos humanos es pagar el salario y administrar nóminas.

Sólo se considera la dimensión económica del factor humano, que es visto como un factor de producción más, respondiendo al enfoque de la administración científica de Taylor.

Esta concepción de la dirección entiende la organización como un sistema cerrado, en el que no se tiene en cuenta las influencias del entorno sobre su funcionamiento interno.

- Relaciones Humanas. 1933.
 - o Entorno es más inestable que en la época anterior.
 - o La Oferta \leq Demanda.
 - o Estilo empresarial burocrático.
 - o Poder reivindicativo muy bajo.

A través de los estudios de Elton Mayo se llega a la conclusión de que:

- Existe un comportamiento social (grupal) de los trabajadores.
- Existen motivadores no económicos.
- Existe una organización informal y un liderazgo informal.

En conclusión los incrementos de la productividad pueden venir determinados por un incremento de las relaciones humanas.

- Sistemas sociales. 1933-1950.
 - o **Entorno dinámico:** Aumenta la velocidad con la que se producen los cambios en el entorno y la intensidad de los mismos.
 - o **La Demanda = Oferta:** Nace la competencia en el mercado.
 - o Poder reivindicativo aumenta.
 - o Aumento de la Productividad.
 - o Aumento de las Relaciones Humanas.

- Estilo Dirección: Burocrático y surgen las estructuras divisionales.
- Dirección estratégica. 1980.
 - Entorno Turbulento. Complejo y Dinámico. Mucha incertidumbre.
 - Demanda << Oferta: Nivel de competencia es muy alto.
 - Estilo de Dirección: Las empresas tienen a ser divisionales o adhocráticas.
 - Surge el outsourcing. Subcontratación.
 - Mano de obra cualificada.
 - Alta fuerza Laboral.

En 2012, las empresas siguen estando en entornos turbulentos, las empresas son virtuales o en red, la Oferta \geq Demanda y la fuerza laboral es baja.

La evolución del planteamiento sobre los RRHH ha ido evolucionando a través del tiempo y se ha ido adaptando a los cambios del entorno.

Modelo clásico (1960)

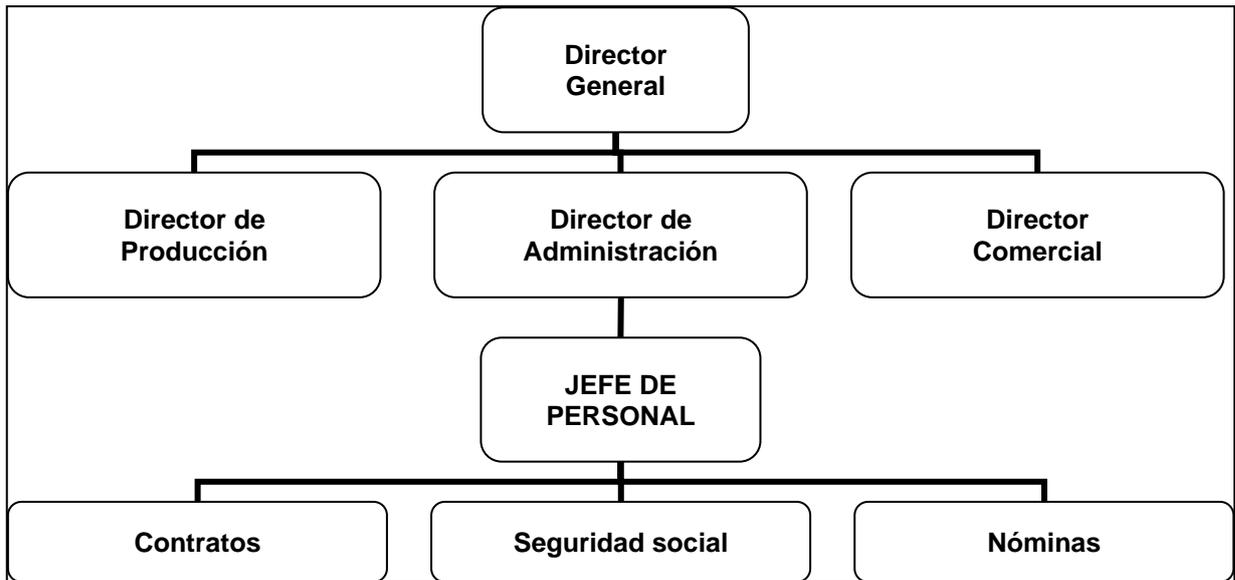
- Es un modelo despreocupado de las personas.
- Las empresas están orientadas hacia la eficiencia tecnológica donde la mano de obra es un factor productivo más.
- Se actúa ejerciendo el control, a través de la supervisión y normativización.
- Se dedica a cumplir con las tareas típicas de la función (contratos, nóminas, etc.). No está orientado a la DRH ni a la Gestión de RRHH.



Modelo legal (1960-1980)

- Diseñado para defenderse de las agresiones de los sindicatos y mantenerse dentro de la legislación laboral vigente.

- Comúnmente dependiente del departamento de administración de la empresa.



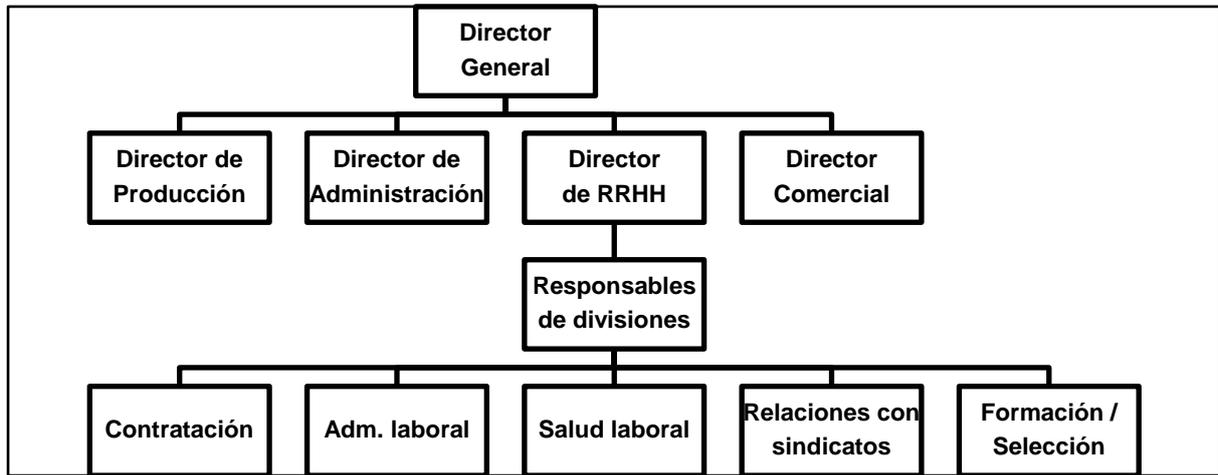
La ley dota al director de recursos humanos de instrumentos para gestionar la mano de obra y aumentar la productividad y los beneficios.

Sus principales características no difieren mucho del modelo anterior:

- Al frente del departamento sigue estando un jefe de personal y no un Director de RRHH.
- Actitud Defensiva de La Empresa.
- Estilo de Dirección: Autoritario/Paternalista.
- Cumplimiento Normativa.
- Sigue Siendo Puramente Administrativo (contratos, nóminas, seguridad social).
- Negociación con sindicatos.

Modelo del comportamiento organizativo (1980-1990)

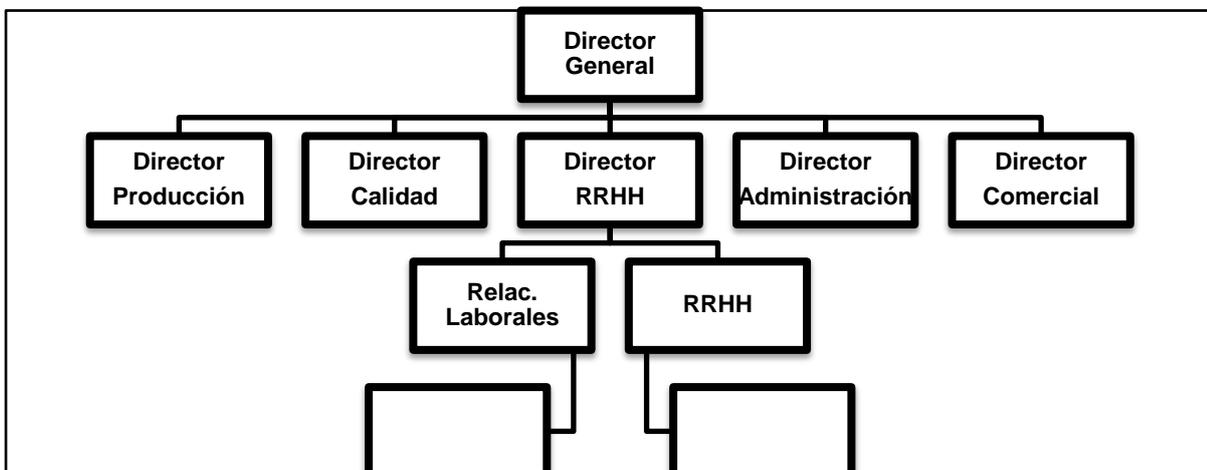
- Preponderancia de psicólogos al frente de los departamentos.
- Escasa atención en la búsqueda de cohesión con el resto de políticas de la empresa.
- Escaso interés por los análisis de inversiones (económicos) a la hora de tomar decisiones.
- Se universalizan los planteamientos de la escuela de relaciones humanas.



Sus características son:

- Introducción Técnicas De Selección, Formación Y Motivación.
- Estilo de Dirección: Paternalista/Participativo.
- Acciones Independientes Entre Departamentos Empresariales.
- La función ya no es puramente administrativa (salud laboral, relaciones con sindicatos, formación).

Modelo empresarial y estratégico (1990)



Las principales características de este modelo son:

- Mayor protagonismo de la función de RRHH dentro de la organización general.
- Agrupación en una única división de la dirección de las diferentes estrategias de RRHH. Consiguiendo una mayor coordinación porque se asumen los planteamientos de la dirección estratégica.
- Modelo Integrador de los Anteriores.

- Participación en la definición de la Estrategia global de la Empresa. La estrategia de la DRH debe estar diseñada para alcanzar los objetivos globales de la organización.
- Afecta a todos los niveles jerárquicos. La estrategia de RRHH abarcará toda la organización y todos los niveles jerárquicos, de esta manera los directores de departamento serán gestores de dicha estrategia.

2. FUNDAMENTOS TERMINOLÓGICOS

El problema de la terminología es la existencia de multitud de disciplinas que intentan estudiar a las personas desde distintos puntos de vista: Psicología, Sociología, D.L., ADE., etc., y esto tiene como consecuencia un sinfín de términos: DRH, Gestión de RRHH, Dirección de personal, Gestión de personal, etc., la solución es diferenciar por niveles jerárquicos.

La DRH define las políticas de RRHH, los responsables de los RRHH en todas las áreas de la empresa serán los encargados de gestionar esas políticas.

Empresa

Su Principal **objetivo**: Conseguir Beneficios.

¿Cómo lo consigue?

A través de suministrar al mercado un producto o servicio.

Deberá diseñar una estrategia: Que debe hacer para venderlo.

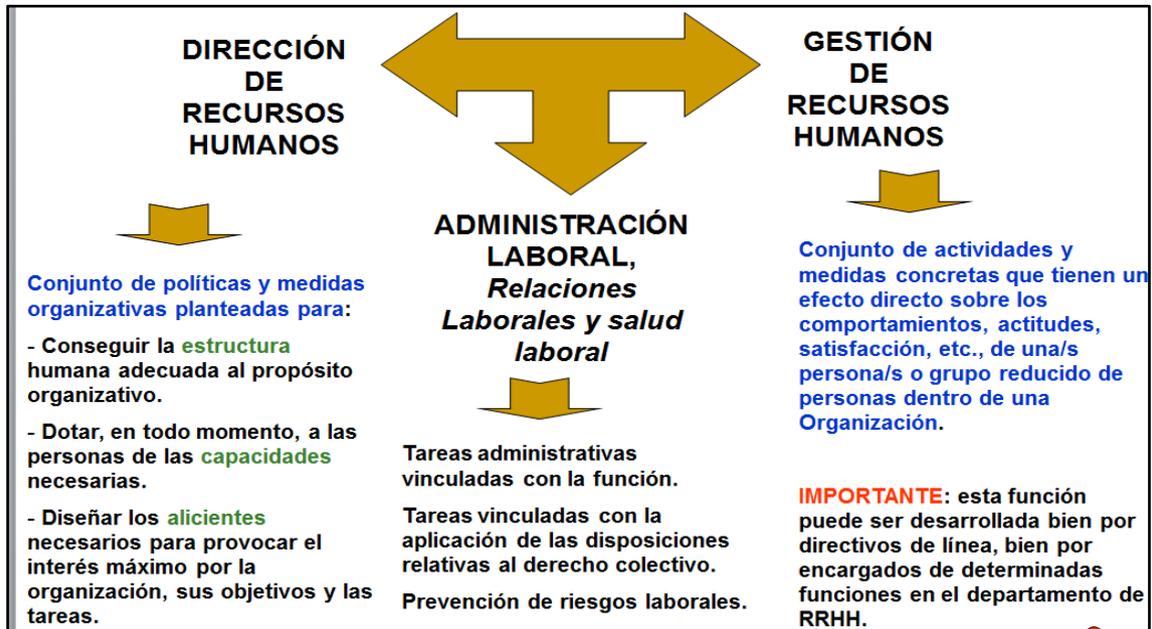
Teniendo en cuenta el entorno, a través de analizar el entorno con las 5 fuerzas competitivas: Barreras de entrada, rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, productos sustitutivos, y el PESTEL: Factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

¿Qué debe hacer la DRH?

- Para conseguir el objetivo de los Beneficios debemos de saber qué nivel de plantilla es el adecuado para conseguir los objetivos marcados por la empresa. Planificación de Plantillas.

- Captación, Capacitación y Motivación.

3. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RRHH



Adoctrinamiento y Socialización.

Implanta lo definido por la DRH

Funciones instrumentales

- Análisis de Puestos: Conocer los requisitos del puesto. Conocimientos, habilidades.
- Valoración de puestos: Importancia que tiene el puesto.
- Evaluación del Rendimiento: Relación Coste-Ingreso del puesto.
- Sistema de Información de RRHH: SIRH

4. CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LA FUNCIÓN DE RR.HH

Los cambios en el entorno provocan cambios en la función de recursos humanos dando lugar a los diferentes modelos de dirección que hemos visto.

Cambios económicos

- La Globalización.
- La Incertidumbre.
- La Terciarización de la economía.

Cambios sociales

- Cambios culturales.
- Nuevos grupos de poder.
- Aspiraciones Sociales.

Cambios tecnológicos

- Tics.
- Automatización.
- Robotización.

Cambios político – legales

- Cambios en las normativas.
- Color de los gobiernos.

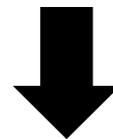
Cambios organizativos

- Estructuras más planas.
- Estructuras más flexibles.
- Descentralización.
- Anticipación.

Cambios individuales

- Adecuación del individuo a la empresa.
- Evolución del concepto de ética.
- Incertidumbre frente al trabajo.
- Incertidumbre ante la empresa.

TODO ESTO PROVOCA
CAMBIOS EN LA FUNCIÓN
DE RRHH Y PROVOCA



DIFERENTES MODELOS
DE DIRECCIÓN.