

TEMA 6: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
3. LA POLÍTICA RETRIBUTIVA: EL SALARIO
4. LOS CONTRATOS DE TRABAJO
5. LOS CONFLICTOS DE INTERESES Y SUS VÍAS DE NEGOCIACIÓN

1. FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El **elemento humano** es el hecho diferencial de las empresas, el elemento único e irreplicable de la organización. Las máquinas, la tecnología, las instalaciones...se pueden copiar y adquirir; sin embargo, las personas, su formación, su experiencia, su personalidad y sus habilidades sociales son diferentes. Si una empresa es capaz de rodearse de un buen equipo de profesionales, tendrá una ventaja competitiva clara en el mercado.

La gestión de los recursos humanos está destinada a **atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo eficiente** en la empresa. Cuando una empresa adquiere cierto tamaño, se hace necesaria la creación de un área o **departamento de recursos humanos** que se encargue de estas **funciones**:

1. **Liderar** a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa, **diseñando una organización** acorde y una comunicación adecuada.
2. **Reclutar y seleccionar** a los trabajadores más adecuados para la empresa.
3. **Contratar** a los trabajadores necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.
4. **Motivar** a los trabajadores para crear un buen clima laboral.
5. Crear los **incentivos** adecuados para motivar a los trabajadores.
6. **Formar** a los trabajadores para que puedan desarrollar sus funciones de manera adecuada.
7. **Solucionar** los **conflictos** laborales.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1. EL RECLUTAMIENTO.

En la fase de **reclutamiento**, los empresarios ejercen una labor de **búsqueda** para localizar **candidatos** que tengan los **requisitos necesarios** para desempeñar el puesto de trabajo ofrecido.

Existen dos modalidades de reclutamiento, dependiendo de si la búsqueda se realiza dentro o fuera de la empresa:

- a) **Reclutamiento interno:** se busca dentro de los **propios trabajadores de la empresa** a las personas más idóneas para cubrir el puesto. Entre sus **ventajas** encontramos el ahorro de tiempo y dinero, la rapidez en la búsqueda de candidatos y la motivación de la plantilla. Sus principales **inconvenientes** son la desmotivación, cuando el proceso de selección no se realiza adecuadamente, y que se reduce muchísimo el número posible de candidatos.
- b) **Reclutamiento externo:** los empresarios miran hacia el exterior en búsqueda de un número bastante amplio de candidatos. Se puede acudir a muy diversas **fuentes**, veamos los más importantes:

1. **Anuncios:** el medio más utilizado es la **prensa**. Además de la prensa, también se ponen anuncios en la radio, o en forma de carteles y sobre todo en **Internet**. Este último medio es ampliamente utilizado hoy en día, y se han creado páginas *webs* específicas y canales temáticos dedicados a la búsqueda de empleo, como Infojobs.net, monster.es, infoempleo.com, laboris.net, trabajos.com, etc.
2. **Bolsas de empleo:** también denominadas **bolsas de trabajo**, consisten en un registro que mantiene un organismo determinado, en el cual se incluyen los datos más relevantes de un conjunto de personas que generalmente pertenecen o han pertenecido a dicho organismo.
3. **Agencias de colocación:** entidades cuyo objeto consiste en facilitar a las empresas la búsqueda de los trabajadores más adecuados para sus necesidades.
4. **Competidores:** consiste en arrebatarle los trabajadores a la competencia ofreciéndoles incentivos económicos o un plan atractivo de carrera profesional.
5. **Recomendaciones:** preguntando a los trabajadores de la empresa y a los conocidos si saben de personas que cumplan el perfil requerido y estén disponibles para trabajar.
6. **Solicitudes espontáneas:** lo más popular es el envío espontáneo de currículum ya sea por correo tradicional, por correo electrónico, a través de Internet (cumplimentando los datos de una página *web*), o entregándolos en mano en la sede de una empresa.
7. **Servicio Andaluz de Empleo (SAE):** actúa como intermediario entre los demandantes de empleo y las empresas.

2.2. LA SELECCIÓN

La **selección de personal** consiste en **elegir aquellos candidatos** que mejor se ajustan a los requisitos de trabajo para el que están siendo valorados.

Veamos las **fases** de que consta la selección:

a) Preselección: En muchos casos, el número de candidatos obtenidos en la fase de reclutamiento es excesivamente amplio, por lo que se hace necesario realizar una criba. La preselección puede hacerse analizando el currículum de los candidatos y eligiendo a aquellos cuyo perfil se ajuste más al puesto.

b) Realización de pruebas: los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. Los principales tipos de pruebas que se suelen llevar a cabo:

1. **Test psicotécnicos:** consisten en una batería de preguntas de respuesta. Su objetivo es determinar la inteligencia, las aptitudes y la personalidad del candidato. (Visitar páginas como donempleo.com, psicoactiva.com, etc.).
2. **Pruebas profesionales:** se trata de tareas que se encomiendan a los candidatos y que están relacionadas con el puesto en cuestión. Por ejemplo, una prueba de mecanografía para un administrativo.
3. **Pruebas de conocimiento:** son pruebas escritas u orales (exámenes) sobre un temario establecido con antelación.

4. **Pruebas físicas:** pruebas de resistencia, potencia, agilidad, vista, oído, etc.

5. **Pruebas grafológicas:** sirve para determinar ciertos aspectos de la personalidad de un individuo a partir del estudio de su escritura.

c) **Entrevistas:** en ellas, se tratará de corroborar el informe obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores, así como su disposición hacia el trabajo. También se proporcionará información sobre el puesto y las condiciones laborales.

d) **Fase final:** para elegir a los que finalmente se incorporarán a la empresa, se tendrá en cuenta la información obtenida en todas las fases. Normalmente se realizará un **examen médico** y, si se supera, se producirá la **incorporación**, que inicialmente tendrá un **periodo de prueba** y una fase de **acogida y adaptación**.

3. LA POLÍTICA RETRIBUTIVA: EL SALARIO

3.1. EL SALARIO: CONCEPTO Y COMPONENTES

El conjunto de **aportaciones económicas**, bien sean **dinerarias o no dinerarias** (salario en especie), que abona la empresa a sus empleados por los servicios prestados se denomina **salario**.

Los salarios están fuertemente regulados, y los empresarios no tienen total libertad para fijarlos. Así, según la legislación española, el salario tiene un límite mínimo: el **salario mínimo interprofesional (SMI)**, que fija cada año el Gobierno para todas las profesiones, tomando como referencia una jornada a tiempo completo. El SMI de los últimos años ha sido:

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SMI	645,30 €	648,60 €	655,20 €	707,60 €	735,90	900

Por otro lado, los **convenios colectivos** de cada sector de actividad suelen regular los salarios mínimos estableciendo distintas categorías profesionales.

El salario tiene los siguientes **componentes**:

a) **Salario base:** es la retribución que se fija por unidad de tiempo (normalmente, mensual), o bien por la realización de una obra o servicio determinado (cuando se trata de un contrato de obra o servicio).

b) **Complementos salariales:** consisten en aportaciones a los trabajadores en función de una serie de circunstancias **relacionadas con el trabajo que realizan** y con sus **características personales**. Un ejemplo muy utilizado es la antigüedad (trienios, sexenios, etc.). Además, se pagan estos complementos por nocturnidad, peligrosidad, etc.

c) **Horas extraordinarias:** son **horas de trabajo** que los empleados realizan voluntariamente, y dentro de ciertos límites legales, **por encima de su jornada laboral**.

d) Pagas extraordinarias: los trabajadores tienen derecho a recibir al menos dos pagas extraordinarias al año, por un importe pactado en el convenio colectivo. Normalmente, se abonan en Navidad y en verano.

e) Salarios en especie: el salario en especie es una aportación no dineraria pero valorable. Por ejemplo, si una empresa productora de aceite de oliva regala a cada trabajador diez garrafas de cinco litros al final de la campaña, habría que considerarlo como un salario en especie, valorando el coste de producción de cada garrafa.

3.2. LA NÓMINA

Para justificar el pago de retribuciones a sus trabajadores, las empresas emiten unos documentos o recibos denominados **nóminas**.

Empresa: _____ Domicilio: _____ N.I.F.: _____ Código de cuenta de la cotización a la Seguridad Social: _____	Trabajador: _____ N.I.F.: _____ N.º de matrícula: _____ Número de afiliación a la Seguridad Social: _____ Categoría o grupo profesional: _____ Grupo de cotización: _____
---	---

Periodo de liquidación: del de al de de 200.....	Todos los días <input type="checkbox"/>
I. DEVENGOS	TOTALES
1. Percepciones salariales	
Salario base	_____
Complementos salariales	_____
Horas extraordinarias	_____
Gratificaciones extraordinarias	_____
Salario en especie	_____
2. Percepciones no salariales	
Indemnizaciones o suplidos	_____
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social	_____
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos	_____
Otras percepciones no salariales	_____
A. TOTAL DEVENGADO	_____
II. DEDUCCIONES	
1. Aportación del trabajador a las cotizaciones a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta	
Contingencias comunes	_____
Desempleo	_____
Formación Profesional	_____
Horas extraordinarias	_____
Fuerza mayor	_____
Estructurales y no estructurales	_____
TOTAL APORTACIONES	_____
2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas	_____
3. Anticipos	_____
4. Valor de los productos recibidos en especie	_____
5. Otras deducciones	_____
B. TOTAL A DEDUCIR	_____
LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A - B)	_____
Firma y sello de la empresa de de 200.....
Recibí	

DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF	
1. Base de cotización por contingencias comunes	
Remuneración mensual	_____
Prorrata pagas extraordinarias	_____
TOTAL	_____
2. Base de cotización por contingencias profesionales (AT y EP) y conceptos de recaudación conjunta (Desempleo, Formación Profesional, Fondo de Garantía Salarial)	_____
3. Base de cotización adicional por horas extraordinarias	_____
4. Base sujeta a retención del IRPF	_____

Analizaremos por separado cada apartado:

- a) **Encabezado:** contiene información sobre los datos de la empresa y del trabajador.
- b) **Devengos:** recoge las distintas percepciones que ha recibido el trabajador, tanto salariales como no salariales. La suma total de los devengos constituye las **percepciones brutas** del trabajador (total devengado).
- c) **Deducciones:** a las percepciones brutas hay que restar una serie de conceptos para calcular el salario líquido (líquido total a percibir). Existen dos deducciones principales:
 - **Cotización de los trabajadores a la Seguridad Social:** el empresario la deduce directamente en la nómina para posteriormente transferirla al Estado.
 - **Retenciones a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF):** los empresarios tienen la obligación legal de descontar a los trabajadores un determinado porcentaje de su salario en concepto de IRPF. Esta cantidad la ingresará el empresario en Hacienda.
- d) **Total a percibir:** es la diferencia entre el total devengado o salario bruto y el total de las deducciones. Este resultado forma el **salario neto o líquido**.

4. LOS CONTRATOS DE TRABAJO

El **contrato de trabajo** es un acuerdo de voluntades entre el empresario y el trabajador. Este último se compromete a realizar determinados servicios bajo la dirección del primero, a cambio de una retribución.

TIPOS DE CONTRATO

a) Según la duración de la jornada:

1. **Contratos a tiempo completo:** los trabajadores cumplen la jornada completa, cuya duración máxima es de 40 horas semanales.
2. **Contratos a tiempo parcial:** en este caso, el trabajador cumple una jornada inferior a la normal. Por ejemplo, si trabaja 20 horas a la semana de una jornada de 40, se dice que está contratado a media jornada.

b) Según la duración del contrato:

1. **Contratos por tiempo indefinido:** no se establece una fecha de finalización. Popularmente, se conocen como **contratos fijos**.
2. **Contratos de duración determinada:** se prevé la fecha en que finalizará la relación laboral. Esto da lugar a los siguientes contratos:
 - a. **Contrato en prácticas:** destinado a las personas que están en posesión de un **título universitario o de Formación Profesional**, y que lo hayan obtenido en los últimos cinco años. Este contrato puede durar entre **seis meses y dos años**, y tiene como finalidad que el trabajador adquiera una práctica profesional adecuada a los estudios realizados.

- b. **Contrato para la formación:** en esta modalidad el trabajador no debe poseer una titulación de FP o universitaria. Sí se requiere una edad comprendida **entre 16 y 25 años**. La duración mínima se establece en **1 año y el máximo en 3**. El objeto es **adquirir formación teórica y práctica** para el desempeño de un oficio. Una parte de la jornada (como mínimo el 25%) se dedica a la formación teórica. Por este periodo el trabajador no percibe salario.
- c. **Contrato por obra y servicio determinando:** su duración es incierta, hasta que finalice la obra o se termine de prestar el servicio en cuestión, aunque se establece un periodo máximo de 3 años. Se utiliza mucho en el sector de la construcción.
- d. **Contrato eventual por circunstancias de la producción:** se justifica por necesidades especiales de mano de obra durante un periodo determinado, como puede ser la campaña de Navidad para unos grandes almacenes. A lo largo de un año se puede contratar de forma eventual a un trabajador como **máximo seis meses**, aunque los convenios colectivos pueden modificar este límite.
- e. **Contrato de interinidad:** su objeto es sustituir a un trabajador que tiene reservado el puesto de trabajo por situaciones de baja laboral, maternidad, reducción de jornada, etc., así como mientras se produzca el proceso de selección de una vacante.
- f. **Contrato de relevo:** contrato cuyo objeto es que un trabajador preste un servicio para cubrir la parte de la jornada que deja vacante otro trabajador al jubilarse parcialmente. Dura el tiempo que tarde en jubilarse por completo este último trabajador.

5. LOS CONFLICTOS DE INTERESES Y SUS VÍAS DE NEGOCIACIÓN

Surge un conflicto entre trabajadores y la dirección cuando **difieren en los intereses**. Existen conflictos individuales y conflictos colectivos.

- Un **conflicto individual** puede surgir cuando no se conceden al trabajador las vacaciones deseadas, cuando hay un cambio de horario sin previo aviso, o un cambio en las funciones.
- Un **conflicto colectivo** afecta a un colectivo de la empresa e interviene la organización sindical de los trabajadores, por ejemplo, con reducciones de plantillas, salarios, etc. Los **representantes de los trabajadores** son:
 - Los **delegados de personal** en empresas entre 10 y 49 trabajadores.
 - El **comité de empresa** en empresas con 50 o más trabajadores.

Cuando surgen estos **conflictos** hay que solucionarlo. Una de las **vías más utilizadas es la negociación** para intentar llegar a un acuerdo. Las **opciones son:**

Comisiones paritarias	Buscar un acuerdo entre los delegados de personal o sindicatos y la dirección de la empresa.
Mediación	Se busca un intermediario que propone una solución .
Arbitraje	Se busca un intermediario que impone una solución .
Conciliación	El intermediario trata de aproximar las partes para favorecer el entendimiento.

Cuando las partes **no llegan a un acuerdo**, el trabajador puede ejercer su **derecho a la huelga** (artículo 28 de la Constitución) como **medida de presión**, en este caso ni se trabaja ni se cobra.

Por su parte, el **empresario podrá adoptar el cierre patronal ante situaciones de conflicto colectivo**, cuando considere que pueden verse **dañadas las instalaciones** como consecuencia de revueltas y manifestaciones no pacíficas.

Durante el tiempo que dure el cierre, el **contrato se suspende**, los trabajadores no irán a trabajar y el empresario no tendrá que remunerarles.