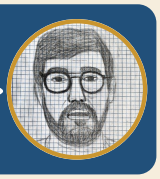
UNIDAD 6

Recursos humanos

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Tamariz lo llama «el misterio del esfuerzo»: el truco se ve, el ensayo no.



1 El departamento de RR. HH.: el ciclo de la persona en la empresa

1. Planificar la plantilla cuántos y con qué perfil → **2. Reclutar y seleccionar** atraer candidatos y elegir → **3. Contratar** contrato y alta en la Seg. Social → **4. Formar y desarrollar** capacitación y carrera → **5. Evaluar el desempeño** resultados y conducta → **6. Retribuir** salario, incentivos, nómina

Transversales relaciones laborales (convenio, sindicatos) • prevención de riesgos • comunicación interna • clima y motivación

Reclutar: ¿dentro o fuera?

Fuente interna promoción o traslado. ✓ motiva y ya conocen la empresa ✗ no entran ideas nuevas.

Fuente externa portales de empleo, ETT, universidades, redes. ✓ más candidatos y talento ✗ cara, lenta y con más riesgo.

2 El proceso de selección: un embudo



qué tareas, qué perfil, qué sueldo

oferta en portales, redes, promoción interna

criba de currículos y cartas

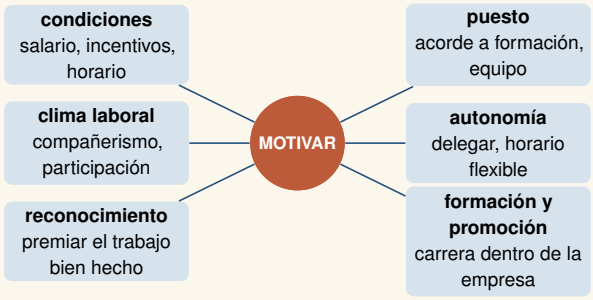
entrevistas, tests, dinámicas, idiomas

contratación y acogida (*onboarding*)

Evaluación del desempeño: comparar lo que la persona hace con lo que el puesto exige, para decidir **formación, retribución y promoción**.

3 La motivación laboral: definición, herramientas y tres teorías en una tabla

Motivación laboral: conjunto de **estímulos** que recibe el trabajador y que le guían a actuar de una determinada manera en el trabajo, para **satisfacer necesidades** que no tiene cubiertas.



	Maslow	Herzberg	McGregor
Pregunta	¿qué necesita la persona?	¿qué satisface y qué solo evita el malestar?	¿qué supone el jefe de su gente?
Idea	pirámide: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización	**higiénicos** (salario, condiciones, jefe) y **motivadores** (logro, reconocimiento, responsabilidad)	**teoría X**: evita el trabajo, hay que controlarlo; **teoría Y**: busca responsabilidad
Regla	lo cubierto deja de motivar; se activa el siguiente nivel	sin higiénicos hay queja; solo los motivadores dan entrega	el supuesto decide el estilo: X, autoritario; Y, participativo
En RR. HH.	incentivo según el nivel: a quien no llega a fin de mes no le motiva un título	subir el sueldo evita la fuga; un proyecto propio produce entrega	delegar y dar autonomía (Y) en vez de vigilar y sancionar (X)



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2024-25 · «DEFINA MOTIVACIÓN LABORAL Y EXPLIQUE CUATRO HERRAMIENTAS PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS»

Definición de la memo y cuatro herramientas explicadas: **condiciones laborales** (salario, incentivos, horario, conciliación, teletrabajo); **puesto de trabajo** acorde a intereses y formación, con equipo y posibilidad de ascenso; **clima laboral** (compañerismo, participación, que se escuche su opinión); **autonomía** (responsabilidades, delegación, horario flexible). El reconocimiento sirve como quinta. Media línea y un ejemplo por herramienta.

4 Liderazgo: tres estilos

AUTORITARIO

Decide solo, ordena y controla.

✓ rápido en una crisis
✗ apaga la iniciativa

el chef que grita

DEMOCRÁTICO

Consulta y decide con el equipo.

✓ compromiso
✗ más lento

el entrenador que pacta el plan

LIBERAL

Deja hacer (*laissez-faire*).

✓ con expertos
✗ caos sin madurez

un estudio de arquitectura



PARA EL EXAMEN · PAU 2022-23 Y 2023-24 · LA TEORÍA X Y SU LIDERAZGO

Cuatro ideas: el trabajador siente aversión al trabajo y lo evita; hay que dirigirlo, controlarlo y amenazarlo con castigos; prefiere ser mandado y rehúye la responsabilidad; tiene poca ambición. Liderazgo que encaja: **autoritario**.

5 Comunicación interna



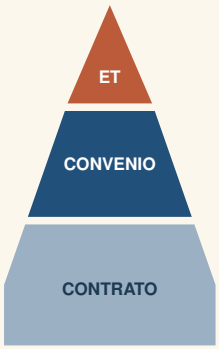
Descendente órdenes, objetivos, normas
circular con el nuevo horario

Ascendente sugerencias, quejas, informes
buzón de ideas, encuesta de clima

Horizontal coordinación entre iguales
reunión entre ventas y producción

Repaso de U3 (PAU 2021-22): la **organización formal** la fija la dirección; la **informal** surge sola. Relaciones sentimentales y un líder espontáneo son informales; una norma dictada por un directivo y los departamentos por zonas, formales.

6 Las normas: de la ley al contrato



Estatuto de los Trabajadores la ley: mínimos para todos (jornada máxima, vacaciones, despido, SMI)

Convenio colectivo acuerdo entre sindicatos y empresas de un sector o empresa; mejora la ley

Contrato de trabajo acuerdo individual; puede mejorar el convenio, nunca empeorarlo

SMI: salario mínimo interprofesional, el suelo legal que fija el Gobierno cada año. Ningún contrato a jornada completa puede pagar menos.

Derechos del trabajador ocupación efectiva, salario puntual, descanso, formación, seguridad, no discriminación, sindicación y huelga.

Deberes cumplir las órdenes del empresario, buena fe, no competir con la empresa, rendir según lo pactado.

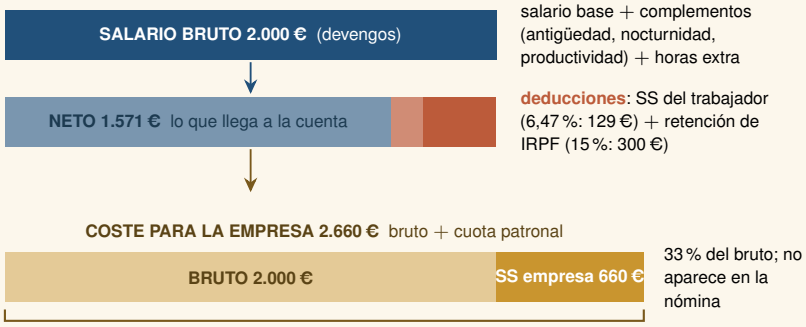
7 El contrato de trabajo

Contrato de trabajo: acuerdo por el que una persona presta servicios **por cuenta ajena**, bajo la dirección de otra, a cambio de un **salario**. Elementos: partes, puesto y funciones, duración, jornada, salario, periodo de prueba, convenio aplicable.

Tipo	En qué consiste	Ejemplo
Indefinido	sin fecha de fin; es la regla general desde la reforma de 2022	*cajera fija de un supermercado*
Temporal	solo con causa: **circunstancias de la producción** (picos de trabajo) o **sustitución** de una persona con derecho a reserva	*refuerzo de Navidad, baja por maternidad*
Formación en alternancia	combina trabajo y estudios (FP, universidad); salario proporcional	*alumno de FP dual en un taller*
Prácticas	para recién titulados, hasta un año: adquirir experiencia profesional	*graduada en ADE en una consultora*
Fijo discontinuo	indefinido para trabajos que se repiten por temporadas	*socorrista de un parque acuático*

Por jornada: **completa** 40 h semanales como máximo **parcial** menos horas que la completa, con salario proporcional.

8 La nómina: del bruto al neto, y lo que de verdad cuesta un empleado



salario base + complementos (antigüedad, nocturnidad, productividad) + horas extra

deducciones: SS del trabajador (6,47 %: 129 €) + retención de IRPF (15 %: 300 €)

33 % del bruto; no aparece en la nómina

Neto = bruto − SS del trabajador − IRPF **Coste salarial** = bruto + SS a cargo de la empresa

2.000 − 129 − 300 = **1.571 €** netos 2.000 + 660 = **2.660 €** de coste



INTUICIÓN ECONÓMICA · LA BRECHA FISCAL

Por cada 2.660 € que cuesta el puesto, el trabajador recibe 1.571 €: en torno al 40 % se queda entre Seguridad Social e IRPF. Ese es el precio de las pensiones, la sanidad y la prestación por desempleo.

9 Sindicatos, negociación y huelga

Sindicato: asociación de trabajadores que defiende sus intereses laborales frente a la empresa y ante el Gobierno.



Conflicto: **huelga** (los trabajadores paran; derecho constitucional) y **cierre patronal** (la empresa cierra). Los **servicios mínimos** protegen a terceros.

Los **representantes de los trabajadores** (delegados de personal hasta 49 empleados; comité de empresa desde 50) negocian el convenio y vigilan su cumplimiento.



AVISO · CONVENIO CONTRA CONTRATO

El contrato puede **mejorar** el convenio (más sueldo, más vacaciones), nunca empeorarlo. Una cláusula por debajo del convenio o del Estatuto es nula.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Enumerar las funciones del departamento de RR. HH. en el orden del ciclo.
- ☐ Definir motivación laboral y explicar cuatro herramientas con un ejemplo.
- ☐ Comparar a Maslow, Herzberg y McGregor sin mezclarlos.
- ☐ Dar cuatro ideas de la teoría X y el liderazgo que le corresponde.
- ☐ Distinguir Estatuto, convenio y contrato, y los tipos de contrato.
- ☐ Pasar de salario bruto a neto y calcular el coste para la empresa.

✗ Errores que quitan puntos

- ✗ Responder «cuatro herramientas» con una lista de palabras sueltas. Cada una lleva explicación y ejemplo.
- ✗ Decir que el salario motiva según Herzberg. Es un factor **higiénico**: su falta desmotiva.
- ✗ Restar la cotización de la empresa al salario del trabajador. Esa parte va **encima** del bruto, nunca dentro.
- ✗ Confundir el convenio (sector o empresa, lo negocian sindicatos y patronal) con el contrato (individual).
- ✗ Llamar «temporal» a cualquier contrato nuevo. Desde 2022 la regla es el indefinido y el temporal necesita causa.