

BACHILLERATO · EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO · UNIDAD 9

Recursos humanos

En junio faltan 100 horas de trabajo y PasaPágina tiene que contratar. Carlos Alberto propone a su amigo Rubén, «que es de confianza»; Andrea pide un proceso justo, abierto a cualquiera. ¿Cómo elige una empresa de verdad?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Explicar las funciones de recursos humanos y planificar la plantilla a partir de las previsiones.
- Reconocer las habilidades que demanda el mercado de trabajo y cómo funcionan los equipos ágiles.
- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección justo, con sus fases y pruebas.
- Explicar las teorías de la motivación de Maslow, Herzberg y McGregor y proponer incentivos.
- Distinguir los tipos de contrato tras la reforma laboral de 2021 y las relaciones laborales.
- Aplicar políticas de igualdad e inclusión y saber cuándo es obligatorio un plan de igualdad.

SITUACIÓN DE PARTIDA

¿Contratar a un amigo?

Es marzo y PasaPágina prepara la gran campaña de junio. La red puede mover **unos 800 libros**, pero en junio los socios tienen los exámenes finales y la PAU, y los voluntarios no llegan a todo: **habrá que contratar a alguien**.

Carlos Alberto propone a su amigo Rubén, «que es de confianza»; Andrea pide **un proceso justo, abierto a cualquiera**. Ruth les propone hacerlo como una empresa de verdad.

❓ ¿Qué te motivaría más en un trabajo, el sueldo o el ambiente?

❓ ¿Por qué hay empresas que no publican el salario en sus ofertas?

❓ ¿Qué es un convenio colectivo?

❓ ¿Contratarías a un amigo para tu empresa? ¿Qué podría salir mal?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

9.1 Función y plantilla

9.2 Equipos y habilidades

9.3 Reclutar y seleccionar

9.4 Formación y desarrollo

9.5 Motivación

9.6 Contratos y relaciones

9.7 Igualdad e inclusión

El amigo de Carlos Alberto: ¿a dedo o con tabla?



Rubén es de confianza. ¿Para qué tanto papeleo?

Para que nadie pueda decir que lo elegimos por ser tu amigo.





Una buena selección se decide antes de conocer a los candidatos: con la tabla.

O sea, que Rubén tiene que preparar la entrevista como todos.



CLAVE

La confianza importa, pero una empresa tiene que poder explicar **por qué elige a una persona y no a otra**.

¿Cuántas horas faltan en junio?

Recursos humanos planifica, incorpora, forma, retribuye y motiva. Planificar es comparar la carga prevista (800 libros en cuatro semanas, a 5 libros por hora) con las horas disponibles.

CARGA DE TRABAJO Y HORAS DISPONIBLES	CÁLCULO	HORAS
Procesar 800 libros	800 / 5 libros por hora	160 h
Atender los 4 puntos	4 puntos × 1 h al día × 20 días	80 h
Administración (caja, app, pedidos)	Estimación	20 h
Total necesario		**260 h**
Socios (exámenes y PAU) y voluntarios	4 × 10 h + 8 × 15 h	160 h

Después, el análisis del puesto da la **ficha de puesto** (tareas, requisitos, habilidades y condiciones), que sirve para la oferta, las pruebas, la formación y la evaluación. Los voluntarios solo caben en la simulación (Ley 45/2015, arts. 3 y 13).

CLAVE

Faltan 260 − 160 = **100 horas**: 25 a la semana, una persona a tiempo parcial. A 12 €/h, 1.200 € brutos; con un 30 % de cotizaciones (supuesto didáctico), **1.560 €** de coste.

Aprender, comunicarse y trabajar con otros

👥

Grupo o equipo

En un grupo cada uno responde de su tarea; un equipo comparte el objetivo, reparte papeles y responde del resultado en conjunto.

🔄

Equipos ágiles

Pequeños (en Scrum, diez personas o menos), autoorganizados, con ciclos cortos, reunión diaria de 15 minutos, revisión, retrospectiva y tablero *kanban*.

🛠️

Habilidades duras

Conocimientos medibles y certificables: idiomas, contabilidad, hoja de cálculo, programación.

💬

Blandas y digitales

Blandas: comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, liderazgo. Digitales: contrastar información, ciberseguridad, uso responsable de la IA.

CLAVE

Lo ágil no sirve para todo: las tareas muy rutinarias funcionan mejor con un procedimiento fijo. Dato 2026: en 2025, el **66,5 %** de las personas de 16 a 74 años de España tenía al menos competencias digitales básicas (UE: 60,4 %).

Atraer candidaturas: de dentro o de fuera

	INTERNO	EXTERNO
Qué es	Promoción o traslado de quien ya trabaja en la empresa	Portales y redes, servicios públicos de empleo, ETT, consultoras, centros de formación, candidaturas espontáneas, recomendaciones
Ventajas	Barato y rápido; motiva; la persona conoce la empresa	Más candidatos; aporta ideas y conocimientos nuevos
Inconvenientes	Menos donde elegir; no aporta ideas nuevas; deja otro puesto vacío	Más caro y lento; adaptación más incierta

PasaPágina publicó la oferta en el tablón de los institutos, en la bolsa de empleo del ciclo formativo y en las redes de la AMPA: llegaron 18 candidaturas, también la de Rubén.

CLAVE

Reclutar es atraer candidatos que se ajusten al perfil; **seleccionar** es elegir entre ellos con criterios objetivos.

Seis fases y una tabla fijada antes

1 — Perfil

La ficha de puesto (9.1).

2 — Preselección

De currículos: 18 candidaturas, 9 cumplen los requisitos.

3 — Pruebas

Profesionales (atender a una familia y tasar tres libros), psicotécnicas, de personalidad, dinámicas.

4 — Entrevista

Estructurada (las mismas preguntas a todos) y por competencias.

5 — Decisión

Con la tabla: prueba 40 %, entrevista 40 %, formación y experiencia 20 %. Sara: **8,20**.

6 — Contratación

E incorporación con un plan de acogida; resultado comunicado a todos.

CLAVE

Sara: 0,40 × 9 + 0,40 × 8 + 0,20 × 7 = 8,20; la otra finalista, 7,20, y Rubén, 6,60. No se pregunta por embarazo, estado civil, religión o ideas: el ET (art. 17) declara nulas las decisiones que discriminan, también por **parentesco**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Una cadena cubre la plaza de encargado **ascendiendo a una cajera**. Una ventaja de este reclutamiento interno es que…

A aporta ideas nuevas a la empresa

B motiva a la plantilla y es más barato y rápido

C no deja ningún otro puesto vacío

✔ La promoción interna motiva y la persona ya conoce la empresa; a cambio, hay menos donde elegir y deja otro puesto vacío.

Una inversión en el recurso que más cambia

Formación

Inicial o de acogida y continua; interna o externa; en el puesto o fuera de él. Parte se financia con la cotización por formación profesional.

Plan de formación

Detecta necesidades, fija objetivos medibles, diseña acciones, programa calendario y presupuesto y evalúa el resultado.

Desarrollo profesional

Plan de carrera, promoción interna, rotación de puestos y tutorías (*mentoring*): retiene el talento.

Evaluación del desempeño

Con escalas, dirección por objetivos o 360 grados. Sin evaluación se forma a ciegas.

CLAVE

Plan de PasaPágina: en febrero la productividad bajó de 5,00 a 4,17 libros por hora. Objetivo: **volver a 5 en la primera semana** con una sesión práctica de 2 horas el primer día.

El sueldo no motiva solo



Factores higiénicos

Del entorno: salario, condiciones, seguridad en el empleo, relación con el jefe, normas. Si fallan, insatisfacción; si están bien, no motivan.

VS



Factores motivadores

Del propio trabajo: logro, reconocimiento, tarea interesante, responsabilidad, promoción. Generan satisfacción y esfuerzo.

CLAVE

Por eso Herzberg propone **enriquecer el puesto**. Decir que el salario es motivador es un error típico de examen: para él es **higiénico**.

Por qué unos dan lo mejor y otros, lo justo

🔺

Maslow

Cinco niveles: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Una necesidad satisfecha deja de motivar.

❌

Teoría X (McGregor)

La persona evita el trabajo y solo rinde con control, premios y castigos: liderazgo autoritario.

✅

Teoría Y (McGregor)

Se compromete con objetivos compartidos, busca responsabilidades y es creativa con autonomía: liderazgo participativo.

🎁

Incentivos

Económicos: primas, comisiones, participación en beneficios, retribución en especie. No económicos: reconocimiento, formación, flexibilidad, enriquecimiento del puesto.

CLAVE

Una plantilla motivada produce más, falta menos (**absentismo**) y se marcha menos (**rotación**). Lo que el directivo cree de su plantilla acaba influyendo en cómo trabaja.

La regla es el indefinido

MODALIDAD	CUÁNDO SE USA	DURACIÓN
Indefinido (completo o parcial)	Necesidades permanentes	Sin fecha de fin
Fijo discontinuo (art. 16)	Trabajos de temporada o intermitentes que se repiten	Indefinido, con periodos de actividad e inactividad
Por circunstancias de la producción (art. 15.2)	Aumento ocasional e imprevisible; o situaciones previsibles y breves	Hasta 6 meses (1 año por convenio); previsibles, 90 días al año, no seguidos
De sustitución (art. 15.3)	Persona con reserva del puesto o cobertura mientras se selecciona	Lo que dure la ausencia; 3 meses en la selección
Formativo (art. 11)	En alternancia con estudios, o práctica tras el título	De 3 meses a 2 años; práctica, de 6 meses a 1 año

«El contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indefinido» (ET, art. 15.1, redacción del RDL 32/2021). Quien es contratado como temporal sin causa adquiere la condición de fijo (art. 15.4).

CLAVE

Sara: la campaña de junio se repite cada año, así que es un **fijo discontinuo**; a tiempo parcial, si lo permite el convenio sectorial (art. 16.5).

Convenio, representantes y plan de igualdad



Convenio colectivo

Acuerdo entre representantes de trabajadores y empresarios que regula salarios, jornada y condiciones de su ámbito y obliga a todos los incluidos (art. 82).



Representantes

Delegados de personal en centros de 11 a 49 personas (o de 6 a 10 si lo decide la mayoría); comité de empresa desde 50. Si no hay acuerdo: mediación, arbitraje o tribunales.



Igualdad de trato

No discriminar en la selección, el salario o la promoción; pagar lo mismo por trabajo de igual valor y llevar un **registro retributivo** aunque la empresa sea pequeña.



Plan de igualdad

Obligatorio desde **50 personas** (LO 3/2007, art. 45.2). 38 indefinidos + 6 parciales + 3 fijos discontinuos + 340 días de temporales (4) = 51: obligada.

CLAVE

Para contar las 50 personas cuenta toda la plantilla, sea cual sea el contrato; los temporales terminados en los seis meses anteriores suman una por cada **cien días trabajados o fracción**.

La nómina de junio de Sara

100 horas a 12 € brutos, pagas extra prorrateadas, fija discontinua, IRPF del 2 % (dato). Base de cotización: 1.200 €.

COTIZACIONES DE 2026	TRABAJADORA	EMPRESA
Contingencias comunes (4,70 % · 23,60 %)	56,40 €	283,20 €
Mecanismo de equidad intergeneracional (0,15 % · 0,75 %)	1,80 €	9,00 €
Desempleo, contrato indefinido (1,55 % · 5,50 %)	18,60 €	66,00 €
Formación profesional (0,10 % · 0,60 %) y Fogasa (0,20 %)	1,20 €	9,60 €
Total	**78,00 €**	**367,80 €**

Deducciones: 78,00 + 24,00 de IRPF = 102,00 €. Coste: 1.200,00 + 367,80 + 19,80 de accidentes de trabajo (1,65 %) = 1.587,60 €. El 30 % del resto del libro es un redondeo didáctico.

CLAVE

Líquido a percibir = total devengado − total deducido = **1.098,00 €**. Con un contrato temporal, el desempleo subiría al 1,60 % y al 6,70 %: encarece la temporalidad.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Un almacén que no retiene a nadie



Caso tipo PAU

Logística Cierzo, S.L. (caso ficticio): plantilla media de 40 mozos y 22 bajas voluntarias en un año. Paga un 15 % más que el convenio, pero las entrevistas de salida repiten: trabajo siempre igual, nadie te dice si lo haces bien, los jefes vienen de fuera y te cambian el turno sin avisar.

1. **El dato.** Tasa de rotación = 22 / 40 × 100 = **55,00 %**: 55 bajas al año por cada 100 personas de plantilla media.

2. **Herzberg.** El salario es higiénico y ya está cubierto; faltan motivadores (monotonía, ningún reconocimiento ni promoción). Los turnos sin aviso son un higiénico mal atendido.

3. **Medidas.** Rotación y enriquecimiento de puestos; evaluación con información mensual y reconocimiento; plan de carrera y turnos publicados con antelación.

4. **Reclutamiento.** Interno para los dos jefes de equipo: la promoción motiva, responde a la queja y es más barato y rápido; se completa con formación.

✔ **Subir otra vez el sueldo no resuelve por sí solo nada. La rúbrica puntúa identificar el factor, clasificarlo y relacionarlo con una frase del caso.**

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Una heladería abre **de mayo a septiembre todos los años** y llama cada temporada a las mismas personas. El contrato adecuado es…

A por circunstancias imprevisibles de la producción

B de sustitución

C fijo discontinuo

✔ Es un trabajo de temporada que se repite: fijo discontinuo (art. 16). Un temporal sin causa convertiría a la persona en fija (art. 15.4).

Lo que se pregunta casi cada curso

Motivación

Herzberg (Andalucía, Murcia, La Rioja) y Maslow (La Rioja, Madrid). Hay que identificar el factor, clasificarlo y relacionarlo con el caso.

Reclutamiento

En Andalucía cae casi cada curso: la rúbrica da 0,25 por fuente **explicada**, no solo nombrada.

Contratos y habilidades

Fijo discontinuo (Andalucía), contratos de temporada (Asturias, Navarra); habilidades duras y blandas (Galicia, Extremadura, Castilla y León); equipos ágiles (La Rioja).

Investiga con la IA

Pide a una IA la brecha salarial de tres países de la UE y compruébala en Eurostat («Gender pay gap in unadjusted form»).

CLAVE

La nómina es ampliación en AND, BAL, MAD, CYL y CyM. Brecha salarial sin ajustar: **7,3 %** en España en 2024, frente al 11,1 % de la UE (Eurostat).

REPASO

Ideas clave

- Recursos humanos planifica, incorpora, forma, retribuye y motiva a las personas y gestiona las relaciones con sus representantes. El análisis de puestos da la ficha de puesto.
- Los equipos ágiles son pequeños, autoorganizados y trabajan en ciclos cortos. El mercado pide habilidades duras, blandas y digitales.
- El plan de formación detecta necesidades, fija objetivos medibles, diseña acciones y evalúa; la evaluación del desempeño dice qué formación falta.
- Desde la reforma de 2021, el contrato se presume indefinido; la temporada que se repite va con fijo discontinuo y el temporal necesita una causa.
- El plan de igualdad es obligatorio desde 50 personas, contadas con toda la plantilla; toda empresa debe llevar un registro retributivo. La nómina: devengado − deducido = líquido.
- Planificar la plantilla es comparar la carga de trabajo con las horas disponibles: en junio faltan 260 − 160 = 100 horas, 25 a la semana.
- Reclutar es atraer candidaturas (interno o externo); seleccionar es elegir con pruebas, entrevista estructurada y una tabla fijada antes: Sara, 8,20 puntos.
- Maslow ordena cinco niveles de necesidades; McGregor contrapone las teorías X e Y; para Herzberg, el salario es higiénico y motivan el logro, el reconocimiento y la responsabilidad.
- El convenio colectivo regula salarios y condiciones; representan a la plantilla los delegados de personal (11 a 49 personas) y el comité de empresa (desde 50).



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**	✅ **Test**	🖥️ **Más presentaciones**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**