

Gestión integral de los recursos humanos.



Caso práctico

El Mesón de la Abuela es un restaurante típico aragonés situado en la zaragozana zona del Casco Viejo, cuyo propietario, don Manuel Salanova, casado y con una hija, Lucía, heredó este restaurante hace ya 20 años.



Se ha hecho famoso por la gran calidad de su comida regional y su buena selección de vinos de Cariñena. Sin embargo, en los últimos meses, don Manuel, está preocupado por el ambiente entre los trabajadores y trabajadoras del restaurante, así como por su rendimiento, que no es el de antaño, y esto redundando en el servicio que prestan a los clientes que, de un tiempo a esta parte, ya no parece ser tan fiel.

La rotación de empleados y empleadas en el restaurante es cada vez mayor, de tal forma que no permanecen en la empresa más de 3 o 4 meses, por lo que don Manuel tiene que estar contratando nuevos trabajadores y trabajadoras constantemente. El descontento es generalizado, por lo que decide contratar los servicios de una persona experta en Recursos Humanos para que evalúe la situación.

Don Manuel tiene una hija, Lucía, que después de realizar el Ciclo Formativo de Grado Medio de Gestión Administrativa, pasó a realizar el Superior de Administración y Finanzas, y ahora se encuentra en la Universidad haciendo Administración y Dirección de Empresas.

Don Manuel le pide ayuda y, tras un período de observación, Lucía detecta las siguientes evidencias:

- ✓ Don Manuel intenta economizar en lo posible el pago de salarios, de forma que, según él, al reducir gastos se incrementará el beneficio.
- ✓ Ante cualquier problema, es imposible hablar directamente con don Manuel ya que está muy ocupado. Los camareros y camareras tienen que solucionar sus problemas hablando con el maître y los pinches con el jefe de cocina.
- ✓ Como la rotación de los trabajadores/as es muy elevada, don Manuel está desbordado de trabajo, ya que continuamente tiene que llevar a cabo contrataciones, aunque normalmente no existe proceso de selección ni prácticamente requisitos de formación o experiencia, de forma que casi la única condición para trabajar es estar dispuesto a ello.

- ✔ Don Manuel no ofrece ningún tipo de formación a sus empleados/as, que unido a la escasa formación que estos tienen, hace que su nivel sea pésimo.
- ✔ Al ser un restaurante tradicional, las instalaciones de la cocina son muy antiguas y don Manuel, siguiendo su política de ahorro, no ha querido reformarlas. Esto hace que éstas sean inseguras y que se incrementen los riesgos de accidente laboral.

Tras esta serie de evidencias, ¿qué sugerencias crees que le hará Lucía a don Manuel para que mejore la situación de su restaurante?

Una vez que hayas terminado de estudiar esta unidad, serás capaz de conocer las respuestas.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional.

[Aviso Legal](#)

1.- El Departamento de Recursos Humanos (RRHH).



Caso práctico



Don Manuel, tal y como te hemos comentado anteriormente, contrata a trabajadores y trabajadoras con escasa formación. Además, la comunicación interna en la empresa entre los empleados/as y él es inexistente.

¿Crees que sería conveniente que don Manuel tuviera en plantilla un experto en Recursos Humanos para gestionar a sus trabajadores/as?

¿Cómo crees que debería ser la comunicación interna en la empresa?

Aunque don Manuel contratara a personas sin formación, ¿podría llevar a cabo algún tipo de acción para poder gestionar al capital humano y que así pudieran alcanzar los conocimientos adecuados al puesto de trabajo?


Este apartado te ayudará a conocer la respuesta de estas y otras cuestiones.

Como bien sabes, las empresas persiguen el objetivo de la obtención del máximo beneficio utilizando para ello una combinación de recursos materiales, financieros, tecnológicos y **humanos**, que estudiaremos en este módulo.

En la actualidad, debes tener muy en cuenta que la **política de gestión de los recursos humanos** en las empresas tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento de las personas como uno de los activos más importantes que tiene para conseguir los objetivos que se haya planteado la empresa.

Por ello muchas empresas utilizan términos como **capital humano** para poner en valor a su personal o han avanzado al denominado departamento de **gestión del talento** con una cultura organizativa que se basa en **atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados comprometidos y productivos**.

Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen.

Debido a este motivo, la dirección de recursos humanos se sitúa en el segundo nivel del **organigrama** en dependencia directa de la  Dirección General y en el mismo nivel que las demás direcciones básicas de la empresa, tal y como puedes ver en la siguiente imagen.



La situación, las características y las funciones del departamento de recursos humanos dependerán del tamaño y la actividad de la empresa. Así, en las empresas pequeñas o con pocos trabajadores no suele existir este departamento, ya que se externalizan sus funciones, es decir, se contrata el servicio de empresas especializadas, y en las empresas de gran tamaño existen departamentos de recursos humanos muy complejos.

Ejemplo de organigrama de RRHH:

<https://view.genial.ly/6215e845adc80d0012bbdad6>



Para saber más

En el siguiente enlace puedes ver una aplicación informática para crear organigramas con plantillas ya prediseñadas que facilitará el desarrollo:

 [Organigramas.](#)

1.1.- Origen y funciones del departamento de Recursos Humanos.

Antes de comenzar con el desarrollo del apartado, es muy útil que conozcas cuál ha sido el origen del departamento de recursos humanos en las empresas.

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como pueden ser: los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas, seguros sociales, IRPF, etc.

Debes tener presente que este departamento, que en ocasiones también se le llama Departamento de Personal, solía estar integrado en el departamento de administración, sobre todo en las pequeñas empresas.

Pero, ¿qué funciones desempeña este departamento? Normalmente, se dividen en dos grandes grupos de funciones:

- ✓ **Gestión de Recursos Humanos**, que se ocupa de que funcionen de forma eficiente y productiva desarrollando diferentes tareas, entre las que destacan la selección del personal y su formación y desarrollo.
- ✓ **Administración de Recursos Humanos**, que se encarga de todas las tareas administrativas relacionadas con el personal de la empresa: contratos, nóminas obligaciones con la Seguridad Social y la Agencia Tributaria, control de jornadas, etc...

En el **departamento de personal o de recursos humanos** es un departamento integrado en la empresa, el cual se encarga de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran la compañía. Este se encarga de organizar de todo lo relacionado con las personas que forman parte de una empresa.

En este sentido, el departamento de recursos humanos se encarga de gestionar el capital humano, ya sea en materia administrativa, así como la propia gestión de equipos.



Debes conocer

Las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos son:

[Anexo I. Funciones del departamento de recursos humanos.](#)

Autoevaluación

Relaciona cada tarea con la función del Departamento de Recursos Humanos que corresponda:

Ejercicio de relacionar.

Tarea	Relación	Función
Plan de promoción	<input type="checkbox"/>	1. Relaciones laborales
Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	2. Evaluación de resultados
Control de la productividad	<input type="checkbox"/>	3. Motivación y formación

Enviar

Es necesario que identifiques las diferentes funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos con las tareas que se realizan en el mismo.

1.2.- Fuentes de la normativa laboral.

No pienses que el Derecho Laboral es reciente, pues surge con la 🇪🇸 Revolución Industrial en respuesta a los problemas sociales de los trabajadores y trabajadoras; si bien, antes de la aparición del Derecho Laboral como rama del Derecho con sustantividad propia, el trabajo asalariado era regulado por el Derecho Civil. Nace así una serie de normas que evolucionarán hasta el actual Estatuto de los Trabajadores (ET).

Se entiende por **Derecho Laboral o Derecho del Trabajo** al conjunto de normas que regulan las relaciones individuales y colectivas que se desarrollan en el ámbito profesional y que tienen su origen en el trabajo prestado de forma personal, voluntaria, por cuenta ajena, retribuida y en dependencia del empresario.

Debes tener en cuenta que el Derecho Laboral se rige por una serie de 🇪🇸 normas jurídicas. Estas normas nacen de distintas fuentes, como son:

- ✔ **Internas.** Normas procedentes del Derecho interno del Estado español.
- ✔ **Externas.** Normas de origen internacional aplicables en el Estado.
- ✔ **Profesionales.** Normas manifestadas por la voluntad de las partes, de forma individual y colectiva.

Para la correcta aplicación de las normas que te hemos explicado anteriormente, debes tener muy presente cuál es la 🇪🇸 jerarquía normativa de aplicación, siendo ésta la siguiente:

1. Normativa europea directamente aplicable.
2. Constitución española.
3. Tratados y convenios internacionales, publicados oficialmente en España.
4. 🇪🇸 Ley Orgánica.
5. Ley ordinaria y normas con rango de ley.
6. Reglamentos.
7. Convenio colectivo.
8. Contrato de trabajo.
9. Usos y costumbres.
10. Principios del Derecho Laboral.

Además de esta jerarquía normativa, debes tener en cuenta que existen una serie de principios a la hora de aplicar las normas, tal y como puedes ver en la siguiente tabla:

Principios de aplicación de las normas laborales.

Principio	Contenido
-----------	-----------

Principio	Contenido
Norma mínima	Las normas de rango superior establecen el contenido mínimo que debe respetar la norma de rango inferior.
Norma más favorable	Entre dos normas aplicables, se debe elegir la que sea más favorable para el trabajador o trabajadora.
In dubio pro operario	Al interpretar las normas, los tribunales de justicia deberán aplicar la que resulta más beneficiosa para el trabajador o trabajadora.
Condición más beneficiosa	Un contrato de trabajo puede establecer condiciones de trabajo más favorables que la norma laboral. En este caso, prevalecen las condiciones más beneficiosas que se fijaron contractualmente.
Irrenunciabilidad de derechos	Las personas trabajadoras no pueden renunciar a los derechos que tengan reconocidos por las normas legales o en convenio colectivo.



Ejercicio Resuelto

María ha sido contratada de auxiliar administrativa con una salario, fijado en su contrato de trabajo, de 1000 €. El convenio colectivo al que pertenece la empresa fija un salario de 900 €, y el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) para el año 2022 está fijado en 1000 €/mes. ¿Cuánto cobraría María?

Mostrar retroalimentación

De acuerdo con el principio de norma mínima, María debería cobrar el salario fijado en su contrato de trabajo, es decir, 1000 €/mes, ya que mejora el salario establecido en el convenio colectivo y el fijado por el SMI.

En España es común publicar el SMI dividido en 14 pagas. Para 2022, el SMI está establecido en **1.000€/mes**, es decir, serían **14.000€ al año**. De estas 14 pagas, 2 son prorrateadas según considere la empresa.

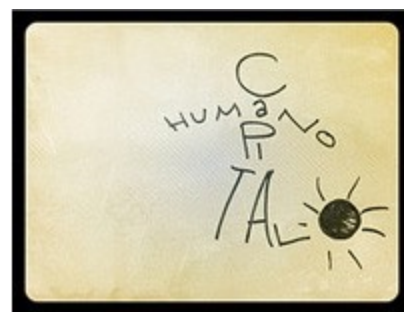
1.3.- Políticas de gestión del capital humano en la empresa.

Antes de comenzar con el desarrollo de este apartado es necesario que conozcas qué se entiende por capital humano de una empresa.

El **capital humano** es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, que las capacitan para realizar un trabajo.

A partir de este concepto de capital humano, estrechamente ligado a la productividad de los trabajadores, parece evidente que la educación y la formación son los elementos básicos que lo forman.

Para que la gestión del capital humano en la empresa sea eficiente y el saber hacer de todos los miembros del personal se complemente de forma que aumente la productividad y, por tanto, la competitividad, es necesario desarrollar **inversiones en formación**.



Existen aún muchas empresas con políticas de gestión del capital humano basadas en la consideración del trabajador como un recurso que debe incrementar su productividad mediante la reducción de su coste.

Pero cada vez hay mayor número de empresas que se preocupan de que sus trabajadores estén motivados y satisfechos, apoyan su desarrollo profesional y mejoran la productividad dedicando recursos a la formación y la atención de la salud.

Tipos de capital humano

De esta forma, se diferencian tres tipos de capital humano:

1. **Intuitivo.** Se adquiere en el ámbito familiar y social en el que una persona se desarrolla. Son los aprendizajes intuitivos y copiados de los demás.
2. **Por experiencia.** Adquirido por las propias experiencias vividas por cada persona, que determinan una forma concreta de hacer las cosas.
3. **Formal.** Conocimientos y habilidades adquiridas en el itinerario educativo y formativo que cada persona sigue en las instituciones académicas.

El conjunto de los tres tipos determina el capital humano de cada persona, que puede poner al servicio de la empresa en la que trabaja y de la sociedad en general.

Para que la gestión del capital humano en la empresa sea eficiente y el saber hacer de todos los miembros del personal se complemente de forma que aumente la productividad y, por tanto, la competitividad, es necesario desarrollar acciones sobre la organización que lo propicien.

Políticas de capital humano

Estas acciones se denominan **políticas de capital humano**, siendo las más significativas las siguientes:

- ✔ **La gestión por competencias.** Se entiende por competencia laboral al conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes en un contexto laboral determinado.
- ✔ **La inteligencia emocional.** Es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, y manejarlos para crear motivación y gestionar las relaciones.
- ✔ **La gestión del conocimiento.** Una organización obtiene conocimiento a través de la puesta en común del conocimiento personal (competencias) de sus miembros. Esta puesta en común se denomina memoria corporativa.
- ✔ **La modificación de las conductas.** Se entiende por modificación de la conducta a la aplicación sistemática de principios y técnicas para evaluar y mejorar los comportamientos de las personas y, de este modo, facilitar un funcionamiento personal y social favorable.

Del mismo modo, muchas empresas de nuestro país han puesto en marcha acciones dirigidas a gestionar su capital humano con perspectiva de género, es decir, quieren garantizar la igualdad entre hombres y mujeres y erradicar aquellos elementos asociados al género, que puedan estar impidiendo un rendimiento óptimo de su plantilla. Son los denominados **planes de igualdad (PDI)**.

El **Instituto de las Mujeres** ha elaborado guías y herramientas que están a disposición de las empresas para facilitarles la creación de un plan de igualdad.

Las empresas españolas pueden conseguir el distintivo “**Igualdad en la Empresa**” (**DIE**) que pretende reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad en áreas como el acceso al empleo y las condiciones de trabajo, incluidas las medidas de conciliación y corresponsabilidad, la política retributiva con enfoque de género, etc...

La **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres** tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria

A continuación, te mostramos las fases para la elaboración e implantación del **PLAN DE IGUALDAD**:


Fases para elaborar un Plan de igualdad en la empresa (PDI)

Fase 1	Puesta en marcha del proceso: comunicación y apertura de la negociación y constitución de la comisión negociadora.
Fase 2	Realización del diagnóstico: recopilación y análisis de datos para conocer el grado de integración de la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa
Fase 3	Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad: definición de objetivos, diseño de medidas, establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación, calendario de aplicación, aprobación y registro del plan.
Fase 4	Implantación y seguimiento del plan de igualdad: comprobación del grado de desarrollo y cumplimiento de las medidas y valoración de resultados.
Fase 5	Evaluación del plan de igualdad: valoración del grado de consecución de los objetivos, resultados e impacto que ha tenido el plan en la empresa.



Debes conocer

En el siguiente enlace puedes ver Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y el Instituto de las mujeres:

 [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.](#)

 [Instituto de las mujeres](#)



Para saber más

En el siguiente enlace se puede acceder a un cuestionario para chequear el nivel de desarrollo que tiene el plan de igualdad en una empresa.

 [Plan de igualdad](#)



Ejercicio Resuelto

Andrés finalizó sus estudios de gestión administrativa hace 3 años y, desde entonces, está ocupando un puesto de auxiliar administrativo en una gestoría laboral. ¿De qué tipo es el capital humano que aporta Andrés a su empresa?

Mostrar retroalimentación

Andrés aporta dos tipos de capital humano: el aportado por la experiencia, ya que lleva 3 años trabajando y el formal, ya que finalizó los estudios de gestión administrativa.



Ejercicio resuelto

Andrés finalizó sus estudios de gestión administrativa hace 3 años y, desde entonces, está ocupando un puesto de auxiliar administrativo en una gestoría laboral en la que trabajan 30 personas.

Consulta el [art. 45](#) de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo e indica si su empresa está obligada a elaborar un Plan de Igualdad, modificada por el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

Mostrar retroalimentación

Teniendo en cuenta el número de trabajadores no será obligatorio que la empresa implemente un PDI al tener una plantilla inferior a 50 empleados.


Pero podría obligatorio porque el convenio colectivo lo establezca o porque la autoridad laboral lo hubiera acordado en un procedimiento sancionador.

En concreto, el artículo dice así: "En el caso de las empresas de cincuenta o más trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo **objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.....**"



Recomendación

En el siguiente enlace puedes acceder al Instituto de la mujer para encontrar guías y herramientas para la creación de los planes de igualdad:

 [Plan de igualdad.](#)

1.4.- Comunicación interna en el área de Recursos Humanos.

Como comprenderás, en el Departamento de Recursos Humanos tiene una vital importancia la comunicación, tanto **interna** (entre personas pertenecientes a la empresa) como **externa** (entre la empresa y personas u organizaciones ajenas a ella, principalmente los organismos laborales).

La **comunicación interna** puede clasificarse de diferentes formas:

- ✓ **Horizontal.** Entre órganos o personas de igual nivel jerárquico.
- ✓ **Vertical:** Es aquella que se genera entre los empleados subordinados y los cargos superiores dentro del ámbito empresarial. Con este tipo de comunicación, se pretende conseguir que exista una buena disposición entre todos los miembros de la empresa para compartir información o datos.
 - ◆ **Ascendente.** Desde los niveles inferiores a los superiores.
 - ◆ **Descendente.** Desde los niveles superiores a los inferiores.

En el área de recursos humanos, una de la más importante es la comunicación interna descendente, pues tiene que ver con el desarrollo de cada uno de los puestos de trabajo según los planes marcados por la empresa. Excepto las instrucciones y aclaraciones concretas, toda comunicación debe realizarse por escrito para que quede constancia y no se transforme el mensaje.

Comunicaciones escritas de RRHH

Las comunicaciones escritas en el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) suelen ser las siguientes:

[Circular interna](#)

[Notas informativas](#)

[Memorándum](#)

[Publicaciones periódicas](#)

Circular interna

Instrucciones comunes a varias personas trabajadoras personalizadas en un documento para cada uno de ellos. Ejemplo [Circular interna](#).

Notas informativas

Comunicaciones sobre materias concretas que deben ser conocidas por todos las personas trabajadoras. Se colocan en un tablón de anuncios. Ejemplo de [Notas informativas](#).

Memorándum

Comunicación breve, que a veces acompaña a otro documento, de la que debe quedar constancia. Ejemplo de [Memorándum](#)

Publicaciones periódicas

Boletines, periódicos o revistas cuyo objeto es divulgar información relevante para la empresa e interesante para las personas trabajadoras y facilitar las relaciones laborales. Sólo existen en empresas grandes.



Autoevaluación

Relaciona cada comunicación con el documento más apropiado para realizarla:

Ejercicio de relacionar.

Comunicación	Relación (poner el N° de Documento)	N° Documento
Aviso sobre la realización del reconocimiento médico.	<input type="checkbox"/>	1. Circular interna.

Envío de documentación al departamento comercial.	<input type="checkbox"/>	2. Nota informativa.
Información para los jefes de departamento sobre los criterios de promoción del personal.	<input type="checkbox"/>	3. Memorándum .

Es muy importante que conozcas cuáles son las comunicaciones escritas más habituales que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos de las empresas.

1.5.- La calidad en el área de Recursos Humanos



Caso práctico



En el restaurante de don Manuel, en los últimos meses, los trabajadores y trabajadoras están sufriendo accidentes laborales. Algunos cocineros y cocineras se quejan a su jefe porque no disponen de los equipos necesarios para realizar su trabajo; de la misma forma, protestan del estado de las instalaciones.

Don Manuel no entiende el porqué se quejan sus empleados y empleadas, ya que siempre ha hecho lo mismo y nunca había habido ninguna queja.

Además, don Manuel sigue pensando en una idea que le dieron en la última convención de cocina a la que asistió. Esta idea consistía en aplicar algún modelo de calidad en su restaurante, pero no entiende a qué se referían.

¿Puedes ayudar a don Manuel? Al finalizar este apartado, serás capaz de poder darle alguna solución a sus problemas e incógnitas.

Debes tener muy en cuenta que para que una empresa sea **eficiente**, debe desarrollar sus actividades bajo el criterio de calidad. Sin embargo, **el concepto de calidad es muy subjetivo**, ya que depende de múltiples percepciones.



Se entiende por **calidad** al grado de adecuación de un producto o servicio a las características especificadas que le confieren capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y de cumplir con sus expectativas.

La **Organización Internacional de Normalización** se dedica a la creación de normas o estándares para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios: son las llamadas **Normas ISO**.

Las **normas ISO** se crearon con la finalidad de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones con el objeto de reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales.

La **norma ISO 9001** contiene las normas de un **Sistema de Gestión de Calidad**. Lo hace mediante guías y herramientas que aseguran la calidad de los productos y servicios de las empresas.

Todo tipo de empresas, desde pymes hasta grandes empresas, se pueden certificar con la norma ISO 9001, independientemente de su actividad económica, representando una **garantía** para sus clientes de que el producto o servicio prestado es de calidad.

Según esta norma, para que se pueda satisfacer a los clientes con **productos de calidad** se debe contar con **personal de calidad**.

Los recursos humanos se consideran de calidad cuando el trabajador está satisfecho en su puesto de trabajo, cuando es competente y cuando es consciente de la importancia de sus acciones con la calidad:

<https://view.genial.ly/6215eac26820ac00122639a5>

¿Cómo implantar un Sistema de Gestión de Calidad?

Pasos para implantar un Sistema de Gestión de Calidad

1	DIAGNÓSTICO INICIAL.
2	ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA.
3	IMPLANTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA.
4	AUDITORÍA INTERNA.
5	AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN.

Si una empresa decide implantar un Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la norma ISO 9001 deberá realizar los siguientes pasos:

1. Diagnóstico inicial.

En esta primera fase se realizará un **diagnóstico para conocer el funcionamiento de la empresa y el grado de cumplimiento** de la actual forma de trabajo de la organización

respecto a los requisitos de la norma ISO 9001.

2. Elaboración de la documentación del sistema.

En esta etapa se **definen aspectos clave del Sistema de Gestión de la calidad** de la organización y se procede a la elaboración de la **documentación** que formará dicho Sistema, intentando que sea lo más práctica y útil posible para la organización y que garantice el cumplimiento de la norma a implantar.

3. Implantación y puesta en marcha del sistema.



A medida que se va diseñando la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, se irán **implementando los procedimientos y registros** en todos los procesos contenidos en el alcance.

4. Auditoría Interna.

Una vez finalizada la fase de implantación, y tras la generación de los registros pertinentes por parte de la organización, se comprobará el **cumplimiento del Sistema de Gestión** desarrollado mediante la realización de una Auditoría Interna.

La finalidad de esta auditoría es **detectar posibles desviaciones** y determinar y alcanzar el ajuste o ajustes finales del sistema.

5. Auditoría de Certificación.

Una vez que se haya verificado que el Sistema de Gestión de Calidad cumple con los requisitos de la norma  **ISO 9001:2015**, **la organización deberá elegir una entidad certificadora acreditada por**  **ENAC** (Entidad Nacional de Acreditación) y comenzar con el **proceso de certificación**.

Después de conseguir la Certificación ISO 9001 es necesario su **mantenimiento**, puesto que el certificado se concede por tres años, debiendo realizar auditorías de **seguimiento anuales y una auditoría de recertificación, a los tres años**.



Ejercicio resuelto

En la gestoría en la que trabaja Andrés quieren valorar sus recursos humanos con los indicadores de calidad de la norma ISO 9001. ¿Qué aspectos deberán tener en cuenta?

Mostrar retroalimentación

Tendrán que evaluar si las personas trabajadoras son competentes, es decir, tienen la formación, experiencia, educación y habilidades necesarias para el puesto que desarrollan. Pero también deberán conocer su grado de satisfacción y si son conscientes de que sus acciones repercuten en la calidad del servicio que prestan.

1.6.- Prevención de riesgos laborales.

Como comprenderás, al realizar cualquier actividad laboral, los trabajadores/as, sea cual sea el sector en el que se desempeñe el trabajo, y en cualquier puesto de trabajo, están expuestos a situaciones de riesgo que pueden amenazar la salud laboral.

Por tanto, es necesario tomar medidas preventivas para que los riesgos sean los mínimos posibles.

Así pues, las condiciones de trabajo pueden influir negativamente en la salud de las personas trabajadoras, generando la posibilidad de sufrir accidentes o enfermedades: caídas, lesiones, estrés... A esta posibilidad se le denomina **riesgo**.

Para evitar los riesgos y, en el caso de que ello no sea posible, se minimicen sus consecuencias, es preciso desarrollar un sistema de salud laboral (promoción del bienestar físico, psíquico y mental de las personas trabajadoras).

Ten en cuenta que existe un amplio marco normativo, tanto nacional como internacional, para promover la salud de las personas trabajadoras, siendo las normas básicas:

- ✓ **Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.** La presente Ley tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.
- ✓ **Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.** El objeto de esta normativa es regular aquellos aspectos que hacen posible la prevención de los riesgos laborales, desde su nueva perspectiva, como **actividad integrada** en el conjunto de actuaciones de la empresa y en todos los niveles jerárquicos de la misma, a partir de una planificación que incluya la técnica, la organización y las condiciones de trabajo, presidido todo ello por los mismos principios de eficacia, coordinación y participación que informan la Ley

El eje fundamental de la seguridad y salud en el trabajo es la prevención de los riesgos laborales. Por ello, es preciso desarrollar un sistema que permita prevenir los daños antes de que se produzcan y que se desarrolla en tres etapas:

1. **Identificación y evaluación de los riesgos.** Evitar aquellos que sea posible y adoptar medidas para reducir el peligro de los no evitables.
2. **Elaboración del plan de prevención.** Desarrollo de un plan que contenga: el análisis de los riesgos de los puestos de trabajo, las medidas de prevención, las medidas de emergencia, la formación de las personas trabajadoras, la normativa interna de seguridad, la utilización de los equipos de protección.
3. **Aplicación del plan y control de su eficacia.** Realizando los ajustes que sean necesarios para **integrar** la prevención a la empresas.





<https://view.genial.ly/6314cfc45c804a0011fcbbb6>



Para saber más

En los siguientes enlaces puedes ver la normativa relacionada:

-  [Ley de Prevención de Riesgos Laborales \(LPRL\) Ley 31/1995.](#)
-  [Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.](#)



Debes conocer

Ya te hemos comentado que lo fundamental de la prevención es evitar los riesgos laborales. Estos riesgos, que es preciso identificar y evaluar para organizar la prevención, así como sus posibles consecuencias, las puedes observar en el siguiente enlace.

[Anexo II. Factores de Riesgos Laborales.](#)

1.7.- La protección de datos de carácter personal.

Como comprenderás, las empresas tratan datos de carácter personal (personas trabajadoras, clientes, proveedores, socios...), cuya protección está sujeta al cumplimiento de una normativa que debe garantizar que no se vulnera la privacidad de las personas.



La normativa que deben cumplir las empresas, en cuanto a la protección de datos, se estructura en tres ámbitos:

1. **Europa.** Reglamento (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO que deroga a la Directiva 95/46/CE sobre tratamiento de datos personales.
2. **España.** Las normativas básicas en nuestra legislación:
 - ✓ La **Constitución española de 1978** (artículo 18.4): "*La Ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos*".
 - ✓ Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de **Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales**.
3. **Comunidades Autónomas.** Leyes de protección de datos de carácter personal, leyes para el tratamiento informático de los datos y decretos de estatutos de las agencias de protección de datos de cada comunidad.

La **Agencia de Protección de Datos** es la autoridad de control independiente que vela por el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos. Además, garantiza y tutela el derecho fundamental a la protección de datos de carácter personal.

Las empresas, en el tratamiento de los datos, debe actuar tal y como se indica en la siguiente tabla:

Actuaciones con el tratamiento de los datos.

Actuación	Descripción
Inscripción	Toda persona física o jurídica que trate datos de carácter personal debe proceder a la inscripción del fichero, ya sea automatizado o convencional, ante la Agencia De Protección de Datos de carácter personal correspondiente. Por tanto, se deberán declarar los ficheros que se hayan creado.

Actuación	Descripción
Calidad de los datos	Los datos personales de las personas trabajadoras deben ser adecuados, pertinentes y no excesivos para las finalidades para las cuales fueron recabados. Los datos deben ser bloqueados cuando se extingue la relación laboral y eliminados en un plazo no superior a 4 años. Las grabaciones de las imágenes de seguridad deben ser eliminadas transcurrido un mes.
Cesión de datos	<ul style="list-style-type: none"> ✔ Los de cesión autorizada por ley que se producen dentro del ámbito de un Departamento de Recursos Humanos. Son los destinados a: la Agencia tributaria, la Tesorería General de la Seguridad Social, el Servicio Público de Empleo, las mutuas de seguros, etc. ✔ Los tratados por terceros en los casos de externalización de servicios relacionados con el Departamento de Recursos Humanos (gestión de nóminas, seguridad...). En estos casos, los datos de las personas trabajadoras son responsabilidad de la empresa para la que trabajan (artículo 12 de la LOPD).
Seguridad de los datos	El artículo 9 de la LOPD establece que, para proteger los datos, hay que adoptar una serie de medidas técnicas y organizativas que deben reflejarse en el documento de seguridad.
Consentimiento	<p>Para realizar cualquier tratamiento de datos de una persona, se precisa su consentimiento, si bien no será necesario cuando se refieran a una relación laboral y se requieran para su mantenimiento o cumplimiento. Por lo tanto, la empresa no necesita el consentimiento de los trabajadores y trabajadoras para tratar sus datos personales, pero ha de informarle de la existencia de los ficheros, así como de los derechos y obligaciones que tiene sobre ellos.</p> <p>El tratamiento de datos personales especialmente protegidos (minusvalías, descuento de la cuota sindical, absentismo, etc.) precisan el consentimiento expreso del interesado.</p>
Deber de secreto	El artículo 10 de la LOPD establece el deber de secreto para todas las personas que intervengan en el tratamiento de datos en la empresa, incluso finalizada la relación laboral.

Ten en cuenta que una de las obligaciones que establece la LOPD es elaborar un **Documento de Seguridad**, cuyo modelo puedes ver en la siguiente imagen.



INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre:	
Código:	
Fecha:	
DESCRIPCIÓN	
CONTENIDO	
AUTOR	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	



Recomendación

En el siguiente enlace puedes ver la normativa de Protección de Datos relativa a Cantabria:


 [Reglamento General de Protección de Datos Gobierno de Cantabria.](#)



Para saber más

En el siguiente enlace de la página web de Consumo puedes ver más información sobre Normativa Protección de Datos de carácter personal:

 [Normativa Protección de Datos de carácter personal.](#)

 [Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.](#)



Debes conocer

En la siguiente enlace puedes ver el portal de la Agencia Española de Protección de Datos donde puedes conocer los derechos y obligaciones de los usuarios y ponerte, a través de la sede electrónica, en comunicación con ellos.



[Agencia Española de Protección de Datos.](#)

2.- Selección de personal.



Caso práctico

Gracias a los consejos que ha recibido de Lucía, don Manuel ha conseguido mayor clientela en su restaurante. Sin embargo, todavía sigue habiendo mucha rotación de trabajadores y trabajadoras. Lucía le ha dicho que para intentar evitar esta situación debe llevar a cabo un proceso de selección riguroso, señalando de antemano cuáles son las características que deben tener las personas si desean trabajar en el restaurante.



Sin embargo, don Manuel no sabe qué hacer. Nunca ha realizado una selección de personal y no sabe por dónde empezar:


- ✓ ¿Dónde puede buscar trabajadores y trabajadoras?
- ✓ ¿Qué pruebas puede realizar a los que aspiren a un puesto de trabajo en el restaurante?
- ✓ Una vez seleccionado el trabajador o trabajadora, ¿es necesario explicarle cómo se trabaja en la empresa?

Una vez que hayas estudiado este apartado podrás ayudar tú también a don Manuel y podrás darle respuesta a estos interrogantes.

Como ya te hemos comentado en el apartado anterior, una de las funciones más importantes del Departamento de Recursos Humanos es lograr que la empresa cuente con el personal idóneo para alcanzar sus objetivos. El proceso para alcanzar este fin se denomina **selección de personal** y comienza con el reclutamiento.

Debes tener en cuenta que una empresa puede necesitar un nuevo trabajador o trabajadora por tres causas:

- ✓ Movimientos de plantillas: despidos, traslados o promociones, que hacen que existan puestos vacantes en la organización.
- ✓ Se han creado nuevas tareas dentro de la empresa.
- ✓ La empresa tiene un exceso de trabajo que no puede ser asumido por el personal actual en plantilla.

Además, ten presente que para llevar a cabo una adecuada selección de personal, es necesario que la empresa conozca las funciones y tareas que se desarrollan en el  puesto de trabajo, es decir, **debe realizar un análisis o valoración** de dicho puesto.

Este análisis deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Qué se hace en el puesto de trabajo?
- ✓ ¿Dónde y cuándo se efectúa el trabajo?
- ✓ ¿Cómo y con qué se lleva a cabo el trabajo?

Es necesario que comprendas que la **finalidad de la selección de personal** es la de clasificar a los candidatos y seleccionar a los más competentes para confeccionar la plantilla de la empresa. Por tanto, el objetivo principal no es elegir al candidato más experto o mejor formado, sino al más adecuado al cargo y a la empresa.

El **profesiograma** es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente tendremos descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto.

El profesiograma forma parte de una ficha donde se incluyen los datos del candidato: Nombre, apellidos, edad (no superior a, no inferior a), sexo, lugar de residencia, permiso de conducir, etc.

En el **profesiograma** se incluye información relativa a varios aspectos fundamentales:

- a) Formación, experiencia.
- b) Aptitudes y Rasgos de Personalidad.
- d) Compromiso y motivación.

a) Formación, experiencia.

En este apartado se reflejarán los componentes relacionados con la **formación y experiencia**: los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo tanto en su fase teórica (enseñanzas recibidas), como en la fase práctica (experiencia profesionales). Suelen incluirse en este apartado: formación académica, formación específica relacionada con el puesto, nivel de idiomas extranjeros, conocimientos de informática. En cuanto a la experiencia aparecen aspectos tales como: tiempo trabajado, experiencia en puesto similar, experiencia en dirección de personas, puestos de trabajo ocupados.

b) Aptitudes y Rasgos de Personalidad.

Aparecerán en dicho apartado por un lado todas las habilidades o capacidades que el individuo debe poseer y que le posibilitarán desarrollar con eficacia el trabajo asignado, y por otro lado aquellos rasgos de personalidad que se consideran apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto.

En el apartado de **aptitudes** suelen aparecer: nivel de inteligencia, autoconfianza, capacidad de liderazgo, espíritu de equipo, creatividad, iniciativa, disciplina, capacidad de aprendizaje, autonomía, aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud para las relaciones espaciales, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, aptitud mecánica, razonamiento abstracto, etc.

En cuando a rasgos de personalidad deben aparecer los que se considera que guardan una relación directa con el futuro desempeño del puesto de trabajo a cubrir. Aparecen aspectos tales como: control emocional, seguridad en si mismo, extroversión, introversión, creatividad, responsabilidad, liderazgo, etc.

d) Compromiso y motivación.

Se especifican en este apartado aquellas fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo que se desarrollará. Se incluirán en este apartado el **compromiso y la motivación** por: salario, puesto de trabajo, empresa, oportunidades de promoción, poder, status, etc.

También es conveniente elaborar este **profesiograma o perfil psicoprofesiográfico** para mostrar de forma más esquemática la representación en forma de gráfico o de tablas de un **perfil profesional** donde consten las cualidades y características que se necesitan para desempeñar el puesto de trabajo. El propósito de este documento es elaborar una herramienta realmente útil en los **procesos de selección**.

Te presentamos un **modelo del perfil psicoprofesiográfico** de un candidato:

CARACTERÍSTICAS	PUNTUACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FORMACIÓN							7			
EXPERIENCIA								8		
INTELIGENCIA GENERAL							7			
AUTOCONFIANZA								8		
CAPACIDAD DE LIDERAZGO						6				
ESPÍRITU DE EQUIPO							7			
CREATIVIDAD						6				
INICIATIVA								8		
DISCIPLINA							7			
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE							7			
AUTONOMÍA								8		
COMPROMISO									9	



Para saber más

Como curiosidad te proponemos el siguiente enlace con las técnicas de selección de personal:

 [Técnicas de selección del personal.](#)

2.1.- Fuentes de reclutamiento I.

Ya conoces las causas por las cuales una empresa puede necesitar nuevo personal. Para seleccionarlo realiza un reclutamiento pero, ¿qué se entiende exactamente por reclutamiento?

El **reclutamiento de personal** es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Sin embargo, debes tener presente que antes de dar a conocer al público la existencia de una vacante en la empresa, ésta debe decidir la procedencia de los candidatos, es decir, cuál es la **fuentes de reclutamiento** que va a utilizar, pudiendo elegir entre fuentes internas o externas.



1. **Fuentes Internas.** El reclutamiento interno consiste en buscar los candidatos entre las personas que ya prestan sus servicios en la empresa. Puede llevarse a cabo por:

- ✓ **Reubicación.** Es un cambio horizontal. La persona es trasladada a otro puesto de trabajo del mismo nivel jerárquico del que ya ocupaba. Se utiliza en aquellos casos en que hay modificaciones en la estructura productiva, ya que no motiva a las personas trabajadoras.
- ✓ **Promoción.** Es un cambio vertical. La persona es trasladada a un puesto de trabajo de un nivel jerárquico superior al que ya tenía en la empresa. Se utiliza cuando se quiere motivar a las personas trabajadoras de la empresa, que así comprueban que existen posibilidades de mejora tanto profesional como personal.

2. **Fuentes Externas.** Las fuentes externas de reclutamiento de personal se hallan en el mercado de trabajo, que se define como el espacio en que se encuentran las empresas que ofrecen empleo y las personas que lo buscan. Las fuentes externas más importantes son:

- ✓ Entorno cercano a los trabajadores y trabajadoras de la empresa.
- ✓ Internet.
- ✓ Empresas de trabajo temporal (ETT).
- ✓ Oficinas de empleo.
- ✓ Empresas especializadas en la búsqueda de candidatos.

- ✓ Prensa.
- ✓ Colegios profesionales y centros de enseñanza.



Ejercicio resuelto

La empresa Aguas Mineralizadas, S.L. tiene una plantilla de 95 trabajadores y una política de personal basada en la motivación, necesita cubrir dos puestos de trabajo de nueva creación: director de producción y técnico superior en química.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa tiene que determinar las fuentes de reclutamiento adecuadas para esta situación. ¿Cuáles son?

Mostrar retroalimentación

En el caso del director de producción la fuente que parece más adecuada es la fuente interna de promoción, ya que entre sus ventajas está la de servir como elemento de motivación, siempre y cuando se analicen todos los datos necesarios sobre los candidatos idóneos. Además, la empresa se aprovechará de la experiencia adquirida por alguno de sus técnicos.

Para el técnico superior en química puede utilizarse también la promoción, pero sería adecuado utilizar alguna de las fuentes externas para renovar los recursos humanos, mantenerse en contacto con el mercado de trabajo y aprovechar el conocimiento generado en otras empresas.

Por tanto, usaremos:

- ✓ La promoción interna para cubrir la vacante de director de producción.
- ✓ El mercado de trabajo para encontrar una persona con experiencia en otra empresa que cubra la vacante que deja la persona promocionada a director.
- ✓ Una institución académica para contratar en prácticas al nuevo técnico superior en fabricación.

2.1.1.- Fuentes de reclutamiento II.

Ahora que ya has estudiado las dos fuentes de reclutamiento que las empresas pueden utilizar para la contratación de trabajadores y trabajadoras, habría que preguntarse: ¿cuál es la mejor? ¿Cuál es la que suelen utilizar las empresas?

Pues bien, no existe una única respuesta a estas preguntas, ya que cada una de las fuentes que hemos explicado en el apartado anterior tienen ventajas e inconvenientes, tal y como puedes ver en la siguiente tabla.

Ventajas e inconvenientes de las fuentes de reclutamiento.

Fuentes	Ventajas	Inconvenientes
Internas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumen muy poco tiempo y recursos. ✓ Son una poderosa técnica de motivación para los trabajadores y las trabajadoras. ✓ Se asume muy poco riesgo, ya que se conocen las competencias y las aptitudes de los candidatos y las candidatas. ✓ Se rentabilizan las inversiones de la empresa en la formación de sus trabajadores y trabajadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No promueven la incorporación de nuevas formas e ideas a la organización. ✓ Pueden generar conflictos de intereses en jefes que no promueven a sus subordinados para que no les sobrepasen. ✓ Producen desmotivación y apatía entre las personas trabajadoras, que no se ven con el suficiente potencial para promocionar.
Externas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizan y renuevan los recursos humanos. ✓ Mantienen a la empresa en contacto con el mercado laboral. ✓ Aprovechan el capital humano generado por otras empresas o por la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tienen un coste económico alto. ✓ Se asume el riesgo de cometer errores en la selección, ya que el conocimiento de los candidatos y las candidatas durante el periodo de selección es bastante limitado. ✓ Requieren bastante tiempo.



Ejercicio resuelto

El jefe de compras de la empresa **Papeles y Derivados, S.A.** se va a jubilar dentro de un mes, por lo que la empresa necesita cubrir la vacante que se producirá. Desea que el candidato conozca la empresa y continúe con la misma filosofía empresarial que hasta ahora se había llevado.

Teniendo en cuenta estas premisas, así como las ventajas e inconvenientes de las distintas fuentes de reclutamiento, ¿qué tipo de fuente consideras que sería la idónea a utilizar?

Mostrar retroalimentación

Al pretender la empresa seguir con la misma filosofía que hasta ahora, deberá decidirse por una fuente interna, es decir, alguien de la propia organización que conozca cómo se realizan los trabajos dentro de la empresa.

En la siguiente imagen puedes ver un esquema del proceso de reclutamiento en una empresa.



De todas formas, debes tener en cuenta que tanto con el reclutamiento interno como con el externo, lo más habitual es que la empresa realice una **oferta de trabajo**.

Si se utilizan fuentes externas de reclutamiento, se distinguen tres tipos de oferta:


- ✓ **Pública restringida.** Se lanza la oferta de trabajo a personas concretas de las que se conoce su competencia profesional.
- ✓ **Pública en los servicios de empleo.** La empresa presenta su oferta en los servicios de empleo, que efectúan una preselección entre los inscritos que cumplen los requisitos mínimos y comunican la oferta a los candidatos para que se presenten en la empresa y participen en el proceso de selección.
- ✓ **Pública a través de medios de comunicación.** Se publica la oferta de trabajo

directamente o mediante empresas especializadas en selección de personal, en medios de comunicación masivos: prensa generalista o especializada, Internet...

Si la empresa utiliza fuentes internas, la oferta se hace directamente a la persona interesada o se publica en los tabloneros y boletines internos.

2.2.- Métodos de selección de personal.

El principal objetivo de este **método de selección** es evaluar la capacidad de cada persona candidata para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores/as conozcan lo mejor posible el puesto vacante, así como las necesidades de la empresa.

Como comprenderás, en la mayoría de las ocasiones, en un proceso de selección es normal que se presente más de un candidato. Estos candidatos habrán presentado, previamente, su  **currículum vitae (CV)** a la empresa, por lo que ésta ya conocerá diversos aspectos de las personas que aspiran al puesto de trabajo.

<https://view.genial.ly/62161d2d9a3e230019676765>

Si el número de aspirantes al puesto es muy elevado, las empresas a la vista del CV, realizan una primera preselección, estimando a aquellos que cumplen con los requisitos exigidos en la oferta de trabajo. Con estas personas que han sido preseleccionadas se realizará la selección propiamente dicha, pudiendo utilizar para ello diferentes métodos, que son los que te explicaremos a continuación.

1. **Pruebas de selección.** Ten en cuenta que en la mayoría de las ocasiones a estas pruebas se les llama **pruebas de idoneidad** o **test**. Son pruebas objetivas cuya finalidad es conocer los rasgos psicológicos de las personas a las que se les aplica.
2. **Entrevista.** Las entrevistas de selección permiten la comunicación en los dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre la empresa que ha ofertado el puesto de trabajo, y ésta obtiene información del solicitante.
Ten en cuenta que normalmente debido al tiempo que se ha de emplear en hacer las entrevistas, así como el coste de las mismas, éstas se suelen realizar en la última parte del proceso de selección, de tal forma que el número de aspirantes al puesto es muy reducido.
3. **Dinámica de grupos.** Este método de selección de personal consiste en reunir a un grupo de candidatos y candidatas al puesto de trabajo, supervisados en todo momento por, al menos, dos observadores u observadoras de la empresa que ha ofertado la vacante. Este grupo no debe ser muy numeroso, oscilando entre 6 a 15 personas.
Este tipo de prueba suele ser utilizada para la selección de puestos que requieren trabajar en equipo, estar en contacto directo con el público, tener estrecha relación con

compañeros, etc.

4. **Centros de evaluación.** También se les llama *Assesment center*, y son una combinación de pruebas psicotécnicas, entrevistas y ejercicios profesionales especialmente diseñados para cada puesto concreto. Revelan, además de las potencialidades del candidato o candidata, la forma en que éste es capaz de emplearlas y resolver situaciones similares a las que tendrá que resolver en el futuro. Este método se suele utilizar fundamentalmente en la selección de altos cargos y jóvenes ejecutivos, debido a que es un procedimiento costoso y dilatado en el tiempo. La gran ventaja es que permite conocer al individuo íntegramente.



Debes conocer

Las pruebas de selección se suelen dividir en tres grupos: psicotécnicas, específicas y profesionales, tal y como puedes observar en el siguiente enlace.

[Anexo III. Pruebas de selección.](#)



Recomendación

En el siguiente enlace puedes ver varios vídeos para entrenarte en la realización de una entrevista de trabajo: cómo vas vestido, puntualidad, saludo, que debes o no debes hacer.

 [Entrevista de trabajo.](#)

En el siguiente enlace puedes ver diferentes plantillas de Currículos:

 [Plantillas de currículos.](#)



Para saber más

En una dinámica de grupos se propone un tema o una situación lo más parecida posible a la realidad, que será tratada por los participantes. Estos deben defender una postura respecto al tema o situación, pudiendo ser esta postura espontánea o predeterminada por los organizadores de la dinámica.

Dinámica de grupos.

<https://www.youtube.com/embed/jsSuX7CuO2U>

[Resumen textual alternativo](#)

2.3.- Adaptación al nuevo empleo.

Ten en cuenta que no basta con entregar el manual de acogida, lo ideal sería que la empresa y la persona trabajadora tuvieran reuniones periódicas, con el fin de conocer el proceso de adaptación a su puesto de trabajo.

Si una persona trabajadora recién incorporada abandona su puesto de trabajo porque éste no cumpla con las expectativas previstas, la empresa debe considerarlo como un fracaso, ya que ha invertido recursos de tiempo y dinero que no han servido para nada.

Finalizadas las pruebas de selección, la empresa elegirá un candidato/a y se lo comunicará al Departamento de Recursos Humanos que debe llevar a cabo las siguientes tareas:

- ✓ **Comunicación con la persona candidata que ha sido elegida.** Es conveniente que se realice mediante un documento escrito. En él se cita al candidato/a para una fecha determinada y con la documentación necesaria (DNI, datos de la Seguridad Social, títulos académicos y los justificantes de los méritos alegados en el CV).
- ✓ **Apertura del expediente de la persona trabajadora.** La carpeta de documentos del candidato o candidata se convierte en el inicio de su expediente al que irá toda su documentación, incluido el contrato de trabajo.
- ✓ **Acogida de la persona trabajadora.** El Departamento de Recursos Humanos tiene que desarrollar un plan de acogida para cada nueva incorporación.



Precisamente, esta última tarea es muy importante, ya que la empresa debe facilitar la incorporación del nuevo trabajador/a; por ello, debe elaborar un documento donde se recoja qué es lo que el nuevo trabajador/a debe saber sobre la empresa.

Un **manual de acogida** es un documento empresarial que se utiliza durante el proceso de incorporación de nuevos trabajadores/as. Su objetivo es informar de cuestiones importantes acerca de la **empresa**, de su funcionamiento, de sus objetivos, de su cultura empresarial y de otra información que varía de una **empresa** a otra.

Este documento se llama "**Manual de Acogida**", y en él figuran, entre otras cosas:


- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Organigrama y plantilla.
- ✓ Plano de las instalaciones.
- ✓ Procedimientos administrativos básicos, como la petición de permisos.
- ✓ Normas de Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad e Higiene en el trabajo.

- ✔ Convenio colectivo de aplicación.
- ✔ Otros aspectos que se consideren de interés: teléfonos de la empresa, medio de transporte para llegar a la empresa, etc.



Para saber más

Para una adaptación correcta al puesto de trabajo es muy importante que las empresas entreguen a las nuevas personas trabajadoras un manual en el que se indiquen los aspectos fundamentales de la empresa.

 [Manual de acogida.](#) (0.39 MB)

3.- Formación, compensación y desarrollo del personal.



Caso práctico



Desde que don Manuel heredó el restaurante, nunca ha realizado cursos de formación para sus trabajadores y trabajadoras, y ni tan siquiera les ha dado facilidades para que puedan realizar cursos de formación y perfeccionamiento.

Don Manuel siempre ha dicho: “La formación es un gasto, y el negocio no puede permitirse que se reduzcan los beneficios en algo que no es provechoso”.

¿Consideras que don Manuel lleva razón? ¿Qué métodos de formación pueden llevar a cabo los trabajadores y trabajadoras de las empresas?

A estas preguntas y otros muchas más podrás dar respuesta al finalizar el apartado.

A partir del momento en el que el trabajador o trabajadora se incorpora a su nuevo puesto de trabajo, comienza otro proceso que deberá mantenerse a lo largo de toda la relación profesional. Nos estamos refiriendo al **proceso de formación y compensación**.

Pero, ¿qué se entiende por formación?

La **formación laboral** es el conjunto de acciones realizadas por parte de las empresas para mejorar las competencias de sus empleados y que se adapten a los últimos avances en su sector, como nuevas tecnologías o nuevas técnicas de trabajo.

Ten en cuenta que hoy en día los trabajos no duran toda la vida, la realidad es cambiante y las tecnologías evolucionan con mucha rapidez. Esto obliga a los trabajadores a reciclarse para amoldarse a todos estos cambios.

Pero, ¿qué objetivos tienen las empresas referidos a la



formación? Entre otros, pueden ser los siguientes:

- ✔ Evitar que las competencias de sus trabajadores se queden obsoletas
- ✔ Adaptar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo.
- ✔ Recompensar los logros del trabajador.
- ✔ Cumplir el plan de carrera ideado por la empresa.

Además, debes tener en cuenta que **la formación** es una inversión con un impacto directo en la productividad, imprescindible para toda empresa que quiera seguir siendo competitiva en el futuro, aportando ventajas, tanto a los trabajadores como al empresario y que te mostramos en la siguiente tabla:

Ventajas de la formación

Para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✔ Es un elemento motivador, ya que hace sentir a los trabajadores valorados dentro de la empresa ✔ Es un medio para promocionar y alcanzar puestos de mayor responsabilidad, lo que supone normalmente mejores niveles sociales y salariales. ✔ Incrementará sus oportunidades de empleo, estando en mejores condiciones para mantener un puesto de trabajo o acceder a otro diferente.
Para el empresario	<ul style="list-style-type: none"> ✔ Es un elemento que va a contribuir a incrementar la productividad de los trabajadores y, por tanto, la empresa será más competitiva en el mercado. ✔ Aumenta la motivación del personal, genera un sentimiento de adhesión y pertenencia a la empresa y disminuye la sensación de estancamiento profesional. Optimiza el uso de aplicaciones y programas.



Ejercicio resuelto

Julián Bescos está estudiando un Ciclo Formativo de Grado Medio y hablando con uno de sus amigos le dice: “¡Qué ganas tengo de que llegue junio para acabar el ciclo y dejar de estudiar de una vez!”. ¿Qué opinión te merece el pensamiento de Julián?

Mostrar retroalimentación

En la actualidad, acabar unos estudios no implica que dejes de estudiar, ya que normalmente en las empresas es necesario reciclarse, por lo que hay que seguir haciendo formación.

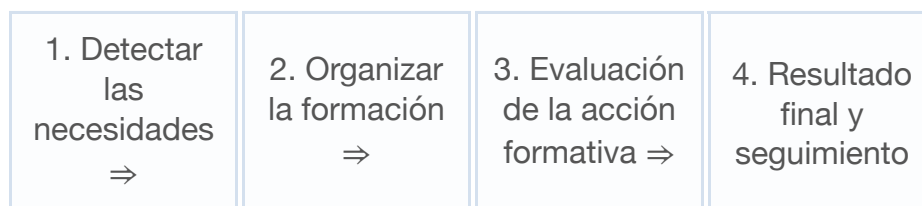
3.1.- Políticas relacionadas con la motivación y la formación.

Como comprenderás, la política de formación de las empresas es muy diferente según sus dimensiones, de manera que las grandes empresas diseñan planes estructurados mientras que las pymes realizan actuaciones más puntuales.

En cualquier caso, para llevar a cabo un **plan de formación** entre los trabajadores de la empresa, es necesario:

1. **Detectar las necesidades** de formación, ya sean generales o individuales. Se debe estudiar si la actuación debe dirigirse a toda la organización (para mejorar el clima laboral o cambios legislativos, por ejemplo) o a un departamento para implementar nuevos procesos o a una persona en concreto (por un cambio de puesto de trabajo...).
2. **Organizar la formación**, teniendo en cuenta los objetivos y el presupuesto se decidirá qué acciones formativas realizar, se seleccionarán a los formadores y participantes, el calendario y horario de las mismas, así como el tipo de formación a realizar (curso online, webinar, charla, coaching, etc...)
3. **Evaluación de la acción formativa** de los trabajadores participantes a través de un informe o realización de pruebas y de los formadores con cuestionarios de satisfacción.
4. **Resultado final y seguimiento**. Se valorará la eficacia de la formación, si se han cumplido los objetivos o si se deben introducir mejoras.

Pasos para realizar un Plan de formación





Debes conocer

Para realizar el diagnóstico de las necesidades de formación, la empresa cuenta con diversas herramientas, tal y como puedes ver en el siguiente documento:

[Anexo IV. Herramientas para el análisis de las necesidades de formación.](#)



Ejercicio Resuelto

La empresa Tecnoagrícola, S.A. desea ampliar a medio plazo su mercado, adentrándose en Alemania. El nivel de idiomas de los trabajadores y trabajadoras de la empresa no es muy bueno, por lo que decide hacer un plan de formación en este sentido. ¿Cuál será la documentación administrativa necesaria para llevar a cabo este Plan de formación?





Mostrar retroalimentación





Para la elaboración del plan de formación, la empresa necesitará conocer: calendario del curso, horario del mismo, listado de los participantes, hoja de control del material que se entregue, hoja de control de la asistencia y cuestionario de calidad o de satisfacción de la formación.

3.2.- Técnicas de formación empresarial.

De la misma forma que tú puedes cursar tus estudios de forma presencial o a distancia, la formación para los trabajadores y trabajadoras de las empresas también se puede realizar de forma presencial o a distancia, e incluso puede ser una modalidad mixta, en la que una parte es presencial y otra no lo es.

En la siguiente tabla puedes observar una clasificación de las técnicas de formación:

Técnica	Descripción	Ventaja
Presencial	Las actividades formativas se desarrollan en un lugar donde coinciden físicamente los formadores y los receptores de la formación.	Facilita la interacción física de las personas, tiene una gran capacidad de motivación y pueden realizarse actividades complejas muy cercanas a la realidad que no es posible recrear de un modo virtual.
 E-Learning	Profesorado y alumnado están dispersos geográficamente y se relacionan a través Internet.	Disminuyen los costes de desplazamientos, dietas, estancias, etc.; proporciona flexibilidad horaria y permite a gente de lugares muy diversos realizar la misma actividad sin moverse de su casa.
 B-Learning	Modalidad mixta que mezcla las dos anteriores. También denominada semipresencial.	Permite la interacción de los participantes y goza de gran flexibilidad espacial y temporal en la realización de las actividades de formación.
 Roting (o rotación de puestos)	Se trata de pasar a la persona trabajadora de un puesto a otro dentro de la empresa, en periodos relativamente cortos de tiempo.	Proporciona una visión integral de la empresa y formación inmejorable en todos los procesos de la organización. Es muy adecuada para el desarrollo de potenciales directivos.
 Coaching	Se realizan entrevistas individuales con un coach (entrenador), en las cuales el trabajador elige un tema que le preocupa, el	Ayuda a la persona trabajadora a encontrar las soluciones por sí mismo para que de esta forma logre alcanzar sus objetivos.

	 coach escucha, hace preguntas y emite observaciones.	
Outdoor Training	Consiste en realizar diferentes actividades lúdico-deportivas y de aventura al aire libre:  rafting,  tirolina,  rápel, etc.	Desarrolla aspectos fundamentales en las relaciones profesionales, tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de liderazgo, etc., a través de las diferentes situaciones que se van a ir produciendo a lo largo del desarrollo de la actividad.



Autoevaluación

Mónica moreno es la responsable del departamento de Recursos Humanos y tiene que establecer la mejor técnica de formación en función de situaciones concretas que se dan en la Empresa. Relaciona las diferentes situaciones con la técnica de formación más ideonea a realizar:

Situación	Relación	Técnica
Se ha contratado a un nuevo trabajador muy joven, pero con un potencial tremendamente interesante para la empresa. Seguramente ocupará puestos de la alta dirección, pero a largo plazo.	<input type="checkbox"/>	1. Presencial.
Mejorar las relaciones personas de un departamento y quiere hacerlo a través de alguna actividad de fin de semana, que sea lo más atrayente posible para que todos los trabajadores y trabajadoras implicados quieran realizarla.	<input type="checkbox"/>	2. Roting.
Formación para 20 comerciales en nuevas técnicas de venta, en un plazo de 7 días.	<input type="checkbox"/>	3. Outdoor Training.

Enviar

3.3.- Entidades de formación.

Como bien sabes, hoy en día las personas trabajadoras deben formarse durante toda su vida activa. Ante esta perspectiva, se diferencian **dos subsistemas de Formación Profesional**:

1. La **Formación Profesional** impartida como enseñanza postobligatoria dentro del sistema educativo, conformada por: Ciclos Formativos de FP Básica, de Grado Medio y de Grado Superior.
2. La **Formación Profesional para el Empleo**, que se imparte a los trabajadores y trabajadoras en activo y a los desempleados y desempleadas.

Debes tener en cuenta que entre estos dos sistemas de enseñanza existe una vinculación, a través de los **certificados de profesionalidad**.

Las entidades de formación que existen en nuestro país pueden ser clasificadas de la siguiente forma:


✓ Entidades públicas:

- Cámaras de Comercio, Industria y Navegación.
- Servicios de empleo de las comunidades autónomas.
- Centros Integrados de Formación Profesional.
- Organizaciones: sindicales y asociaciones empresariales.
- Entidades locales y administraciones autonómicas.

✓ Entidades privadas:

- Empresas de formación.
- Empresas grandes con sus propios departamentos de formación.

Fundae

La  Formación Profesional para el Empleo es impulsada y difundida por la **Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE)** que es un órgano que pertenece al Sector Público Estatal, que a través de la gestión de fondos públicos, ayuda a las empresas a formar a las personas trabajadoras al tiempo que facilita su acceso gratuito a la oferta formativa.

La Formación Profesional para el Empleo es impulsada y difundida por la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE), que a través de la gestión de fondos públicos, ayuda a las empresas a formar a las personas trabajadoras al tiempo que facilita su acceso gratuito a la oferta formativa. En su patronato participan las organizaciones sindicales (CCOO, UGT, CIG) y empresariales (CEOE, CEPYME) más representativas, las comunidades autónomas y la Administración General del Estado, a través del Secretaría de Estado de Empleo y Economía Social.

Podemos distinguir dos ejes principales: **formación de demanda y de oferta**.

Formación de demanda

Cursos programados desde la empresa en función de sus propias necesidades específicas.

Formación de oferta

Cursos gratuitos ya programados por la Administración, ya sea central o autonómica.

Además, FUNDAE también se encarga de gestionar las ayudas de formación para el empleo entre las empresas y las personas trabajadoras, que se articulan fundamentalmente en dos ejes principales:

- ✓ Formación programada desde la empresa en función de sus propias necesidades específicas.
- ✓ Formación ofrecida por las Administraciones para trabajadores ocupados y para personas en situación de desempleo.

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE), en su web tiene una herramienta, llamada Simulador de crédito de formación, con la que se puede calcular el crédito de formación disponible por una empresa.

Ese dinero que las empresas tienen disponible para utilizar en la formación de sus trabajadores, previamente ha sido desembolsado tanto por los trabajadores a través de sus nóminas, como por la empresa a través de los seguros sociales pagados a la Seguridad Social por la contingencia de Formación Profesional, por lo tanto lo que se busca hacer, es recuperar lo que ya han pagado las empresas y sus trabajadores previamente.

La Ley de Presupuestos Generales del Estado de cada ejercicio establecerá el crédito mínimo de formación en función del número de trabajadores que las empresas tengan en sus plantillas. Dicho crédito se calcula aplicando a la cuantía que la empresa ha ingresado a la Seguridad Social en el ejercicio anterior el porcentaje de bonificación, que depende del tamaño de las empresas, y se establece en esta tabla.

Ayudas a la formación.

Número de trabajadores en la empresa	Ayuda en concepto de bonificación
De 1 a 5	Importe fijo de 420 €
De 6 a 9	100 %
De 10 a 49	75%

De 50 a 249	60%
De 250 en adelante	50%

Tal y como puedes ver en la tabla anterior, las empresas de 1 a 5 trabajadores dispondrán de un crédito de bonificación por empresa de 420 euros, en lugar de un porcentaje.

Es importante tener en cuenta que si la empresa tiene más de 5 trabajadores, está obligada a asumir un porcentaje del total de los costes que comunique en la aplicación a lo largo del año (cofinanciación), que puede ser desde el 5% hasta el 40% en función de la plantilla.

¿Cómo funciona el Fundae?

La empresa decide hacer una formación (como inglés para empresas). Se realizan los trámites necesarios en la **FUNDAE**. La empresa paga la formación. La empresa recupera parte (o todo) el dinero invertido en formación mediante una bonificación en los seguros sociales.

El Sistema de Formación para el Empleo tiene la misión de formar y capacitar a las personas para el trabajo y actualizar sus competencias y conocimientos a lo largo de su vida profesional.

Todas las empresas disponen de ayudas o créditos para la formación de sus trabajadores derivadas de las cotizaciones para la formación profesional, que se calcula del siguiente modo:

Las pequeñas empresas dispondrán de un **crédito mínimo** garantizado en 2022. Las empresas de 1 a 5 trabajadores y empresas de nueva apertura dispondrán de un **crédito mínimo de 420 euros**.

La **FUNDAE**, en su web, tiene un **simulador de crédito de formación**, con la que se puede calcular el crédito de formación disponible por una empresa.

¿Cómo aplico la bonificación por formación?

Una vez realizado el curso y comunicada la finalización del mismo (no antes) se podrá aplicar la bonificación por formación en los recibos de Liquidación de Cotizaciones a la Seguridad Social.

El importe de la bonificación será el menor de tres cantidades que lo calcula la aplicación informática:

- ✓ Crédito disponible (que es el que hemos aprendido a calcular antes)
- ✓ Costes incurridos en la realización de la formación (imaginemos que el curso de unas características X cuesta 1000 euros)
- ✓ Coste máximo financiable en función de las características de la formación. Dependiendo si es presencial o teleformación, básico...

Ejemplo

Calcula la ayuda anual para la formación que tendrá a su disposición una empresa con **52**

trabajadores, suponiendo que el año anterior haya cotizado a la Seguridad Social por importe de **5250 euros** en concepto de cuotas de formación profesional.

Como la empresa tiene de 50 a 249 trabajadores, consultando la tabla anterior, observamos que la ayuda a la que tendría derecho sería del 60 por ciento sobre la cuantía que aportó a la Seguridad Social en sus cuotas de formación profesional durante el año anterior. Por tanto la cantidad será de:

$$5250 \times 0,60 = 3150 \text{ euros}$$

Así, esta empresa tendrá derecho a **3150 euros** como crédito a la formación de demanda a lo largo del año.

Iniciativas del Sistema de Formación para el Empleo.

El Sistema de Formación para el Empleo integra diferentes iniciativas de formación que se dirigen a que los trabajadores mejoren sus competencias y cualificaciones y a que las empresas incrementen su productividad. En particular:

- La formación programada por las empresas, para sus trabajadores.
- La oferta formativa de las administraciones competentes para trabajadores ocupados.
- La oferta formativa de las administraciones competentes para trabajadores desempleados.
- Otras iniciativas de formación profesional para el empleo, relativas a los permisos individuales de formación, la formación en alternancia con el empleo, la formación de los empleados públicos, formación de personas en situación de privación de libertad y la formación de los militares de tropa y marinería.



Debes conocer

En el siguiente vídeo que explica esto a través de un ejemplo:

<https://www.youtube.com/embed/5GWsdgmEqBM>



Para saber más

Toda la información acerca de las diferentes ayudas para la formación, tanto para las empresas como para personas trabajadoras, la puedes encontrar en la web de la FUNDAE.



Ejercicio Resuelto

Una empresa de 20 personas trabajadoras quiere solicitar la ayuda anual para la formación. Sabiendo que en año anterior ha cotizado a la Seguridad Social por un importe de 3.000 €, ¿a cuánto ascenderá la ayuda?

Mostrar retroalimentación

Al tener 20 trabajadores, la bonificación es del 75% de la cantidad pagada, es decir:

$$3.000 * 75\% = 2.250 \text{ €}$$

3.4.- Plan de carrera y compensación de trabajadores.

¿Qué puede suceder si alguna persona que ocupe puestos directivos en la empresa abandona ésta (por jubilación, dimisión, despido...)?

Esta situación puede causar mucho daño a la empresa: pérdida de tiempo, de dinero, clientes, etc. Para intentar minimizar estos costes, algunas empresas tienen preparado el “recambio” apropiado.

El plan estructurado para evitar que se produzcan este tipo de situaciones se llama **Plan de carrera**. Este plan podemos dividirlo en 3 etapas:

1. Tener una **base de datos actualizada**, tanto de los directivos actuales como de los trabajadores y trabajadoras que, por su formación o experiencia, tengan el potencial suficiente para asumir cargos con mayor responsabilidad en el futuro.
2. **Evaluar su potencial**, para lo cual el candidato o candidata deberá:
 - Tener un elevado rendimiento en el desempeño de su puesto actual.
 - Tener una formación suficiente y estar dispuesto a seguir formándose.
 - Presentar informes positivos de sus superiores.
3. Crear un **plan individual de formación**, ya sea mediante másteres externos, sesiones de coaching, rotating, etc.

Los **planes de carrera** se utilizan para motivar y aumentar la implicación de los empleados.

Del mismo modo, debe establecerse un sistema de compensación laboral que recompense a los empleados por su trabajo. Cuando este elemento es utilizado apropiadamente favorece la atracción y retención de los recursos humanos. Asimismo, permite la creación de un clima laboral favorable.

Se entiende por **compensación** todo aquello que los trabajadores y trabajadoras reciben a cambio de su contribución a la empresa.



Debes conocer

En el siguiente anexo puedes ver aspectos importantes sobre las compensaciones por su trabajo realizado que utilizan las empresas con sus empleados:

[Anexo V. Tipos de compensaciones: directa e indirecta.](#)

Anexo I.- Funciones del departamento de recursos humanos.

Funciones de la organización del personal.

Organización del personal		
Funciones	Descripción	Tareas
Planificación	Previsión de las necesidades de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Catálogo de puestos de trabajo. ✓ Perfil de cada puesto de trabajo.
Selección	Elección del candidato más idóneo para cada puesto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección de personal.
Motivación y formación	Políticas para que el trabajador y trabajadora se sienta integrado en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acogida de nuevas personas trabajadoras. ✓ Sistemas de retribución. ✓ Plan de promoción.
Valoración de los puestos	Análisis de los puestos de trabajo según su importancia jerárquica, así como las funciones y las tareas que conllevan.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jerarquización de los puestos de trabajo. ✓ Valoración de la retribución por categorías profesionales. ✓ Estudio de los requisitos de cada puesto.

Funciones de la gestión del personal.

Gestión del personal		
Funciones	Descripción	Tareas

Administración	Operaciones administrativas propias de la gestión de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de contratos. ✓ Gestión de incidencias. ✓ Elaboración de nóminas y seguros sociales. ✓ Tramitación de despidos.
Relaciones laborales	Relaciones con los trabajadores y trabajadoras y sus representantes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevención de riesgos laborales. ✓ Convenio colectivo. ✓ Resolución de conflictos.
Servicios sociales	Gestión de los servicios sociales acordados con los trabajadores y trabajadoras.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Operaciones administrativas de gestión de beneficios sociales.

Funciones de la evaluación y control del desempeño.

Evaluación y control del desempeño		
Funciones	Descripción	Tareas
Control de incidencias	Verificación y control del desempeño de los puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de asistencia. ✓ Control del absentismo. ✓ Control de incidencias.
Evaluación de resultados	Valoración de los resultados de la plantilla y de cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de la productividad.

Anexo II.- Factores de Riesgos Laborales.

Factores de riesgos laborales

Factores de Riesgo	Descripción	Posibles Consecuencias
Derivados de las condiciones de seguridad	Instalaciones en las que se realiza el trabajo, uso de máquinas y herramientas.	Caídas, atrapamientos, atropellos, golpes, quemaduras, incendios, explosiones, fracturas...
Derivados de las condiciones medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agentes físicos, temperatura, vibraciones... ✓ Agentes químicos: pesticidas, corrosivos... ✓ Agentes biológicos: Hongos, bacterias, virus... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sordera, deshidratación, hipotermia, afecciones cardiovasculares... ✓ Asfixia, intoxicación, alteraciones orgánicas... ✓ Enfermedades infecciosas, parásitos, dermatitis.
Derivados de la organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo a turnos, monótono, repetitivo... ✓ Carga de trabajo física y mental. ✓ Clima laboral y inestabilidad en el empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insomnio, irritabilidad, estrés, depresiones... ✓ Fatiga muscular, estrés... ✓ Alteraciones psicológicas.
Derivados del factor humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Características personales del trabajador. ✓ Comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de adaptación a las condiciones del trabajo, provocación de accidentes...

Anexo III.- Pruebas de selección.

Las pruebas de selección de personal, fundamentalmente, son de tres tipos:

1. **Pruebas Psicotécnicas.** Estas pruebas permiten evaluar de manera totalmente objetiva determinadas capacidades de las personas que aspiran al puesto de trabajo. Se clasifican en cuatro grupos:
 - ✓ Test de inteligencia. Miden la capacidad intelectual de los candidatos.
 - ✓ Test de aptitudes. Evalúan las capacidades y aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas.
 - ✓ Test de personalidad. Evalúan el carácter y temperamento que tienen las personas, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.
 - ✓ Test proyectivos. Evalúan rasgos del carácter de las personas.

Ten en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, estos test se realizan de manera conjunta a través de lo que se llama **batería de test** que es el conjunto de tests que sirven para medir determinados aspectos de la psicología de un sujeto. Conjunto de test que se utilizan de forma conjunta para valorar uno o varios aspectos sobre la personalidad o aptitud de una persona.

 [Test de inteligencia.](#)

 [Test de personalidad.](#)

Como comprenderás, estos test deben ser realizados por personal cualificado (normalmente psicólogos) que deben asegurar que todas las pruebas reúnen las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipicidad.

2. **Pruebas específicas.** Son las que están diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas anteriores. Tienen la desventaja de que, en la mayoría de las ocasiones, no se encuentran estandarizadas.
3. **Pruebas profesionales** . Estas pruebas pretenden simular las condiciones reales del puesto de trabajo, debiendo ser aplicadas teniendo en cuenta una serie de baremos mínimos que sean relevantes y estén relacionados con el desempeño de la tarea.

En este tipo de pruebas no solamente se evalúa el resultado de la prueba, sino el procedimiento y el tiempo que el candidato ha utilizado para la resolución de la misma.

Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- ✓ Los **In-basket** que es una técnica que trata de predecir el desempeño en el futuro puesto de trabajo y la potencialidad de desarrollo del candidato, una vez en el puesto. En esta **técnica** interesa evaluar la capacidad para jerarquizar las gestiones y la capacidad resolutoria aplicando criterios prácticos.
- ✓ Prueba grafológica está pensada para descubrir la personalidad del candidato a través de su escritura. Ver la manera de cómo escribes un pequeño texto permite

a los seleccionadores de personal tener datos sobre ti que ni puedes imaginar.

- ✓ Exámenes de conocimientos.
- ✓ Juegos de empresa y simulaciones de gestión.
- ✓ Resolución de casos y supuestos.



Autoevaluación

Rellena el espacio en blanco con la palabra adecuada: profesioanes, específicas o psicotécnicas.

Las pruebas pretenden simular las condiciones reales del puesto de trabajo, debiendo ser aplicadas teniendo en cuenta una serie de baremos mínimos que sean relevantes y estén relacionados con el desempeño de la tarea.

Enviar

Anexo IV.- Herramientas para el análisis de las necesidades de formación.

Análisis de las necesidades de formación.

Herramienta	Descripción
Guías de observación	Consisten en formularios en los que se registran los fallos y los errores que pueden observarse en el desarrollo cotidiano de los puestos de trabajo, debiéndose éstos a una falta de formación.
Encuestas	Se pasa un cuestionario a las personas trabajadoras para que contesten a una serie de preguntas relacionadas con las dificultades que tienen para desempeñar su puesto de trabajo.
Entrevistas	Se desarrolla una conversación en profundidad en la que se busca información sobre las necesidades de formación de personas concretas.
Grupos de Discusión	Se plantean los problemas de desarrollo en los puestos de trabajo y el grupo propone posibles soluciones formativas a los problemas planteados.
Demanda formativa	Se pide a los responsables de equipos y áreas de trabajo que realicen una demanda de actividades de formación para mejorar el rendimiento. Estas demandas no deben tratar sobre actividades formativas concretas, han de describir los objetivos que se pretende lograr con las actividades, las carencias detectadas en el desempeño de tareas y funciones, y las personas que deberían participar en la formación.

Anexo V.- Tipos de compensaciones: directa e indirecta.

Tipos de compensaciones.

Tipo	Objetivos	Formas
Compensación directa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vinculación de la productividad con la compensación. ✓ Aumento del nivel de participación de los trabajadores en la producción. ✓ Incremento del trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivos sobre la producción (mayor retribución a mayor producción). ✓ Incentivos por desempeño (mayor retribución a mejor evaluación del desempeño). ✓ Incentivos por conocimiento (mayor retribución a mayores conocimientos relacionados con el puesto de trabajo).
Compensación indirecta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelización de los empleados. ✓ Superación de las expectativas de los empleados. ✓ Disminución de la tendencia al conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pólizas de seguros de todo tipo: médicos, de vida, de accidentes, planes de pensiones, etc... ✓ Flexibilidad de la jornada laboral, teletrabajo, días libres y medidas de conciliación e igualdad, ✓ Servicios sociales; comedor de empresa, actividades deportivas y de ocio, ayudas financieras con anticipos o préstamos a bajo interés, becas de estudios, etc...

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	<p>Autoría: Bego. Licencia: CC BY-SA 2.0. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/elalbum/5835930519/</p>		<p>Autoría: creoquecreo. Licencia: CC BY-SA 2.0. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/14270636@N02/2428073140/</p>

