

# **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO**



## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Curso de Adaptación al Grado de Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos

# **“ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”**

Marcos Muñoz, Alberto

Martínez Lafuente, Patricia

Tobías Campos, Andrés

Director: Ezpeleta Tarín, Jesús Manuel

Universidad de Zaragoza

Curso 2011/2012

## ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	3
2.- FUNDAMENTACIÓN .....	5
3.- CAPÍTULOS DE DESARROLLO .....	6
3.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
3.2. SIGLO XX: ETAPAS, ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	15
3.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	18
3.4. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	26
3.4.1. Selección de personal.....	26
3.4.2. Formación .....	38
3.4.3. Relaciones Laborales .....	47
3.4.4. Servicios sociales al personal .....	58
3.4.5. Administración del personal... ..	64
3.5. LA GESTIÓN DE LOS RR.HH: ESPAÑA Vs CHINA .....	68
4.- CONCLUSIONES: PERSPECTIVA DE FUTURO DE LOS RRHH.....	80

5.- ANEXOS .....	83
6.- BIBLIOGRAFÍA .....	89

## **1. INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

La nueva situación organizativa explica la importancia que actualmente tiene la gestión de los recursos humanos, debido a la creciente incertidumbre y complejidad existente en las organizaciones, a los cambios constantes del entorno, a la mayor competitividad y a la globalidad de los mercados además, siendo cada vez más imprevisible y exigente.

Todo ello obliga a modificar el enfoque de su gestión, realizar distintos procedimientos y entender la nueva forma de los recursos humanos de las organizaciones y que a su vez todo ello se ajuste a la estrategia de la empresa.

### **1.1. Objeto del Trabajo. Tema del mismo**

El objeto del trabajo es llevar a cabo el estudio y análisis del Departamento de Recursos Humanos, para cual comenzaremos con la explicación del surgimiento de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

Para continuar con la descripción del concepto de gestión de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta los diversos factores que condicionan su funcionamiento.

En cuanto al tema del trabajo elegido es: "Estudio y Análisis del Departamento de Recursos Humanos".

## **1.2. Metodología**

Para el desarrollo del trabajo, hemos seguido una metodología analítica, ya que hemos analizado diversos aspectos de los Recursos Humanos, así como las Áreas del Departamento, haciendo especial hincapié en alguna de ellas.

Igualmente, hemos utilizado la comparación, viendo la gestión de los Recursos Humanos en España y en China.

Para concluir con una perspectiva de futuro de los Recursos Humanos.

## **1.3. Estructura del trabajo**

Definido el trabajo, lo hemos estructurado explicando, en primer lugar la evolución de los Recursos Humanos a lo largo de la historia; para continuar con la descripción de las Áreas del Departamento de Recursos Humanos en la actualidad y las funciones de las mismas; continuando con la explicación de la Gestión Estratégica de los Recursos humanos, deteniéndonos en alguna de sus Áreas y detallando sus funciones, como es el caso de la Selección de Personal, de la Formación, de las Relaciones Laborales y de los Servicios Sociales al Personal.

A continuación, veremos la gestión de los Recursos Humanos en España y en China, concluyendo con la perspectiva de futuro de los Recursos Humanos.

## **2. FUNDAMENTACIÓN**

La fundamentación del presente trabajo sobre el “ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”, se basa en la evolución del departamento de Recursos Humanos.

Evolución, en la que ha ido pasando por diversas etapas hasta llegar a la actual, donde la gestión estratégica del mismo es fundamental.

En la evolución de los recursos humanos nos encontramos cuatro etapas distintas en las que se han ido introduciendo poco a poco procesos diferentes hasta llegar a la actual gestión estratégica de los recursos humanos.

La primera etapa se denominaba administrativa, donde desarrollaban un papel tradicional de carácter administrativo, las actividades que realizaban eran principalmente contratos, nóminas y altas y bajas en la Seguridad Social.

La segunda etapa se denominaba psicotécnica, donde comienza el proceso de comunicación y también se introduce la selección de personal.

La tercera etapa, denominada laboral, donde se introduce la negociación colectiva porque estamos hablando alrededor de los años 70.

Actualmente la gestión estratégica de los recursos humanos, que viene de la necesidad de un mundo cada vez más globalizado con mayor complejidad e incertidumbre.

### **3. CAPÍTULOS DE DESARROLLO**

Los capítulos de desarrollo en los que hemos dividido el presente trabajo son los siguientes:

#### **3.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- a) El pasado precolombino
- b) La época colonial
- c) La Revolución Industrial
- d) La administración científica y la primera Guerra Mundial
- e) El siglo XX
- f) La segunda Guerra Mundial
- g) Finales del siglo XX y principios del XXI

#### **3.2. SIGLO XX: ETAPAS, ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

- 1º) Etapa administrativa
- 2º) Etapa psicotécnica
- 3º) Etapa laboral
- 4º) Etapa de recursos humanos

#### **3.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

- Concepto y definiciones
- Elementos de la gestión estratégica
- Objetivos de la gestión estratégica de los recursos humanos
- Condicionantes externos e internos de la gestión estratégica de los recursos humanos

- Competencia de los recursos humanos
- Centralización frente a descentralización

### **3.4. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **3.4.1. Selección de personal**

- Introducción
- Reclutamiento
- Análisis de puestos de trabajos
- Fases del proceso de selección
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo profesional de trabajadores

#### **3.4.2. Formación**

- Objetivos
- Gestión de la formación

#### **3.4.3. Relaciones Laborales**

- La ética organizacional en las relaciones con los empleados
- Negociación colectiva
- Política de Responsabilidad Social Corporativa
- Auditoría sociolaboral

#### **3.4.4. Servicios sociales al personal**

- Seguridad e higiene
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales
- Servicios de prevención
- Deberes y obligaciones
- Inspección de trabajo y Seguridad Social



#### **3.4.5. Administración del personal**

- Gestión de la contratación
- Confección de nóminas y seguros sociales
- Control de presencia y absentismo
- Aplicación del régimen disciplinario en la empresa

#### **3.4.6. La gestión de los recursos humanos: España vs China**

### **3.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Vamos a dar un repaso a la historia y evolución de los Recursos Humanos desde el pasado Precolombino hasta nuestros días

#### *a) El pasado precolombino*

Antes de la llegada de españoles y portugueses, la cultura indígena había establecido estructuras que posibilitaban la organización de sus recursos humanos. Tanto aztecas como mayas contaban con un sistema de correos eficientes, que consistía en un sistema con mensajeros a lo largo de caminos. Para la conservación de este tipo de estructura, en un momento dado, alguien fue el responsable del tratamiento de la cuestión del suministro de agua, alimentos, calzado e incluso protección militar para los mensajeros.

#### *b) La época colonial*

Desde el punto de vista de la administración del personal durante la etapa colonial de América Latina, es importante tener en cuenta el funcionamiento de las explotaciones mineras que se establecieron en esa época, ya que requerían para su mantenimiento y funcionamiento una gran cantidad de mano de obra.

En un principio, los métodos utilizados se basaban en la fuerza, pero los administradores de la época, cedieron de manera sostenida para la mejora de las condiciones del trabajador, ya que se dieron cuenta con mejores servicios y organizaciones producirían más. Aunque las estrategias y políticas de personal llevadas a cabo durante la época colonial, sin duda, eran injustas y atroces en la mayoría de ocasiones, pero de algún modo lograron el objetivo de

esa época, haciendo desaparecer de las organizaciones las tácticas opresivas e injustas y asentando así un equilibrio.

c) La Revolución Industrial

El inicio del fenómeno que se conoce como Revolución Industrial se produjo a mitad del siglo XVIII con la creación y perfeccionamiento de maquinarias y tecnologías en los países como Inglaterra, Francia o Alemania. La dedicación al perfeccionamiento de la máquina de vapor y del telar hizo necesario contar con instalaciones más amplias y más complejas.

Al mismo tiempo, esto provocó que fuera requisito necesario contar con grupos de trabajadores mayores que debían coordinar sus esfuerzos. Este fenómeno produjo adelantos, lo que hizo que la labor humana se convirtiese cada vez más rentable y productiva, pero a su vez crecía la inseguridad e insatisfacción debido a la mecanización del trabajo.

En América Latina, con la diferencia del grado de intensidad, la Revolución Industrial llegó a mediados del siglo XIX. A finales de este siglo, se establecieron en diversas organizaciones los conocidos "departamentos del bienestar", los cuales fueron los antecesores de las actuales áreas de departamentos de personal. Entre las funciones de estos departamentos del bienestar se encontraban la atención de las necesidades del trabajador, ya fuera vivienda, atención médica educación. Otro objetivo era el impedimento de formación de sindicatos, lo que conllevaba a conflictos laborales, lo que caracterizó a los países entre el período comprendido entre 1870 y la Primera Guerra Mundial.

*d) La administración científica y la primera Guerra Mundial*

Los primeros años del siglo XX, a medida que se expandía la implantación de los departamentos del bienestar, el ingeniero los y de la eficiencia. Frederick Taylor defendía los principios de la conocida administración científica del personal. Estos datos impulsaron la creación y establecimiento de los primeros departamento de recursos humanos basados en los principios que aún hoy día siguen vigentes.

La necesidad de la división del trabajo y el dar capacidad al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles de mercado, la selección de candidatos idóneos y el tratamiento de quejas de los trabajadores de manera justa y eficiente.

A pesar del crecimiento y los avances de este departamento, la realidad era que apenas entrañaba relevancia en comportamientos llevados a cabo en talleres de ensamblado donde se producían mejoras de la efectividad las organizaciones de la época. A menudo servían como una mera herramienta informativa, ya que los principales departamentos que destacaban y se consideraban eran los de finanzas, producción y ventas.

*e) El siglo XX*

Desde la finalización de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1929-1938), la responsabilidad del departamento de recursos humanos fue creciente en las diversas organizaciones. Este impulso del departamento de recursos humanos se debió al estudio de las necesidades de los empleados, llevado a cabo en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric.

Estos estudios establecieron que la eficiencia y la eficacia de la administración científica debían equilibrarse y dosificarse atendiendo a las necesidades del personal.

En su época, estas innovaciones fueron novedosas e innovadoras, a pesar que hoy día parecen elementales. La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas para enfrentarse a las necesidades sociales. Los gobiernos de la década de los 30 pusieron en práctica políticas de desempleo, seguridad social, salario mínimos e incluso derecho a formación. Los departamentos de personal fueron el instrumento a través del cual la empresa establecía relaciones con los sindicatos. El término de relaciones industriales se acuñó entonces.

#### *f) La Segunda Guerra Mundial*

Esta guerra obligó al personal de las organizaciones a trabajar a un ritmo frenético. Los peores momentos de la historia laboral se han escrito durante esta época (1939-1945), ya que se recurría a la esclavitud para la producción. Los responsables de las organizaciones de este período comprendieron la necesidad de hacer efectiva la labor que se realizaba en condiciones bélicas, caracterizadas por la escasez de materias primas, descubriendo de esta manera las ventajas de la persuasión y la motivación. El diseño, la descripción de los puestos de trabajo, el estudio de los tiempos, entre otros aspectos, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial. Algunas de las técnicas que destacaron fueron la música ambiental o la precaución de pintar colores brillantes en las máquinas para así evitar accidentes.

*g) Finales del siglo XX y principios del XXI*

Las organizaciones y departamentos de recursos humanos forman sistemas abiertos apoyados por el entorno en que se desarrollan. Esta etapa se caracteriza por los cambios rápidos sucedidos en distintos ámbitos como son las telecomunicaciones, la aparición de ordenadores y los sistemas informatizados que han sido determinantes para la instauración de la nueva sociedad global. Este fenómeno de impacto mundial ha generado lazos entre los países y se expanden a todo tipo de actividad económica. Debido a esto, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar su comportamiento y sus estrategias.

Las peculiaridades de esta época son los desequilibrios demográficos, el medio ambiente, la creciente desigualdad económica, la evolución tecnológica, el cambiante modo de vida, la innovación y la creación de alianzas entre organizaciones. Esta época se caracteriza por la transformación de la sociedad industrial en la sociedad del conocimiento, que principalmente se basa en dar un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones. Se tiene la necesidad de tener en plantilla personas multidisciplinares, preparadas en distintos ámbitos del conocimiento. De ahí se deduce la importancia del estudio del capital humano, de las capacidades y habilidades que cada persona tiene en su posesión para generar nuevas ideas y actividades, para así obtener un mayor valor a la organización.

La última década del siglo XX ha marcado el antecedente de un auténtico cambio de dirección de los recursos humanos. La continua competitividad y las variaciones de la economía, la reducción de los tiempos de utilidad de los productos, la innovación en tecnología y su incorporación a la organizaciones, el desarrollo de la mano de obra y

su aumento en la diversidad (debido a la incorporación de la mujer en la educación), la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida familiar, la producción de productos y servicios de calidad...son algunos de los condicionantes que han transformado los recursos humanos en indispensable.

Los departamentos de recursos humanos, para llegar a crear una organización exitosa han sido capaces de afrontar estas nuevas situaciones con eficacia y decisión. En ese momento, se acepta la posibilidad que algunas funciones y actividades tradicionales ya no serán tan indispensables en años siguientes.

Evolución de la función de personal		
	Funciones	Conocimientos, Enfoque estratégico
<b>Administrativo</b>	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
<b>Relaciones Laborales</b>	Socio-Jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo
<b>Recursos Humanos</b>	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear cultura de empresa, asegurar el compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante mercado laboral	Integración de la personas en la organización

### **3.2. SIGLO XX: ETAPAS, ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

En las últimas décadas el departamento de Recursos Humanos, ha experimentado una gran evolución, pasando por distintas etapas, hasta llegar al que tenemos con la actualidad con diversas Áreas y Funciones.

Así tenemos las siguientes etapas:

#### 1º.- Etapa administrativa

En la década de los 50 la función de RH constituye una parte residual de la organización, relegada a ser una sección integrada y dependiente de la dirección económico-administrativa de la empresa (gestión de nóminas, seguros sociales, etc.). Las tareas administrativas de las relaciones laborales –contrato de trabajo, jornales, aseguramiento de riesgos, etc. –son su cometido fundamental.

El entorno en los que permanecen invariables las condiciones de la actividad empresarial (productos/mercados, tecnologías, marco institucional), el objeto de la función de RH consiste en el establecimiento y la administración de un sistema formal que garantice la paz social y la integración del personal en el proyecto empresarial. Las funciones de tipo administrativo son: Nóminas, seguros Sociales y contratos de Trabajo.

#### 2º.- Etapa Psicotécnica

La integración es la consecuencia de la aplicación de unas técnicas que pertenecen al campo de la psicología industrial y que



se refieren a la selección, la evaluación, la valoración de puestos de trabajo, la formación o la comunicación. Esta fase, propia de los años 60 y 70, tuvo un carácter tecnocrático, pues se pensaba cándidamente que la técnica resolvería los problemas sociales nacidos de la complejidad organizativa.

### 3º.- Etapa Laboral

En la década de los 70 las empresas comienzan a crear un departamento específico de persona, dedicado fundamentalmente a la defensa de los intereses de la empresa frente a los trabajadores (etapa Laboral), aspecto que ha recobrado protagonismo en nuestros días ante los continuos reajustes de plantilla.

### 4º.- Etapa de Recursos Humanos

Posteriormente, la empresa deja de mirar hacia los problemas de producción y de costes, y debe enfrentarse a un mercado competitivo e inestable con problemas de ventas y de productividad. La competitividad, la atención al cliente, a las estrategias de marketing, son conceptos que invaden el mundo empresarial.

En la actualidad las Áreas y Funciones del Departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

ÁREA FUNCIONAL	RECURSOS HUMANOS						
	SELECCIÓN	FORMACIÓN	PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	RELACIONES LABORALES	SERVICIOS SOCIALES AL PERSONAL
<b>SUBFUNCIONES</b>	-Reclutamiento. - Pruebas Selectivas. - Evaluación del candidato. -Perfil del candidato.	-Identificación de las necesidades. -Evaluación del Plan de Formación. -Preparación de Acciones Formativas. -Impartición de la Formación. -Evaluación de los Resultados.	-Inventario de perfiles de Puestos. -Evaluación, Capacidades y Potencial. -Promoción. -Evaluación del Desempeño. -Planes de Desarrollo.	-Valoración de Puestos. -Estudios Salariales. -Retribución. -Incentivos. -Planes de Pensiones. -Beneficios de Previsión.	-Nóminas. -Seguridad Social. -Control de Asistencia. Base de datos del personal. -Control de costes. -Información Dirección. -Traslados. -Plantillas.	-Negociación Colectiva. -Régimen Interior. -Reclamaciones. -Asesoramiento Jurídico Laboral. - Comunicación.	-Servicios Médicos. -Economato. -Vivienda. -Asistencia. -Seguridad e Higiene. -Otros.

Fuente: Labrado Fernández, M. (1996): *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. Gestión 2000, Barcelona, pág. 108.

### **3.3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El vigente modelo y contexto organizativo explica la relevancia transmitida a la gestión de los recursos humanos. La celeridad de los cambios percibidos en el ambiente de las empresas, el aumento de la incertidumbre en la orientación y sus consecuencias, la globalización de los mercados y la competitividad manifiesta la necesidad de imponer una nueva cultura en la gestión de las organizaciones para hacer frente a nuevos retos.

Factores como la globalización o la competitividad, provocan ajustes tanto a nivel interno como a nivel externo a realizar adaptaciones, de tal forma que impulsa la creatividad y la innovación de las diversas organizaciones. Estos fenómenos cada día están más vinculados a los recursos humanos, los cuales están adaptando una posición determinante en la competitividad de las organizaciones y por tanto, convirtiéndose en un recurso importante de las mismas. Las diferentes coyunturas que surgen en el mercado a raíz de los desequilibrios que se experimentan en el mismo, pueden ser aprovechadas por las organizaciones suministrando las capacidades, y conocimientos necesarios para ser competitivos.

Esta nueva concepción del término de recursos humanos en las organizaciones, entendido como un factor competitivo, ha forzado a cambiar el enfoque de la gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos, ya sea selección, formación, evaluación... de forma que éstos se adecuen y sean coherentes con la estrategia general de la compañía.

### Concepto y Definiciones

La gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como las “actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa”<sup>1</sup>.

Otra definición a tener en cuenta es aquella que sostiene que son “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como los de contexto organizativo”<sup>2</sup>.

Para una mejor realización de la gestión estratégica de los recursos humanos es indispensable el cumplimiento de estos 6 condicionantes:

- Debe estar definida la estrategia general así como las dimensiones de los recursos humanos.
- A la hora de la definición de la estrategia general, han de tenerse en cuenta las dimensiones de los recursos humanos, es decir, deben formar parte de la decisión.
- Se debe garantizar la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- La responsabilidad de los recursos humanos han de establecerse a todos niveles organizacionales.
- Las iniciativas estudiadas por los recursos humanos han de concordar con las necesidades de la empresa.

---

<sup>1</sup> Dolan, S; Valle, R; Jackson, S; Schuler, R; (2007): “*La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar el capital humano en tiempo de transformación*”. McGrawHill, pág. 31.

<sup>2</sup> Dolan, S; Valle, R; Jackson, S; Schuler, R; (2007): “*La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar el capital humano en tiempo de transformación*”. McGrawHill, pág. 31.

- Ha de estudiarse el entorno social, político, tecnológico y económico que rodean a la empresa.

### Elementos de la gestión estratégica de los recursos humanos



Dolan, S; Valle, R; Jackson, S; Schuler, R; (2007): "La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar el capital humano en tiempo de transformación". McGraw-Hill, pág. 34.

El desarrollo de la gestión estratégica de los recursos humanos no se diferencia de la técnica utilizada en la dirección estratégica general de la organización. De esta manera se destaca dos fases, la primera de ellas la que formula la estrategia y la segunda fase consiste en su implantación.

En la primera parte podemos incluir la definición de la misión, donde se establece el ser de la empresa y el papel que interpretará y desarrollará en el entorno. La misión se establece a través de la concreción de objetivos, para cual es necesario detectar en el entorno, las amenazas y oportunidades que envuelven a los recursos

humanos, a la vez que diagnosticar las fortalezas y debilidades vinculadas a éstos.

Tras el desarrollo de ese DAFO y la posterior definición de objetivos, la organización ha de establecer las políticas que llevarán a cabo en relación a la formación, la retribución, la formación... Una vez analizada esta primera parte, llega el momento de plantear y aplicar la estrategia seleccionada a través de planes de acción. A partir de este momento se inicia la parte más activa de la gestión de recursos humanos



Dolan, S; Valle, R; Jackson, S; Schuler, R; (2007): "La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar el capital humano en tiempo de transformación". McGraw-Hill, pág. 11.

### Objetivos de la gestión estratégica de los recursos humanos

En su origen los departamentos de recursos humanos fueron una herramienta administrativa, siendo su principal función el control de nóminas y de personas. Con el paso del tiempo ha aumentado su complejidad por lo que sus responsabilidades han ido creciendo y adquiriendo mayor protagonismo dentro de la organización. Tanto las funciones como las actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes por los efectos que producen para la consecución de los objetivos de la gestión recursos humanos. Estos objetivos son tres: objetivos explícitos, objetivos implícitos y objetivos a largo plazo:

#### Objetivo explícitos:

- Atraer candidatos cualificados y capaces de desarrollar y adquirir habilidades.
- Retener empleados potenciales
- Motivación a los empleados y búsqueda de implicación
- Ayuda a los empleados en su desarrollo.

#### Objetivos implícitos:

- Mejora de la productividad
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo
- El cumplimiento de la legislación

#### Objetivos a largo plazo

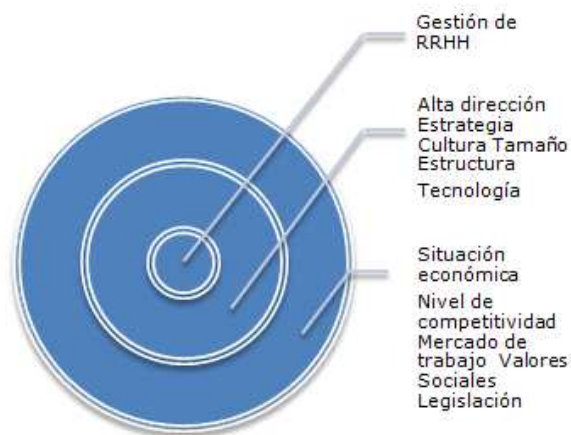
Éstos hacen referencia a la rentabilidad y a la competitividad, al aumento de valor de la organización, a la mejora de la eficiencia y de la eficacia de la empresa.

### Condicionantes externos e internos de la gestión estratégica de los recursos humanos

Es necesario tener en cuenta la consideración que todas las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos se desarrollan dentro de un contexto interno como es la organización, y un contexto externo, que es el entorno. De esta manera se hace necesario contemplar el proceso de gestión como un conjunto y sometido a diversas fuerzas y acontecimientos que colaboran a formar los recursos humanos de las organizaciones. Es decir, es indispensable la comunicación, colaboración y entendimiento entre la situación interna y las condiciones externas de la organización.

#### Influencias internas

- La alta gerencia
- La estrategia de la organización
- La cultura
- La tecnología
- La estructura
- El tamaño



#### Influencias externas

- La economía
- Los competidores nacionales e internacionales
- La demografía de la población activa
- Los valores sociales
- La normativa vigente



### Competencias de los recursos humanos

Como ya se ha explicado anteriormente, los recursos humanos han sufrido un cambio en la asignación de responsabilidades, ya no se limitan únicamente a la gestión de nóminas, sino que además asume unos roles, que son los siguientes:

- Colaborador estratégico para crear valor y mejorar la competitividad.
- Vendedor de recursos humanos, vendedor de la función social de su programa.
- Indicador de la dirección que han de seguir los componentes humanos.
- Asesor de la alta dirección exponiendo su experiencia.
- Innovador para afrontar las nuevas situaciones.
- Gestor de la cultura de la organización.

### Centralización frente a descentralización

Ambos conceptos se refieren con el lugar en el que se toman las decisiones. A través de un sistema centralizado la toma de decisiones tiene lugar en la cima de la organización, mientras que en un sistema descentralizado la toma de decisiones vienen de las diversas divisiones o departamentos de la organización.

La tendencia de las empresas es encontrar un equilibrio entre ambas. Es decir, desde la cima de la organización se exponen las ideas básicas que han de inspirar la gestión de recursos humanos, pero a su vez, ha de dotar de libertad a los diferentes departamentos para la gestión de esas políticas establecidas.

Los cinco factores que determinan en la decisión de centralizar o descentralizar son: el tipo de estructura de la empresa, las características del negocio, el grado de flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, el protagonismo cedido a los responsables del departamento y la estrategia elegida por la empresa.

Estructura del departamento de recursos humanos			
Factor	Totalmente centralizado	Algunas funciones descentralizadas	Máxima descentralización
Tipo y estructura de la empresa en su totalidad	Producto único. Estructura funcional. Ubicación única.	Funcional, con formación de unidades. Localización múltiple.	Muchos productos. Gran autonomía de las divisiones. Centros de beneficios.
Realidad de la empresa	Economía de escala. Márgenes reducidos. Centrada en la productividad.	Nuevas preocupaciones de RRHH.	El éxito depende de una respuesta rápida, flexible y local.
Grado de flexibilidad de los RRHH	Orientación al servicio. Escasa dotación de personas al departamento de RRHH.	Orientación hacia objetivos. Los gerentes de línea asumen responsabilidades.	Asesores para los gerentes. Proactivo en programas. Amplia dotación al personal de RRHH.
Estrategia en la organización	Centralización de las decisiones clave. Más descendente que ascendente.	Selección y reestructuración de los RRHH para abordar necesidades esenciales.	Los gerentes de línea son totalmente responsables de la buena gestión de los RRHH.

### 3.4. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.4.1. Selección de personal

##### Introducción

El objetivo de la selección de personal es aunar las expectativas de una persona con la de la empresa, de manera que se elija a aquel candidato que mejor cumpla los requisitos actuales y futuros de un puesto de trabajo concreto.



##### Reclutamiento

El primer paso para llevar cabo la decisión de contratar a personal es establecer un circuito de reclutamiento. Las fases que componen ese circuito son las siguientes:

- El Departamento en el cual es necesaria la contratación, debe cumplimentar un impreso de "petición de nuevos empleados" para que el responsable de dicho Departamento lo apruebe y lo traslade al Departamento de Personal.
- El Departamento de Personal analiza la solicitud recibida así como el perfil de dicha solicitud y comprueba si existiera algún

trabajador dentro de la plantilla para el cual fuera conveniente que ocupara el puesto. En caso negativo, se fija el nivel del puesto y salario y se envía al Servicio de Reclutamiento.

- El Servicio o Departamento de Reclutamiento utiliza base de datos propios, pone anuncios en prensa, empresas de trabajo temporal, Internet... para detectar candidatos.
- Con las candidaturas realiza una primera selección desechando aquellas que no se ajusten al perfil de la vacante y comunicándoselo a los afectados.
- Para los que no vieron sus ofertas rechazadas, se les cita para una entrevista preliminar, y a la finalización de las mismas realiza una ponderación de manera que a los no elegidos se les comunica la elección.
- Los candidatos que continúan en el proceso, se les puede realizar un examen psicotécnico así como una entrevista en profundidad. A la finalización se realiza un diagnóstico y se envía carta de rechazo a los no elegidos y un expediente al Departamento solicitante del puesto con los finalistas.
- El Departamento en cuestión, prepara entrevistas y pruebas profesionales más técnicas del puesto en la fecha elegida por el Departamento de Reclutamiento y con el resultado de las mismas envía sus conclusiones junto con el expediente a Reclutamiento. Se reúnen los máximos directivos del Departamento y acuerdan los elegidos y fijan las condiciones del puesto.

- Este último con las conclusiones recibidas se encarga de enviar las notificaciones a los descartados y remite al Departamento de Personal el expediente.
- Como última fase, se les somete a examen médico a los seleccionados y se les cita para que conozcan todas las particularidades así como la fecha de ingreso y se les recabará toda la documentación pertinente que deberán aportar antes de la incorporación.
- Finalmente, el elegido será recibido, se le señalarán sus horarios, se le presentará a jefes y compañeros y se le pasará el Expediente al Departamento de Nóminas para que lo incluyan entre las listas de pago.

### Análisis del puesto de trabajo

Es el procedimiento que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo:

- ✓ Sus actividades y funciones.
- ✓ Sus cargas u obligaciones.
- ✓ Las aptitudes, actitudes, experiencia, habilidades y formación necesarias para desempeñarlo correctamente.

Es un proceso a través del cual un puesto de trabajo es dividido en unidades de menor y diferenciadas y en el que se detallan los objetivos y los requisitos exigidos para desarrollar esas unidades.

### *Objetivos*

1. Proporcionar información variada y amplia de la estructura así como de las funciones, responsabilidades, características y condiciones de determinados puestos de trabajo.
2. Convertirse en una herramienta muy eficaz para los procesos de selección.
3. Contribuir a describir si existe alguna deficiencia formativa de cada puesto.
4. Utilizar ese análisis como elemento principal para la identificación y evaluación de los riesgos laborales de cada puesto.
5. Servir de ayuda para diseñar los planes de carrera y sucesión y para los sistemas de evaluación del desempeño.

### *Otros beneficios*

- ✓ Evitaremos que existan varios puestos que desempeñan las mismas funciones así como contribuye a una división de funciones para evitar el exceso de tareas en algunos de esos puestos.
- ✓ Nos facilita establecer y clarificar las responsabilidades de cada puesto.
- ✓ Nos permite mejorar en el diseño de la estructura organizacional y los modos y sistemas de comunicación.

### *Método operativo*



### *Fases del proceso de selección*

#### *Análisis de las necesidades:*

- Conocer la empresa que solicita el servicio.

Estudiar la actividad a la que se dedica, los productos o servicios que fabrica o vende o presta, la facturación anual, los tipos de clientes y la cultura empresarial entre otros.

- Conocer el puesto a cubrir.

Para recabar esta información, lo más útil es realizar un Análisis del Puesto de Trabajo aunque también se deben conocer la remuneración de dicho puesto, el tipo de contrato, el periodo de prueba así como especificar las funciones del mismo.

- Determinación de las variables a estudiar y el perfil de los candidatos.

Por ejemplo para un puesto de contable es fundamental la aptitud numérica, la cual se puede medir a través de test psicotécnicos.

Las áreas del individuo a estudiar son:

- a) La competencia profesional: conocimientos técnicos, empresariales o las experiencias adquiridas.
- b) Aptitudes: capacidad mental o física entre otras.
- c) Rasgos de personalidad: carácter, defectos, virtudes o los hábitos
- d) Factores motivacionales: expectativas, intereses entre otros.

Todo ello lo podemos aplicar a un caso práctico en el que el puesto vacante es un director de una Sucursal Bancaria. En ese caso las variables a utilizar serían:

- a) Profesionales: Historial profesional, formación general y específica del puesto.
- b) Intelectuales: Inteligencia, capacidad numérica, de razonamiento y de aprendizaje.
- c) Orientación hacia la eficacia: iniciativa, ambición de logro, dinamismo, persistencia.
- d) Interpersonales: habilidad social, capacidad de negociación y de comunicación y empatía.
- e) Socioemocionales: Estabilidad emocional, confianza en sí mismo, espíritu de equipo.
- f) Recursos para el mando: Capacidad de tomar decisiones, de delegación, de conducir equipos, de supervisión y de organización.
- g) Motivacionales: Motivación por la empresa, por el puesto y ambición de futuro.



En la determinación del perfil, se debe determinar en función del puesto y de las necesidades:

- a) Edad y sexo.
- b) Formación y estudios.
- c) Idiomas.
- d) Experiencia
- e) Conocimientos requeridos.
- f) Condiciones personales indispensables (de personalidad...)

- Conseguir el punto de equilibrio entre expectativas y realidad del mercado.

### *Prospección de candidatos*

Su objetivo es captar al mayor número posible de candidatos que respondan al perfil. Para ello la estrategia de reclutamiento puede ser:

- Interna: mediante la utilización de trabajadores actuales de la empresa.
- Externa: mediante bolsas de trabajo, oficinas de empleo, anuncios entre familiares, amigos y empleados, búsqueda directa, prensa.

### *Evaluación de candidatos*

Los pasos a seguir son:

- Valoración de solicitudes: (ver fase de reclutamiento)
- Entrevista de selección.
- Exploración de las capacidades y recursos (mediante entrevistas y pruebas)
- Exploración de las capacidades profesionales.

### *Confección de informes*

Se tienen en cuenta distintos rasgos propios del individuo para la conclusión y valoración final para la emisión de informes.

### *Toma de decisión*

Se realizará una valoración global en función del grado de cumplimiento del candidato con los predictores que se establecieron al comienzo del proceso.

### *Servicios de transición de carrera (Outplacement)*

Los servicios de outplacement o recolocación son servicios o herramientas desarrolladas para dar soluciones a unas necesidades o carencias o problemas presentes, en este caso en el mercado laboral, que favorecen y adecúan las necesidades existentes entre la oferta y la demanda de empleo.

### *Beneficios para la empresa*

- ✓ Promueve la toma de decisiones ante una desmotivación individual de un trabajador, y reduce los costes asociados al mantenimiento del mismo en un puesto no deseado.
- ✓ Agiliza el proceso de la negociación.
- ✓ Fortalece la imagen y clima interno, demostrando profesionalidad tanto en los despidos, como en los procesos de promoción interna así como en la contratación. A su vez, posibilita el mantenimiento de la productividad de los trabajadores ante la existencia de posible ansiedad o desmotivación.
- ✓ Mejora la imagen de la organización hacia el exterior.

- ✓ Minimiza el impacto social de una desvinculación.
- ✓ Optimiza el clima social y las relaciones.



Existen tres maneras de llevarlo a cabo: realizarlo a través del personal de la propia empresa (entre los que poseen conocimientos y aptitudes suficientes o tras una formación para dicho objetivo), acudir a empresas consultoras externas expertas o efectuar una combinación de ambas.

### Plan de acogida

El hecho de que un nuevo empleado sienta buena impresión en el día de su incorporación a su nuevo puesto de trabajo así es de gran importancia para la empresa, ya que ello hará en muchas ocasiones que el grado de motivación inicial del recién incorporado sea aún mayor.

Para que todo ello sea posible, lo primero en lo que debe prestar su atención la empresa es en realizar un Plan de Acogida.

En muchas empresas, este paso como medio de adaptación del recién incorporado a su puesto de trabajo es omitido, por lo que el nuevo trabajador se ve obligado a preguntar y sentirse incómodo ya en su futuro trabajo. Por ello, algunas de las finalidades del Plan de Acogida es que el nuevo trabajador se familiarice con la empresa.

Un buen Plan de Acogida sería aquel que contuviera entre sus puntos los siguientes pasos:

1. Introducción y origen de la empresa.
2. Filosofía y valores.
3. Oportunidades que ofrece la empresa (formación, promoción)
4. Estructura organizacional.
5. Ingreso en la empresa (legislación vigente, alta, contrato, nómina)
6. Normativa interna.
7. Plano de oficina.
8. Organización del trabajo (uso del material de oficina, comunicaciones, teléfono, fax, correspondencia interna)
9. Condiciones de trabajo (horarios, controles de entrada y salida, permisos y vacaciones).
10. Prevención de riesgos (riesgos específicos, teléfonos y direcciones de la MUTUA así como pasos a seguir ante un accidente laboral)
11. Uso de instalaciones ( zona fumadores, sala de reuniones, cafetería, comedor)
12. Otras informaciones de interés (transporte)

### Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual las empresas pueden analizar los resultados de trabajo de sus trabajadores así como si cumplen con los objetivos, fines y funciones exigidas para el puesto.

Con ello, se pretende que contribuya a reforzar los objetivos empresariales, por lo que es muy importante fijarse en la forma y el contenido de dicha evaluación.

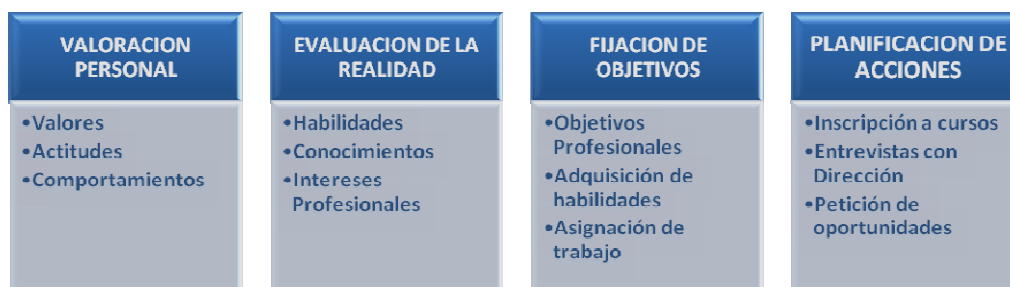
PARTES IMPLICADAS		Evaluados (trabajador, grupo de trabajo) y evaluadores (superior inmediato, compañero, subordinado, uno mismo o feedback 360°)
IDENTIFICACION RENDIMIENTO	MEDIDAS	*Indicadores: -objetivos y/o subjetivos -características personales, comportamientos, actitudes o resultados *Utilizar el análisis del puesto para determinar los indicadores
MEDICION RENDIMIENTO		*Instrumentos de medida: ranking, descripciones narrativas, escalas gráficas o dirección por objetivos (DPO) *Momento para evaluar: todos a la vez o según el momento de incorporación. *Errores que se cometen al medir: errores del evaluador. *Perspectiva de evaluación seguida por la empresa: racional o política
GESTIÓN RENDIMIENTO		*Determinar las causas del mal rendimiento: -El empleado no tiene la capacidad necesaria. -El empleado no se ha esforzado en el desempeño. -Factores ajenos al empleado. *Buscar soluciones al problema (formación, motivación...) *Comunicación evaluador/evaluado centrada en el desempeño utilizando la entrevista de evaluación

### Desarrollo profesional de trabajadores

Es una herramienta de Gestión que permite:

1. Desarrollar una estrategia que identifique puestos críticos.
2. Identificar a profesionales que puedan establecer planes de sucesión en puestos críticos o ante vacantes futuras.
3. Formar a las personas en las competencias y habilidades requeridas.

En base a la planificación del Plan de Desarrollo Profesional, se encuentra el siguiente proceso:



A su vez, el Plan de Desarrollo incluye las siguientes acciones:

PLAN DE SUCESIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA	PLAN DE CARRERA	MENTORING
<ul style="list-style-type: none"><li>• PLANES DE SUCESIÓN</li><li>• DIAGRAMAS DE REEMPLAZO</li><li>• CARRERA GERENCIAL Y ESPECIALISTA</li><li>• PLANES INDIVIDUALES PARA ALCANZAR UN NIVEL SUPERIOR</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PLAN DE JÓVENES PROFESIONALES</li><li>• PERSONAL ALTO POTENCIAL</li><li>• PLANES INDIVIDUALES PARA CREAR TALENTO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• MANDO ENTRENADOR</li><li>• TALLERES PARA MANDOS. CÓMO TRANSMITIR LA CULTURA</li></ul>

### **3.4.2. Formación**

Cada vez más, los Recursos Humanos tienen un mayor peso en la estrategia de la Empresa. La formación, preparación y capacitación de los trabajadores que componen una organización es fundamental para que esta pueda obtener el máximo rendimiento de los mismos. La buena formación de los trabajadores puede garantizar la supervivencia de la empresa en un mercado globalizado cada vez más competitivo.

La apuesta por la diferenciación del resto de empresas en base a tener un capital humano formado adecuadamente en todas las áreas que le puedan competir a cada trabajador puede formar parte de la estrategia competitiva de la empresa y significar una fuerte ventaja respecto a sus competidores, y es que una filosofía empresarial de formación constante no solo aporta competitividad, sino también optimización de los recursos y mejora de los procesos internos.

Con este marco se puede desarrollar un plan de formación que de acuerdo con la estrategia y objetivos empresariales pueda hacer que la formación sea una inversión rentable para la organización.

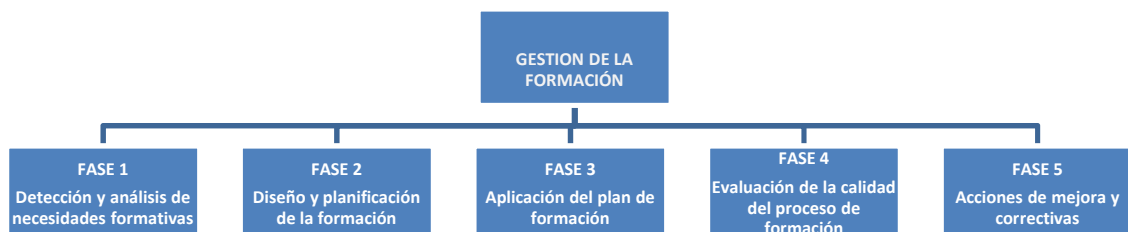
#### Objetivos

Algunas de las metas u objetivos que puede contener un plan de formación pueden ser los siguientes:

1. Integración de la cultura y filosofía de la empresa a los trabajadores.
2. Incrementar la motivación e implicación de los trabajadores, fomentando el desarrollo profesional y personal de estos en la organización.

3. Aumentar la cooperación y los grupos de trabajo.
4. Mejorar el rendimiento y la calidad de los trabajadores en la empresa.
5. Seguimiento de la formación y optimización de los resultados obtenidos.
6. Adaptar los recursos humanos a los cambios motivados tanto por los procesos de innovación tecnológica como por las nuevas formas de organización del trabajo.
7. Facilitar la movilidad entre los puestos de trabajo, ante recolocaciones o promoción.
8. Aumentar la flexibilidad y la capacidad de adaptación del personal a nuevos escenarios, a nuevas tecnologías y a nuevos procesos.

### Gestión de la formación



#### *Fase 1: detección y análisis de las necesidades formativas*

Para detectar las necesidades formativas primero deberemos identificar la situación actual de la empresa, y como desea verse en un futuro. Para detectar las necesidades, la empresa puede seguir 5 pasos:



1. Identificar los objetivos que la compañía quiere lograr a través de la formación, en un plazo medio de 1 a 3 años.

Se identifican los objetivos de la empresa para un periodo medio de 1-3 años, y se analizan cuales son los sub-objetivos necesarios para cumplir el objetivo principal.

Un ejemplo de esta identificación de objetivos a medio plazo para una planta industrial podría ser el aumento de la competitividad:

PLAN ESTRATÉGICO	
OBJETIVO	SUB-OBJETIVOS
<b>Aumentar la competitividad</b>	Disminuir coste de producción.
	Fomentar la polivalencia entre puestos.
	Aumento de la productividad.
	Disminución de productos rechazados aumentando la eficiencia de los trabajadores.

2. Análisis de las competencias necesarias en los diferentes puestos de trabajo, realizando un análisis de puestos.

Identificar para cada puesto de trabajo las competencias necesarias para desarrollarlo de manera eficiente teniendo en cuenta los objetivos de la empresa. Continuando con el ejemplo anterior de una planta industrial, a continuación se muestra parte de las funciones principales que puede tener un supervisor de dicha planta, y cuales serian las competencias necesarias para el correcto desarrollo del puesto:

ANÁLISIS DE PUESTOS: Supervisor planta industrial	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Supervisión del personal al cargo
	Informe semanal de las productividades de su sección
	Carga de datos en el software específico
	Resolución de averías de la línea de producción.
	Reporte mensual al Director de planta.
<b>COMPETENCIAS</b>	Sentido de responsabilidad
	Capacidad para dirección y organización de personal
	Habilidad con informática y software específico
	Conocimientos de mantenimiento industrial

3. Calcular un valor de desempeño profesional de las tareas realizadas en cada puesto, generando un indicador que permita medirlo.

La evaluación del desempeño ayuda a tener una evaluación completa de todos los integrantes de un equipo o sección. Permite ver el rendimiento de un trabajador en su puesto de trabajo y sus capacidades para desarrollar nuevas tareas.

Dicha evaluación tiene que centrarse en el desempeño del puesto de trabajo y en los objetivos que se hayan alcanzado en el tiempo objeto de la evaluación y no en acciones aisladas.

Este sistema no debe ser utilizado para castigar o sancionar, sino para motivar y ayudar a los trabajadores, mejorando el clima laboral.

4. Realización de una comparación entre las competencias que existen actualmente y las necesarias.

Una vez definidas las competencias por puesto de trabajo, procedemos a la evaluación de los empleados. Esta evaluación la realizará el supervisor valorando las competencias desarrolladas por cada trabajador en una escala de 1 a 10.

Un ejemplo de una parte de la evaluación para un trabajador podría ser la siguiente:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO											
PUESTO DE TRABAJO:	TECNICO MAQUINA PQ34										
COMPETENCIAS	PONDERACIÓN										
TÉCNICAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	COMENTARIO
Autonomía en su trabajo								X			
Manejo software								X			
Productividad									X		
Resolución de problemas							X				
Capacidad aprendizaje								X			
GENERALES											
Motivación									X		
Actitud con sus compañeros							X				
Dotes de liderazgo									X		
Identificado con la empresa								X			

## 5. Áreas de mejora.

Para encontrar las áreas de mejora en un puesto concreto, analizaremos las competencias necesarias para desarrollar correctamente las tareas del puesto y plasmaremos las valoraciones que el supervisor de este puesto de trabajo ha realizado sobre sus trabajadores, de forma que podremos detectar que competencias está más o menos desarrolladas.

En el ejemplo siguiente podemos apreciar que para el puesto de *Técnico en maquina PQ34* las ponderaciones realizadas por el supervisor sobre los trabajadores que ocupan este puesto son las siguientes:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO								
PUESTO DE TRABAJO:	TECNICO MAQUINA PQ34							
COMPETENCIAS	PONDERACIÓN							
<b>TÉCNICAS</b>	Luis Martínez	Alberto Felipe	Ana Barea	Antonio Ramírez	Felipe Romeo	Antonio Abidal	Francisco Caspo	TOTAL
Resolución de pequeñas averías	9	9	9,2	9	9,1	9,5	9	9,1
Manejo software	5	6	7	5	5,5	6	7	5,9
Productividad	6	8	7	6	7	7	7	6,9
Control de tiempos	5	8	7	8	9,5	8	8,5	7,7
<b>GENERALES</b>								
Motivación	6	8	8	7	7	9	8	7,6
Actitud con sus compañeros	9	8	7	9	9	9,8	7	8,4
Dotes de liderazgo	9	9,8	5	8	9,6	7	9	8,2
<b>TOTAL OPERARIO</b>	<b>7</b>	<b>8,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,4</b>	<b>8,1</b>	<b>8</b>	<b>7,9</b>	<b>7,7</b>

La valoración media de los trabajadores que ocupan este puesto de trabajo es de 7,7 puntos sobre 10. Además podemos ver que competencias son las que hace falta desarrollar más como por ejemplo el manejo de software de la maquina, y cuáles no hace falta formación por tener muy poco margen de mejora como por ejemplo la resolución de pequeñas averías en este puesto de trabajo.

## *Fase 2: diseño y planificación de la formación*

1. Definición de los objetivos que la empresa quiere alcanzar con la formación:
2. Contenidos de las competencias
3. Definir cuáles son los recursos disponibles para la realización de las acciones formativas.

Las acciones formativas deben ser consideradas de acuerdo a los objetivos que la empresa quiere conseguir.

Este proceso puede pasar por diferentes fases:

1. Definición de los objetivos que la empresa quiere alcanzar con la formación:

Los objetivos que quiere alcanzar la empresa estarán estrechamente relacionados con el plan estratégico que se ha diseñado en la misma. Se pueden crear indicadores que permitan realizar un seguimiento del progreso de la formación, como por ejemplo:

En una planta industrial, donde se fabrican estructuras metálicas para asientos de coches, uno de sus objetivos puede ser reducir el número de piezas fabricadas que no cumplen con los estándares de calidad demandados por el cliente y que producen una desconfianza de estos y un sobre coste para la empresa.

INDICADORES	
COMPETENCIA	INDICADORES
Aumento de la calidad del trabajo y del producto	Número de piezas rechazadas
	Número de chatarra generada

## 2. Contenidos de las competencias

Se desarrollaran los contenidos de la formación en objetivos y contenido para cumplir la competencia que se quiere desarrollar.

CONTENIDO DE LA FORMACIÓN	
Curso Excel avanzado	
Objetivos	Contenidos
Aumentar la calidad del producto y disminuir rechazos de cliente	Control de la producción
	Estándares de calidad

## 3. Definir cuáles son los recursos disponibles para la realización de las acciones formativas.

Los recursos para la formación en una empresa son limitados, por lo que para hacer una gestión correcta de los mismos habrá que tenerlos bien identificados. Un ejemplo de los recursos disponibles de una empresa pueden ser los siguientes:

RECURSOS LIMITADOS PARA ACCIONES FORMATIVAS	
Recurso	Descripción del recurso
Presupuesto económico	Presupuesto anual dedicado a la partida de formación
Fundación Tripartita	Fundación para la subvención de formación
Formadores internos/externos	Disponibilidad de formadores internos o externos
Materiales	Material disponible (Ordenadores, proyectores...)
Salas disponibles	Salas disponibles para acciones formativas en la empresa.
Tiempo	Tiempo disponible para organizar la formación. Tiempo disponible para asistir a la formación

### *Fase 3: aplicación del plan de formación*

La aplicación del Plan de Formación conlleva la puesta en práctica de lo planificado anteriormente.

Se debe realizar un seguimiento que garantice el correcto desarrollo de las acciones formativas y evalúe el aprovechamiento de las mismas con el desarrollo de las competencias reales.

El seguimiento del plan de formación deberá comparar la planificación existente de la formación con las acciones formativas que se han llevado a cabo para valorar la adaptabilidad del plan de formación a los problemas o errores que pudiesen surgir en el transcurso de la aplicación del mismo.

La aplicación del plan de formación a una acción formativa requiere que se cumplan los siguientes pasos:

1. Una vez identificada la competencia que se quiere desarrollar, se iniciará la búsqueda de un formador externo o interno, con quien se acordarán los objetivos y contenidos de la acción formativa además de su coste, calendario etc.
2. Se proporcionarán los recursos disponibles que la formación requiera (Salas, proyectores, ordenadores...)
3. Impartición de la formación en la empresa o fuera de ella.
4. Registro de la documentación
5. Evaluación de la acción formativa, donde podremos ver si la inversión realizada en la misma ha ayudado a mejorar la competencia que se quería desarrollar.

#### *Fase 4: evaluación de la acción formativa*

La evaluación de la formación nos permite ver la eficacia y rentabilidad del Plan de Formación.

Dentro de la fase de evaluación de la acción formativa podemos analizar:

1. Identificación por parte del tutor de los problemas que hayan podido surgir en la impartición o preparación de la formación para poder evitarlos en el futuro.
2. Evaluación del tutor y de sus métodos de aprendizaje.
3. Evaluación de la calidad de la acción formativa:
  - Evaluación inmediata: Conocer la opinión de los trabajadores y la adecuación a su puesto al finalizar la acción formativa.
  - Evaluación a los tres meses: Comprobar la eficacia de la acción formativa una vez aplicado al puesto de trabajo.

#### *Fase 5: mejora del plan de formación*

En este apartado analizaremos si es posible solucionar los problemas o dificultades que nos hayamos encontrado a la hora aplicar el plan de formación. Conviene que se analice el problema surgido y la posible solución para que no vuelva a suceder en acciones futuras.

### **3.4.3. Relaciones Laborales**

#### *La ética organizacional en la relaciones con los empleados*

Son muchas las organizaciones en las cuales se prioriza su código ético propio en las relaciones con el personal, centrando su atención en los valores que proporcionan a su vez a la empresa una imagen fiel y adecuada para comunicar sus planes y acciones.

Los Departamentos de Recursos Humanos deben comunicar esos valores y normas y velar por el cumplimiento de las mismas. Para ello, muchas empresas disponen de un comité que vigila su cumplimiento de primera mano.

El objetivo de todo ello es evitar en la medida de lo posible las conductas poco éticas así como la publicidad adversa, de manera que puedan obtener ventajas competitivas de la proyección de su imagen y actuar con sus empleados con justicia e igualdad.

#### *Negociación Colectiva*

La negociación colectiva es el proceso de negociar un acuerdo laboral.

El empresario tiene el deber de negociar de buena fe con el sindicato, de manera que todas las propuestas que se realicen por ambas partes tienen que ser realistas y alcanzables aunque cada una pueda establecer diferentes alternativas y no deseen aceptar las de la parte contraria.

#### *Fases de la negociación*

- ✓ La preparación de las negociaciones es una parte muy importante de la misma dado que es el momento en el que se



tiene que planificar la estrategia y aportar todos los datos necesarios para defender sus propuestas. Incluye:

- Recopilación de datos.
  - Patrones de negociación.
  - Desarrollo de estrategias de negociación
- ✓ El manejo de las negociaciones:
- Análisis de propuestas.
  - Solución de propuestas.
- ✓ Solución a los cuellos de botella en las negociaciones:
- Conciliación y arbitraje

### *Convenios Colectivos*

Una vez se llegue a un acuerdo, el siguiente paso es redactar por escrito lo acordado y que los miembros del sindicato puedan ratificarlo y sea firmado por las dos partes implicadas.

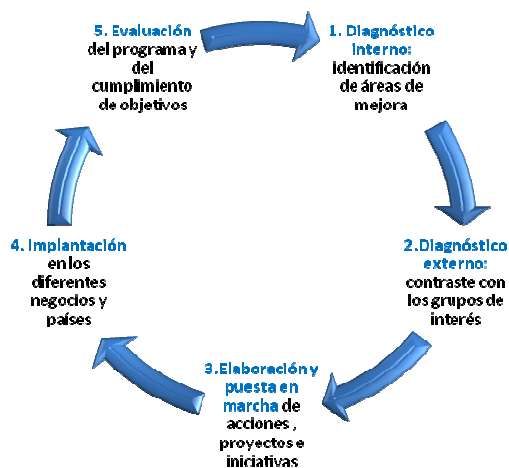
ASPECTOS IMPORTANTES EN LA ARH	
2. PUNTOS EN UN CONVENIO COLECTIVO	
Las cláusulas típicas cubrirán:	
• Salarios.	• Procedimientos de desacuerdo.
• Vacaciones.	• Cláusula de no huelga y no paro.
• Días festivos.	• Tiempo extraordinario.
• Programas de trabajo.	• Procedimientos de seguridad.
• Derechos de la dirección.	• Indemnización por despido.
• Seguridad sindical.	• Antigüedad.
• Transferencias.	• Pensiones y beneficios.
• Disciplina.	
Las cláusulas progresivas cubrirán:	
• Acceso de los empleados a los registros.	
• Limitaciones al uso de la evaluación del desempeño.	
• Permisos para cuidado a personas de la tercera edad.	
• Cuentas flexibles de gastos médicos.	
• Protección contra los riesgos de equipo tecnológico.	
• Limitaciones contra la vigilancia electrónica.	
• Procedimientos que rigen los estudios para detectar el consumo de drogas.	
• Compensaciones especiales a empleados bilingües.	
• Prestaciones por alianzas domésticas.	
• Licencias especiales.	

(2)Bohlander, G; Sherman, A; Snell, S; Administración de Recursos Humanos, 2002, Thomson

### Política de Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa ya no es un término ajeno a ninguna empresa. Ya no es solo cumplir con la legalidad, sino contribuir a la optimización social, económica, cultural y ambiental mejorando la posición competitiva en el mercado y la imagen de marca. La responsabilidad social se concibe como una tarea estratégica y prioritaria.

Su gestión conlleva un proceso de mejora continua en el cual es fundamental realizar un diagnóstico interno y externo para llevar a cabo actuaciones de mejora adaptadas a las particularidades de cada línea de negocio y cada país. El esquema a seguir sería el siguiente:



El diagnóstico interno pretende impulsar uno de los valores más importantes en este área como es la mejora continua a través de un análisis de las debilidades de los modelos de gestión frente a nuestros grupos de interés.

A través del diagnóstico externo interesa conocer cuáles son los intereses y expectativas de los grupos de interés que trabajan con nosotros mediante estudios, encuestas, focus group, etc.

De esta forma interesa que tanto clientes como proveedores y empleados puedan influir en el desarrollo de los proyectos que se acometan, de manera que puedan mostrar su percepción sobre los aspectos de la gestión que les afectan de manera directa y que los proyectos y acciones que se lleven a cabo tengan concordancia con las necesidades y lo que esperan de nosotros los grupos de interés,

además de generar un valor añadido, a la vez que reforzar la imagen de marca.

Una vez analizadas esas opiniones puede procederse a clarificar los proyectos que son prioritarios y cuáles de ellos serán ejecutados, completando así la fase de planificación.

En cuanto a la implantación en los diferentes negocios, se debe realizar en todos los países en los que cada empresa está presente y que están sometidas a niveles de desarrollo social, cultural y económicos muy diferentes.

La particularidad de cada país o región donde se asienten hace que deba seguirse un principio de flexibilidad y adaptarse al entorno social, político y económico de cada país, así como a las características propias de cada línea de negocio. No se pretende modificar la manera de desarrollar las diferentes actividades, sino rediseñarlas para que encajen mejor en cada región siguiendo los criterios marcados desde la política central de responsabilidad social.

El ciclo de gestión de la responsabilidad social se completará mostrando a los grupos de interés la información que habitualmente demandan a la compañía. Para ello, la elaboración de una memoria anual es la mejor presentación de las distintas actividades y acciones llevadas a cabo en materia de responsabilidad social, a la vez que demuestra al exterior todo el valor de la corporación.

### *Políticas o focos de atención de la RSC*

#### **1. Política de seguridad y medioambiente**

Se debe asumir el compromiso de desarrollar la actividad teniendo como valores principales la seguridad de las personas y la preservación, conservación y recuperación del medio ambiente.

## 2. Política de relaciones con la comunidad

Dado que llevar a cabo una actividad conlleva en los países, comunidades y regiones en las que se desarrollan tanto impactos positivos como negativos, es importante para la empresa establecer relaciones de beneficio mutuo con zonas en las que opera la empresa para lograr el crecimiento económico y el desarrollo social.

## 3. Política de acción social

Se desea contribuir al desarrollo cultural, social y educativo de la población a través de proyectos de carácter social en los que se fomente la participación de empleados y clientes. Por ejemplo, en algunas entidades bancarias se anima a sus empleados a contribuir en la obra social mediante la elaboración de actividades a nivel estatal que fomenten dicho fin, como por ejemplo, fijar una visita a zonas con población desfavorecida o residencias.

## 4. Política de inclusión social

El objetivo de esta política es proporcionar las herramientas y el soporte necesario a personas en riesgo de exclusión social para su incorporación al mundo laboral. Un ejemplo de ello sería que se fomentara entre los empleados que cada semana un empleado pudiera ir a enseñar a leer y escribir a niños que tienen algún problema de desarrollo mental

### Auditoria sociolaboral

Los Recursos Humanos son parte fundamental de los activos de una empresa, por lo que es muy importante conocer si se está cumpliendo correctamente con las normas, así como si la forma de dirigir esos recursos se hace eficaz y eficientemente de manera que la

empresa pueda reducir al mínimo sus riesgos así como conocer los puntos débiles de la organización con el fin de conseguir una mejora constante en sus actividades.

De ello se encarga la auditoria sociolaboral, en la cual un profesional experto es el encargado de evaluar todos esos puntos así como las prácticas de la empresa y elaborar un informe sobre las posibles desviaciones de la organización con dicha normativa y/o políticas de empleo, a través de la observación y estudio de la información y documentación que la empresa le facilita para tal fin.

Podemos distinguir dos tipos de auditores:

**Auditor externo:** Es un profesional ajeno a la empresa que lleva a cabo el trabajo de auditoria de manera más objetiva aunque con los mismos fines, ya que no existe ninguna vinculación entre éste y la empresa, por lo que puede emitir opiniones sin verse condicionado por el hecho de que su informe pueda afectar negativamente a su puesto o en la empresa para la que trabaja.

**Auditor interno:** Es un profesional que forma parte de la organización y que realiza las tareas de auditoria de la misma manera, dado que a todo profesional se le exige una ética profesional y rigurosidad aunque su informe condicione a la empresa.

Los temas que engloba y que son estudiados por el auditor son:

**Auditoría de Recursos Humanos:** tiene como finalidad identificar realizar un análisis de las políticas y actuaciones de la empresa en materia de Recursos Humanos así como una evaluación de su funcionamiento.

## *Auditoría de Administración de Personal*

Los aspectos a evaluar suelen ser:



<http://www.uv.es>

## *Auditoria en materia de Prevención de Riesgos Laborales*

Consiste en realizar un análisis de los sistemas de prevención, de manera que se verifique la eficacia de los mismos así como si se cumple con la normativa a través de las informaciones que proporcionen empresa y trabajadores. Algunos de los temas a tratar en dicha auditoria son:

-Evaluar la manera que tiene la empresa de estudiar los riesgos futuros de accidente o enfermedad profesional de sus trabajadores tanto de manera inicial como periódicamente y analizar esos resultados obtenidos.

-Con esos resultados de la evaluación, estudiar si se realiza una planificación de las acciones preventivas y si se adaptan a la normativa general y específica de riesgos.

-Verificar si los medios y recursos de los que dispone el empresario guardan relación con los medios para llevar a cabo esas actividades preventivas.

### *Auditoria en materia de Recursos Humanos*

Tiene como finalidad evaluar si en la práctica las empresas llevan a cabo políticas acordes con los objetivos iniciales planteados y, en caso contrario, analizar en qué puntos se han desviado, con qué finalidad y corregir esas deficiencias. Un ejemplo claro de incoherencias en materia de Recursos Humanos tiene relación con el número de horas que un trabajador desempeña en su jornada anual o la tipología de la contratación.

Con respecto al primer caso, nos referimos a las horas extraordinarias que los trabajadores realizan excediendo en muchos casos lo que indica su convenio de aplicación e incluso su jornada máxima anual. En estos casos, la auditoría tiene que detectar el número de trabajadores afectados y vigilar el exceso de las mismas por encima de su jornada ordinaria. En el segundo caso, se trata de los contratos a tiempo parcial, en los cuales se contrata al trabajador para realizar un número de horas reducidas con respecto a la jornada ordinaria de 40 horas semanales aunque por necesidades de la empresa el trabajador en lugar de realizar sus 20 horas semanales estipuladas por contrato, se le induzca a trabajar más allá de las horas para las que fue contratado.

**- Normas técnicas sobre la ejecución del trabajo.**

Su objetivo es la determinación de los procedimientos de auditoría que han de ser aplicados por el auditor laboral. Dentro de los mismos, 3 son imprescindibles:

1. Contrato o carta de encargo y aceptación del trabajo por el cliente (que no se hace).
2. Planificación.
3. Programación (documentos, informaciones y formación personal).  
Este conjunto generará un informe que supondrá la situación real y actual de la empresa y respecto al cumplimiento de sus obligaciones con la Seguridad Social y las normas laborales.

**- Normas técnicas sobre el informe de auditoría.**

Las partes de que ha de constar un informe son:

1. Título de la auditoría (sobre qué va a basarse), destinatario (puede ser el gerente de la sociedad o empresa auditada) y sociedad o empresa a auditar.
2. Alcance de la auditoría, hasta dónde va a llegar, para poder conocer la situación de la empresa mediante los documentos auditados, pruebas realizadas y conocimientos aplicados.
3. Conocer el criterio del auditor sobre la situación real desde el punto de vista jurídico-laboral y de Seguridad Social de la empresa auditada.
4. Indicar si existen restricciones, obstáculos o impedimentos por parte de la empresa auditada para llevar a cabo el informe; o si ha existido negativa a la entrega de determinada documentación o de información.
5. Nombre, firma del auditor y fecha del informe realizado.

<http://www.elergonomista.com/>



### *Auditorías en una ONG*

Las auditorías sociolaborales, como ya hemos señalado, sirven de pauta para evitar riesgos futuros en el funcionamiento de las políticas y acciones de una empresa a la par que ayudan a mejorar en la eficacia de las mismas. Dado que en los momentos críticos en los que nos encontramos en los que todas las empresas están preocupadas por obtener rentabilidad el acto de auditar sirve de gran ayuda.

En el caso de una ONG, ya no es tan importante la rentabilidad, sino las inversiones que sus colaboradores (personas físicas, jurídicas, grupos sociales...) depositan en ellos para poder desempeñar su labor humanitaria, para la cual es evidente que se necesitan fondos. Pero para conseguir ello en estos momentos es fundamental que estas entidades consigan dar valor a sus medios y recursos, por lo que las mismas consideran muy importante su capital humano y es por esa causa por la cual se esmeran en dotar a sus voluntarios de una formación específica que les lleve a destacar con respecto a otras compañías con ánimo de lucro, para conseguir una implicación mayor en la consecución de los objetivos de estas entidades a través de la adopción de unas competencias concretas y acordes con las políticas de la ONG.

Por lo tanto, algunos de los tipos de auditoría que se realizan en esas entidades y que contienen rasgos diferenciados con respecto a entidades con ánimo de lucro, pueden ser:

- Auditoria de formación: como ya hemos comentado anteriormente, consiste en evaluar si las competencias de esos voluntarios son acordes con el puesto y actividades a desarrollar.

- Auditoria social: en estas entidades es muy importante la transparencia y la imagen que se transmite, por lo que es recomendable llevar a cabo una auditoría sobre Responsabilidad

Social Corporativa, con el fin de mostrar la implicación de sus empleados y entorno con el desarrollo sostenible y la calidad de vida. Además, estas entidades tienen que cumplir con la norma SA 8000, con el objetivo de evaluar si las prácticas empresariales están fundadas en valores éticos y con el respeto al medio ambiente entre otros.

-Auditoría de comunicación: es una parte fundamental de su política la captación de nuevos socios, por lo que es imprescindible que a través de los medios de comunicación se motive a las personas para invertir en estos proyectos. Por lo que es una actividad que, dado su impacto, también debe ser auditada

### **3.4.4. Servicios sociales al personal**

#### *Seguridad e higiene*

Cada año, son numerosos los casos de accidentes en el ámbito laboral que provocan un perjuicio al trabajador así como un alto coste económico tanto para la empresa como para la sociedad.

Por ello, es importante que el empresario, además de cumplir con la normativa en materia de prevención, sea capaz de motivar a sus trabajadores para que emprendan acciones que contribuyan a una disminución de los riesgos laborales a la hora de desempeñar su trabajo.

#### *Ley de Prevención de Riesgos Laborales*

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales fue aprobada en España el día 8 de noviembre de 1995 y modificada por la Ley 50/1998 de 30 de diciembre.

Esta ley se basa fundamentalmente en su artículo 40.2 en el que se encomienda a los poderes públicos velar por la seguridad e higiene en el trabajo, y es por ello que la Constitución obliga a las empresas a establecer una política de protección de la salud de los trabajadores a través del estudio y aplicación del sistema de prevención de riesgos derivados del trabajo de acuerdo a la normativa establecida en la Unión Europea, normativa sobre la que debe estar vigilante España.

Para mejorar en la política preventiva se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

- Todos los accidentes de trabajo se pueden y deben evitar

- La prevención es fundamental a la hora de desarrollar los métodos organizativos de trabajo.
- Este campo tiene el mismo interés que otros ámbitos como el económico, comercial...

### *Cumplimiento de la empresa con la LPRL*

El empresario deberá llevar a cabo las medidas adecuadas para conseguir una seguridad integral, mediante:

- ✚ Elección adecuada de los equipos, de los métodos de trabajo y de producción.
- ✚ Equilibrio entre tareas propias del puesto y riesgos que de su aplicación conllevarían al trabajador.
- ✚ Impartir la formación necesaria para el desempeño óptimo de las tareas propias del puesto.
- ✚ Facilitar información y comunicación sobre los riesgos a los que pueden exponerse los trabajadores en su puesto de trabajo.
- ✚ Deberán tenerse en cuenta los riesgos que pueden derivar acciones imprudentes o momentos puntuales de distracción.

### *Servicios de prevención*

Se denomina servicio de prevención al conjunto de medios humanos y materiales imprescindibles para llevar a cabo las medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad y salud de los

trabajadores, mediante el asesoramiento y ayuda tanto a empresario como a representantes y trabajadores.

Asistirán al empresario a la hora de:

- ➡ Elaborar el diseño y llevar a cabo una adecuación y correcto funcionamiento de los programas preventivos.
- ➡ Evaluar los riesgos que pudieran perjudicar al trabajador.
- ➡ Establecer prioridades a la hora de llevar a cabo las acciones preventivas.
- ➡ Llevar a cabo la vigilancia de la salud.
- ➡ Formación y fomento de la comunicación de los riesgos entre los trabajadores.
- ➡ Prestación de planes de emergencia y primeros auxilios.

Este servicio de prevención deberá tener en cuenta:

- El tamaño de la empresa.
- Los riesgos a los que están expuestos.
- Cómo están distribuidos esos riesgos dentro de la organización de la empresa

Las empresas con menos de seis trabajadores, pueden llevar a cabo ellas mismas las tareas de prevención, siempre y cuando tengan la capacidad necesaria y desarrollen su actividad de manera habitual. Por otro lado, están las Mutuas de Accidentes de trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, con las cuales se

pueden concertar las tareas preventivas de las empresas que estén asociadas a ellas. Si la empresa lo estima también es posible llevar a cabo estas funciones de prevención con una entidad especializada ajena a la empresa.

### Deberes y obligaciones

- Evaluación de riesgos: Se realizará una evaluación inicial de los riesgos de carácter general y será actualizada cuando existan modificaciones en las condiciones de trabajo.
- Equipos de trabajo y medios de protección: Se deberá garantizar al trabajador los medios necesarios de protección individual a la hora de desempeñar su trabajo y vigilar por su correcto funcionamiento.
- Información y participación de los trabajadores.
- Formación tanto en el momento de la contratación como cuando se establezcan cambios en los equipos, tecnología...

### Inspección de trabajo y seguridad social

Es el organismo encargado de la vigilancia y el control del cumplimiento de las normas sobre PRL. Para ello, tienen las siguientes funciones:

- Vigilar el cumplimiento de la LPRL, proponiendo a la autoridad laboral cometerte la sanción correspondiente en el caso de detectarse una infracción de la normativa.

- Asesorar e informar a las empresas y a los trabajadores sobre la forma más efectiva de cumplir con las normativas.
- Elaborar informes solicitados por los Juzgados de lo Social en las demandas en los procedimientos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Informar a la autoridad laboral sobre los accidentes de trabajo mortales así como las enfermedades profesionales.
- Ordenar la paralización inmediata de trabajos cuando se advierta existencia de riesgos graves e inminentes para los trabajadores.

### *Plan de implantación*

Para conseguir el objetivo se deben seguir tres pasos: identificar el riesgo, evaluar el riesgo y controlar el riesgo. En muchas empresas, se utiliza el plan de comunicación general para trasladar la estrategia de prevención de riesgos a seguir. Las herramientas se suelen utilizar para ello son:

- Encuestas de clima laboral. Se pueden crear cuestionarios a entregar con una periodicidad concreta a los trabajadores con unas pocas preguntas de respuesta abierta, para detectar algún malestar general y necesidades del trabajador.
- Intranet. Se puede un espacio en la Intranet para la PRL. Será informativo e interactivo. Podrán enviarse dudas, cuestiones, quejas y comentarios que serán resueltos por el departamento técnico de PRL. Cada mes, se puede publicar información completa sobre un riesgo en concreto de los que hayan suscitado incertidumbre para hacer hincapié en las necesidades que vayan surgiendo.

- Los mandos intermedios. Pueden ser nexo de información para trasladar cuestiones y percepciones al Departamento de RRHH. Estos serán debidamente informados de las políticas que se van a llevar a cabo para conseguir una comunicación bidireccional eficaz.
  
- El Técnico de PRL será el encargado de realizar anualmente un Listado general de documentos de PRL donde aparecerán entre otros:
  - Política General de Prevención
  - Requisitos legales
  - Evaluación de peligros, de accidentalidad y de riesgos
  - Planificación
  - Plan de adiestramiento
  - Plan de comunicación



### **3.4.5. Administración del personal**

La administración de personal se ocupa principalmente de:

- Gestión de la contratación
- Confección de nominas y Seguros Sociales
- Control de presencia y absentismo
- Aplicación del régimen disciplinario en la empresa.

#### Gestión de la contratación

La contratación de personal se realiza de acuerdo a la legislación vigente en el momento de formalizar el contrato de trabajo y comprende las cláusulas legales en las que se basará la relación entre trabajador y empresa. A través de la contratación, se regulariza y legaliza la situación de los trabajadores que forman parte de la empresa.

En España existen diferentes tipos de contratos, con diferentes características y requisitos, bonificados y sin bonificar, y es la empresa la encargada de comunicar la contratación del trabajador a la oficina de empleo.

La contratación supone unos derechos y obligaciones tanto para el empresario como para el trabajador.

#### Confección de nóminas y Seguros Sociales

En el Régimen General de la Seguridad Social española, las empresas y los trabajadores que estén incluidos dentro del campo de aplicación estarán obligados a cotizar a la Seguridad Social. La obligación de cotizar es única e indivisible, por lo que aunque existen dos cotizaciones diferentes, la del trabajador, la del empresario, este

último será el encargado de ingresar la cuantía de la cotización mediante el formulario TC-1.

A través de Sistema Red, se pueden realizar consultas sobre la cotización de la empresa y diferentes movimientos en Seguridad Social referentes a los trabajadores, como altas y bajas, maternidades, gestión de deuda de la empresa, IT etc...

La confección de la nómina y finiquitos también forma parte de la administración de personal, retribuyendo el trabajo realizado por los empleados en la empresa. La confección de la nómina debe seguir los estándares legales, y en ella deben aparecer reflejados todos los conceptos y cuantías retributivas del trabajador, indicando también los descuentos que se le hayan aplicado, como cotizaciones, IRPF, o descuentos de comedor.

#### *Control de presencia y absentismo*

El tiempo que un trabajador está efectivamente trabajando puede ser controlado mediante el control de presencia. Para realizar un control de presencia eficaz en la empresa, existen diferentes sistemas que facilitan su gestión, como por ejemplo un control de firmas en papel, control electrónico por medio de una tarjeta de empresa, o por huella digital. Es este último el que está ganando más fuerza en las grandes empresas ya que no existe la posibilidad de que ningún compañero pueda fichar en nombre de otro.

Estos controles, además de ser imprescindibles a la hora de gestionar la nómina de cada trabajador, se utilizan también para intentar disminuir el absentismo, y llevar un mejor control de las personas que en cada momento están trabajando, horas reales de trabajo de cada persona, incluyendo horas extras y tiempo de presencia en la empresa, vacaciones, incapacidades temporales y

todo lo relativo al tiempo invertido en el trabajo o en permisos retribuidos.

El absentismo laboral, abarca todas las ausencias de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, tanto justificadas como injustificadas, así como las faltas de asistencia, retrasos etc...

Las causas más frecuentes de absentismo según un estudio realizado por la empresa *Almenara, Estudios Económicos y Sociales en 2010* a nivel nacional sobre una muestra de 101 empresas de todos los tamaños son:

- 65,5% enfermedad común
- 12,9% licencias y permisos
- 12,6% (maternidad, E.Profesional, horas sindicales)
- 9% Otros.

En ocasiones el absentismo del trabajador puede ser una causa de extinción del contrato de trabajo por parte del empresario.

Es necesario una buena gestión de los RRHH para combatir el absentismo laboral, conociendo a sus empleados, las situaciones personales y consiguiendo la motivación del trabajador.

El absentismo justificado es fácilmente controlable a través de los partes médicos y de las mutuas y se puede reducir con una adecuada política de prevención de riesgos laborales.

El absentismo injustificado se produce cuando se incumple el horario de trabajo, ya sea por faltas de asistencia sin justificar, retrasos etc...

### Aplicación del régimen disciplinario en la empresa

La aplicación del régimen disciplinario es una función dentro de la administración de personal.

La empresa podrá sancionar a aquellos trabajadores que no cumplan con sus obligaciones, y cuyas faltas estén reflejadas en la normativa vigente o en el convenio aplicable a la empresa. Existen tres tipos de faltas y se recogerá en la normativa aplicable a la empresa la clasificación de los incumplimientos de las obligaciones de los trabajadores. Un ejemplo del régimen laboral vigente en la empresa Jonhson Controls Alagón:

### **Faltas Leves:**

- La inasistencia injustificada de un día de trabajo en el periodo de un mes.
- La embriaguez o consumo de drogas no habitual en el trabajo.

### **Faltas Graves:**

- La impuntualidad no justificada en la entrada o en la salida del trabajo en más de tres ocasiones en el periodo de un mes.
- Suplantar a otro trabajador/a, alterando los registros y controles de entrada o salida de trabajo.

### **Faltas Muy Graves:**

- La impuntualidad no justificada en la entrada o en la salida del trabajo en más de diez días durante el periodo de un mes, o bien más de veinte en un año.
- Los malos tratos de palabra u obra, la falta de respeto y consideración a sus superiores.

Posibles consecuencias de las faltas:		
Leves	Graves	Muy graves
Amonestación por escrito.	Amonestación por escrito	Amonestación por escrito
	Suspensión de empleo y sueldo de dos a veinte días.	Suspensión de empleo y sueldo de veintiuno a sesenta días.
		Despido

### **3.5. LA GESTIÓN DE LOS RR.HH: ESPAÑA VS CHINA**

A continuación, se expone la comparación de la gestión de los recursos humanos en dos países distintos. El primero de ellos es España, en el cual se describe cómo se encuentra en la actualidad la gestión de los recursos humanos, resaltando aspectos como la formación, la selección y la función que cumplen. El país a comparar es China, en el cual se desarrolla la situación de los recursos humanos y su gestión llevada a cabo por una potencia mundial.

#### *a) La gestión de recursos humanos: ESPAÑA*

La descripción de España en cuanto a recursos humanos se basará en los datos obtenidos por los estudio realizados por Cranfield-Esade. Este estudio recoge los puntos clave de la gestión de recursos humanos, dando a su vez una explicación de la tendencia de los últimos años.

#### *La función de los recursos humanos*

Un punto con relevancia dentro del debate de la gestión de recursos humanos es el relacionado a su posición en la empresa y su poder de participación en las decisiones de ésta. En el caso de las organizaciones españolas, se observa en los últimos años, que la tendencia ha cambiado. En España, el porcentaje de encargados de recursos humanos que forman parte en las decisiones de los comités de la dirección ha experimentado un aumento desde 1992, siendo en ese un 73% ese año y en 2005, un 77%. En un principio estos datos parecen positivos, pero existe cierto engaño, ya que solamente el 39% de éstos que afirman participar en las decisiones, tienen únicamente la función de responsables de recursos humanos dentro

de la organización, mientras que el resto desarrollan a la vez otro tipo de actividad dentro de la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la presencia de los encargados de recursos humanos no siempre garantiza su implicación en los procesos de decisión de estrategias. A medida que pasan los años decae el porcentaje de participación, siendo en 1992 el 62%, en 1999 el 60% y en 2005 llega al 57%.

Un tercer dato importante es la baja influencia de recursos humanos con respecto a los jefes de línea, en decisiones relativas como por ejemplo a la ampliación o reducción de personal. Un 56% de los casos de la toma de estas decisiones las toman los responsables de línea, mientras que el tipo de decisiones relacionadas con materias de relaciones laborales o la formación del personal, la última opinión la tienen los recursos humanos, destacando un 91% y 78% respectivamente.

Estas referencias concuerdan con las características de los responsables de los recursos humanos en las empresas nacionales, en las que 34% son licenciados en Derecho, un 26% en Ciencias del Trabajo y un 13% licenciados en Administración de Empresas.

En las organizaciones, según el estudio realizado, los principales aspectos que se desean fomentar y transmitir a todos los integrantes de las mismas, son aquellos relacionados con la formación, la cultura de empresa, la estrategia llevada a cabo y el entorno que le afecta. Otros aspectos que también que se tiene en alta consideración son el clima laboral, la selección del personal adecuado y su desarrollo. Sin embargo, temas como la conciliación de la vida familiar y laboral, la innovación, la investigación o la flexibilidad apenas fomentan preocupación dentro del seno de la empresa.

Otro aspecto que no hay que dejar de resaltar es el aumento de la incursión de la mujer en esta área de la empresa. Si en 1995 la diferencia entre mujeres y hombres, en porcentaje, era del 43% y 57% respectivamente, a fecha de hoy esa tendencia se ha modificada dando un vuelco a la situación, ya que el 49% corresponde a los hombres mientras que el 51% a las mujeres. A pesar de esta situación, si nos referimos a puestos de gran responsabilidad de los recursos humanos, apenas vemos modificaciones, ya que solamente un 15% ocupa esos puestos.

### Reclutamiento y selección

En los procesos en que la economía experimenta señales de crecimiento y desarrollo se inicia la fase de búsqueda e incorporación de nuevos trabajadores a la organización.

Esto viene afirmar las empresas, sólo en un 10% realizan este proceso en épocas de recesión, un 48% en tiempos estables y 42% en épocas de expansión. Un aspecto que ha favorecido y ha mejorado esta fase de reclutamiento y selección ha sido la internacionalización de los negocios. Un reflejo de esto, es la tendencia de las empresas españolas a la hora de contratar una nueva persona que se encargue de la dirección a través de empresas externas.

Esto se puede deber a diferentes matices, como podría ser el ahorro a la hora de la formación o la falta de tiempo disponible para transmitir conocimientos. Esto se refleja en los datos, ya que en 1995, el reclutamiento interno representaba el 46%, mientras que en la última década su descenso ha llegado hasta el 34%. Con respecto al resto de los puestos o categorías se impone el reclutamiento interno.

A continuación se expone una tabla donde se ven reflejados los métodos más utilizados para la selección:

Métodos de selección utilizados (% según categoría)		
Puestos Directivos		
Entrevista individual		34
Referencias		21
Panel de entrevistadores		15
Profesionales/técnicos		
Entrevista individual		33
Test psicológicos		19
Referencias		17
Administrativos		
Entrevista individual		39
Test psicológicos		20
Impresos de solicitud		18
Operarios		
Entrevista individual		37
Impresos de solicitud		27
Test psicológicos		16

Fuente: Informe Cranfield-Esade 2006

### La flexibilidad en el trabajo

Según el informe Cranfield-Esade las formas de flexibilidad que han experimentado una mayor utilización han sido los turnos de trabajo y también los horarios flexibles. Hoy en día también se han incorporado otras formas como son el trabajo compartido o el teletrabajo, que hasta hace poco eran formas raramente admitidas por las sociedades.

Las cifras ponen de manifiesto que el trabajo temporal, la subcontratación y la contratación temporal eran los métodos más usados y que más habían crecido. Por ejemplo en 1995 el crecimiento a tiempo parcial fue del 22% mientras que en 1999 fue del 31%.

En el año 2005 se elaboró una lista de las modalidades más utilizadas por las empresas españolas: los turnos de trabajo, el contrato temporal, las horas extras, el trabajo a tiempo parcial y los contratos de obra y servicio. A día de hoy, se puede añadir, como ya se ha comentado en párrafos anteriores, el teletrabajo.



En resumen se puede decir que *“la cultura de flexibilidad ha crecido durante los últimos años. No obstante no se puede hablar de verdadera flexibilidad a fecha de hoy ya que la flexibilidad no está interiorizada en las conductas de las organizaciones en España”* (Cranfield-Esade, 2006, p.30).

### La formación y el desarrollo

La fase de formación ha ido cobrando cada vez más importancia en nuestro país, donde se pone de manifiesto que no sólo se ha aumentado las cifras de presupuesto destinado hacia ella si no que también se realiza de formas más adecuada, centrándose en hacerla de forma más selectiva. Durante este proceso de selección, parece que el jefe de línea es quien informa de la necesidades, pero es el responsable de recursos humanos es el gestor del diseño y del trámite. Es necesario recalcar que la formación es una de las actividades más externalizadas.

Los datos presentados en el informe Cranfield-Esade, muestran que ha aumentado el porcentaje de inversión de formación por parte de las empresas, y que el número de empresas que no destinan ningún esfuerzo a ello, se ha visto reducido hasta un 20%.

En cuanto al desarrollo, según el informe Cranfield-Esade, pone de manifiesto que las empresas nacionales apenas ofrecen esfuerzo para la implantación de programas de desarrollo. Por ejemplo son casos limitados los relacionados con la estimulación del aprendizaje, el traslado temporal o la rotación. Cuando se quiere comparar la situación española con la situación de cualquier otro país se llega a la conclusión que los esfuerzos realizados por las empresas podrían ser mejorables.

### *Sistema de retribuciones*

En este apartado se distinguirá entre la retribución fija y la retribución por incentivos. La primera de ellas, la retribución fija, la analizaremos a partir de las clasificaciones profesionales. Por ejemplo en cuanto a dirección, el establecimiento de este tipo de retribución se hace de forma individualizada situándose en un 73%. En caso de los técnicos, el método individualizado llega hasta un 52%. Sin embargo en categorías inferiores, ya sean operarios o administrativos, el método de establecimiento de la retribución se establece a través de los convenios colectivos.

Si nos referimos al segundo punto, los incentivos, se observa que apenas se aplica a operarios y a administrativos, centrándose sobre todo en directivos y técnicos. Los tipos de retribuciones más aplicados son los relacionados con los resultados de la organización, seguidos de los resultados individuales y los resultados de equipo.

Cabe destacar la inercia de los últimos años hacia la implantación de los incentivos según los resultados de equipo, aunque el sistema líder de compensación sigue siendo según los resultados individuales.

*b) La gestión de recursos humanos: CHINA*

El presente apartado describe los recursos humanos en China, y los datos presentados están tomados del informe elaborado por la Licenciada en Economía Yingying Zhang, por la universidad de Xiamen y candidata al doctorado Esade (Barcelona), y por el Dr. Dong Keyong, de la Universidad RenMin, de Pekín.

China, como país emergente, tiene en su poder una alta variedad de recursos humano y natural, y esto hace que sea muy interesante a nivel mundial, ya que se considera factores clave para conseguir efectividad en este país dado el entorno, la competencia existente y los valores existentes.

*De una gestión personal a una gestión de recursos humanos*

Iron Rice Bowl es el emblema del modelo planificado socialista, que consistía en el empleo permanente, y si característica fundamental era asegurar la entrada de trabajo y vigilar la salida de trabajo. Debido a una reforma en la economía, la gestión del personal giró hacia una mayor orientación hacia el mercado, lo que provocó ineficiencia económica, falta de incentivo y un descenso de orden laboral. En este modelo, la lealtad estaba por encima de todo, incluso a la hora de evaluación del trabajo. La consecuencia de este sistema fue la acumulación de trabajadores en las organizaciones sin una ocupación determinada.

HuKou es otro modelo que se basaba en la familia como unidad de empleo. Es decir, los trabajadores chinos se encuentran obligados a permanecer en su lugar natal. Este sistema no varió hasta 1985, donde se extendió el uso de la tarjeta nacional de identidad, ya que antes no existía y el control era muy estricto a la hora de moverse. En 2001, con la introducción de un mercado donde aparecía el

movimiento laboral libre, permitió a las organizaciones expandirse con agilidad y provocó una alta iniciativa emprendedora.

Como ya se ha señalado, la planificación de la economía era centralizada lo que resultaba difícil el intercambio y el flujo de conocimiento entre las áreas, las regiones y las instituciones. Debido a esta circunstancia, la gestión de las personas se centraba en adaptarlas a las tareas existentes. Sin embargo, con la llegada de la economía de mercado induce a un cambio radical del sistema, de las políticas llevadas a cabo y también de los sistemas de gestión. Poco a poco se va introduciendo el modelo de gestión del mundo occidental.

### *Empresas estatales, privadas y de capital extranjero*

Previo a la reforma, las empresas estatales eran las principales aportadoras de economía. A día de hoy, sigue siendo un pilar fundamental en la economía, pero con una diferencia, que es que se encuentra ante el reto de la transformación y construcción de un sistema renovado y moderno. Dicha transformación consiste en:

- Cambio a sistema de stock-holder
- Menor participación del estado
- Diferenciación entre lo que es negocio y lo que es la política
- Transformación de los monopolios

En las grandes empresas estatales, los trabajadores disponían de un bajo sueldo, pero a cambio poseían grandes beneficios sociales, ya fueran colegios, alojamientos, seguros sanitarios... Esto es un hecho destacable ya que, ante la apertura a la nueva economía se puso de manifiesto el retraso en tecnología y en las técnicas de gestión, y la incapacidad de las empresas para competir en este nuevo mercado.

Tras un período largo de adaptación, las empresas privadas comenzaron a introducirse en sectores que tradicionalmente no eran su principal foco de inversión (comercio, servicio, industria ligera...) como eran las infraestructuras o el mercado financiero.

Debido a la flexibilidad de las empresas privadas en esta nueva economía, las personas capacitadas tiene un grado mayor de movilidad y poder en las relaciones laborales. Las relaciones entre trabajadores y empresarios se basan en contratos de trabajo (derechos y obligaciones) y contratos psicológicos (valores, comportamientos y desarrollo personal).

En este sentido se reconoce a su vez a los recursos humanos en las empresas, su implicación y su capacidad innovadora para el aprendizaje y trabajo en equipo.

Un factor muy importante en el desarrollo del nuevo modelo, fue la llegada de capital extranjero, ya fuera por aportes tecnológicos o por modelos de gestión. A pesar de las diferencias culturales, lo cual eran y son un impedimento importante, las empresas occidentales poseen un mejor sistema de recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos en China implica la necesidad de comprender la idea china, su cultura, sus tradiciones y sus comportamientos. La clave está en implantar los modelos de recursos humanos de la empresa principal pero teniendo en cuenta los comportamientos de la cultura china en el seno de la empresa. Ha de esquivar todo tipo de confrontaciones.

En resumen se puede afirmar que para adquirir ciertas ventajas en los recursos humanos es requisito indispensable adaptar el modelo a la realidad china. Para establecer un sistema efectivo, es necesario establecer conexiones a largo plazo, ser atrevidos para romper con el modelo anterior y así romper con las ideas tradicionales implementar un nuevo modelo de recursos humanos. Para ello es necesario

estudiar factores como las diversas culturas coexistentes o los sistemas de valores.

### *Retos de los recursos humanos en China*

El departamento de recursos humanos se encuentra en medio de numerosas cuestiones con difícil respuesta. Por un lado, tiene la responsabilidad de alcanzar objetivos, valores y políticas de las grandes multinacionales, y por otro lado, tiene la obligación de adaptar a la cultura china sus métodos de recursos humanos. Un ejemplo muy utilizado es la contratación por parte de las multinacionales de un ciudadano chino que haya realizado sus estudios fuera de su país, y que éste sea parte importante en la enseñanza de valores, ética y relaciones laborales. Asimismo es una pieza fundamental en el proceso de selección y formación de los profesionales de los recursos humanos.

### *Reclutamiento y selección*

<b>Empresas tradicionales</b>	<b>Empresas occidentales</b>
- Se enfatiza en las relaciones personales	- Enfatiza en la capacidad, la innovación y en el logro personal
- Respeto a la antigüedad	- Proceso planificado y con rigor
- Respeto académico	- Test psicológicos
- Se centran en la ética y experiencias	
- Es un proceso informal	
- Instrumentos empleados primitivos y simples, entrevistas tradicionales	

## Formación y desarrollo

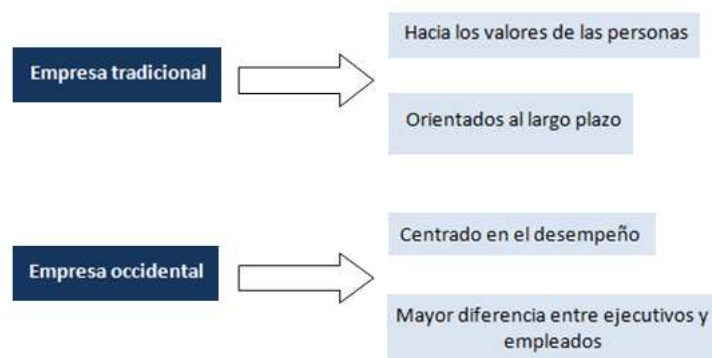
Empresas chinas	Empresas occidentales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación a los valores culturales</li> <li>- Orientación pasiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se basa en los logros de los empleados</li> <li>- Múltiples programas de mejora de técnicas, calidad y capacidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se considera un coste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de mejora del desempeño</li> <li>- Aprendizaje activo</li> </ul>

Los problemas que se presentan a menudo en las empresas occidentales son los problemas de comunicación y los comportamientos ofrecidos por los formadores extranjeros que actúan con modos que en ocasiones resultan ofensivos a la cultura china. Un ejemplo de esto sería la crítica en público.

## Evaluación del desempeño

Empresas tradicionales	Empresas occidentales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonía colectiva y logro espiritual</li> <li>• Método basado en la confianza</li> <li>• Beneficios colectivos imperan sobre los individuales</li> <li>• Sentimiento de lealtad, responsabilidad y dedicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado hacia las tareas</li> <li>• Enfoque contribución individual</li> <li>• Orientación al logro y a la competición</li> <li>• Factor económico y motivación material</li> </ul>

## Compensación



### Sistemas de motivación

Empresas tradicionales	Empresas occidentales
❖ Énfasis en la demanda espiritual	❖ Relación contractual
❖ Mentalidad tradicional	❖ Beneficios económicos
❖ Unión entre empresarios y trabajadores	❖ Autorrealización
❖ Trabajo es igual a creencias	❖ Reconocimiento de la empresa



#### **4. CONCLUSIONES: PERSPECTIVA DE FUTURO DE LOS RRHH**

Para concluir este Análisis y Estudio del Departamento de Recursos Humanos, se exponen una serie de ideas y opiniones a las cuales deberán hacer frente este departamento, para conseguir una mayor relevancia y adquirir un papel más fundamental.

##### *Retos significativos a los que se enfrente hoy día las empresas*

- Crear y manejar una organización eficaz.
- Convertirse en un competidor global.
- Competir de forma económica junto a proveedores de productos y servicios a precios bajos.
- Evolucionar y crecer económicamente a través de reducción de costes.
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
- Atraer, desarrollar y mantener el talento.
- Desarrollar una política industrial y comercial para competir a escala internacional.

##### *Prioridades de los profesionales de Recursos Humanos*

- Colaborar con su empresa en la reinención y rediseño para competir.
- Convertir los Recursos Humanos en un elemento colaborador para acercarse a los clientes.
- Atraer y formar a las nuevas generaciones.
- Contribuir a la búsqueda de contención de costes y el esfuerzo de la dirección.

- No abandonar los fundamentos que funcionan, realizando una búsqueda de nuevas ideas.
- Afrontar la diversidad.

### Objetivos para el puesto de trabajo

- ❖ Aumentar el alcance de participación de los empleados, ya sea mano de obra o la dirección, abarcando un amplio abanico de decisiones.
- ❖ Eliminación de la violación de derechos del puesto de trabajo.
- ❖ Mejorar la seguridad, higiene y salud del puesto de trabajo.
- ❖ Incidir en el crecimiento de la productividad.
- ❖ Incrementar la formación y aprendizaje en el puesto de trabajo.
- ❖ Eliminación de las desigualdades salariales.
- ❖ Consideración de todos los trabajadores, eventuales e indefinidos.
- ❖ Aumentar la comunicación y el diálogo.

### Principios para crear un futuro

1. La estrategia de los Recursos Humanos debe estar ligada a la estrategia empresarial.
2. La gestión de los Recursos Humanos se basa en relaciones.
3. El departamento de Recursos Humanos debe ser el elemento que anticipe el cambio y la pieza clave para entender qué es necesario para adaptarse.
4. Los Recursos Humanos deben ser un defensor de los empleados, siendo a la vez un elemento equilibrador entre éstos y las decisiones empresariales.
5. La dirección de Recursos Humanos ha de hacer entender a la alta dirección empresarial que el aprendizaje continuo y la

mejora de aptitudes son esenciales para contribuir con el crecimiento de la empresa.

*Aspectos fundamentales para la creación de un futuro*

- Valores → Añadir valor a todo. Equilibrar lo humano con lo financiero.
- Compromiso → Construir una institución duradera teniendo en cuenta los cambios.
- Cultura → Lograr eficacia y consistencia.
- Asociacionismo → Diseño e implantación de nuevo programas teniendo en cuenta a agentes externos e internos.
- Colaboración → Estudiar, rediseñar, impulsar...de manera colectiva, llegando a la eficacia y cohesión.
- Riesgo e innovación → Acabar con la tradición. Estructurar y recomenzar desde los errores cometidos.
- Pasión competitiva → Búsqueda constante de la mejora. Establecimiento del feedback e incorporar ideas procedentes de todas las fuentes

## **5. ANEXOS**

### Anexo I

Reacción del participante

1. Clave de Evaluación:

(1) Estoy en total desacuerdo

(2) Totalmente de acuerdo

1. Aprendí lo que esperaba aprender.

(1) (2) (3) (4) (5)

2. Confío en mi capacidad para aplicar lo que aprendí en mi trabajo.

(1) (2) (3) (4) (5)

3. El tiempo invertido en el programa ha sido de utilidad.

(1) (2) (3) (4) (5)

4. Recomendaría este entrenamiento a otros.

(1) (2) (3) (4) (5)

5. Es evidente que el instructor conoce el tema y el material.

(1) (2) (3) (4) (5)

6. En general, la ubicación brindó un buen ambiente para el aprendizaje.

(1) (2) (3) (4) (5)

7. El curso es muy bueno así como está.

(1) (2) (3) (4) (5)

8. Los materiales de la clase son adecuados y útiles.

(1) (2) (3) (4) (5)

Comentarios generales:

## Anexo II

<b>Escala:</b> <b>(1) No está de acuerdo en absoluto</b> <b>(5) Totalmente de acuerdo</b>	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7	Participante 8	Participante 9	Participante 10
1- Aprendí lo que esperaba aprender	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2- Estoy seguro de mi capacidad para poder aplicar en mi trabajo lo que he aprendido.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3- El programa ha supuesto un uso valioso de mi tiempo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4- Recomendaría este curso a otros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5- El instructor conocía perfectamente el tema y los materiales	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6- En general, el lugar presentaba un buen entorno para el aprendizaje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7- El curso es muy bueno tal y como está	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8- Los materiales de clase son adecuados y útiles	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Anexo III

Acción formativa:			
Participante:			
Nº Horas curso:		Fecha Realización:	
Entidad Formación:			

**1- ¿Cuál fue el origen de la necesidad de formación?**

<input type="checkbox"/> Nueva incorporación / cambio de puesto	<input type="checkbox"/> Mejorar desempeño inferior a expectativas
<input type="checkbox"/> Nuevas funciones / responsabilidades en el mismo puesto	<input type="checkbox"/> Potenciar / desarrollar competencias en funciones actuales
<input type="checkbox"/> Actualización / reciclaje conocimientos / habilidades	<input type="checkbox"/> Potenciar / desarrollar competencias en funciones futuras
<input type="checkbox"/> Directrices Corporativas, organizativos o de tecnología	cambios

**2- ¿El participante ha aplicado algo de lo aprendido en el curso al puesto de trabajo?**

<input type="checkbox"/> SI	Pon ejemplos de lo aplicado al puesto:	<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué no lo ha aplicado?	<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>

**3- En caso de responder "Sí" en la pregunta anterior: ¿En qué grado de calidad el participante está aplicando correctamente lo aprendido? (marcar con una X)**

Con muchas deficiencias      Con alguna deficiencia      Satisfactoriamente      Muy satisfactoriamente

--	--	--	--

**4- ¿Consideras necesaria una acción adicional de desarrollo / formación?**

☐

SI

¿Cuál  
Cuales?:

/

☐

NO

#### Anexo IV

De ningún modo o nunca / rara vez 1	En una extensión pequeña 2	En una extensión moderada 3	En una gran extensión 4	En una muy grande extensión 5	No aplica NA
--	-------------------------------	--------------------------------	----------------------------	----------------------------------	-----------------

#### *Uso de habilidades*

1. ¿En qué medida usó usted el conocimiento y / o habilidades antes de asistir a este curso?  
(1) (2) (3) (4) (5) NA
2. ¿En qué medida ha tenido usted la oportunidad de usar su conocimiento y / o habilidades en este curso?  
(1) (2) (3) (4) (5) NA
3. ¿En qué medida ha usado realmente el conocimiento y / o habilidades presentadas en este curso después de terminar el curso?  
(1) (2) (3) (4) (5) NA

#### *Confianza en la Habilidad para Ejecutar*

4. ¿En qué medida tiene confianza en usar el conocimiento y / o habilidades incrementadas como resultado de este curso?  
(1) (2) (3) (4) (5) NA

#### *Barreras y Facilitadores de Transferencia*

5. ¿En qué medida recibió la asistencia necesaria para prepararse para este curso?  
(1) (2) (3) (4) (5) NA
6. ¿En qué medida el contenido de este curso refleja exactamente lo que pasa en el trabajo?  
(1) (2) (3) (4) (5) NA



7. ¿En qué medida ha tenido acceso a los recursos necesarios (pe., equipo e información) para aplicar el conocimiento y / o habilidades en su trabajo?

(1) (2) (3) (4) (5) NA

8. ¿En qué medida ha recibido ayuda a través del adiestramiento y / o retroalimentación, con la aplicación de el conocimiento y / o habilidades en el trabajo?

(1) (2) (3) (4) (5) NA

### *Medidas de Impacto*

9. Como resultado de este curso, mi desempeño en los objetivos del curso han cambiado en \_\_\_\_%. (Por favor indique +/-)

10. Como resultado de este curso, mi desempeño global en el trabajo ha cambiado en \_\_\_\_%. (Por favor indique +/-)

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ARIZA, J.A; MORALES, A.C y MORALES, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. McGraw-Hill, Madrid.
- BHOLANDER, G; SHERMAN, A y SHERMAN, A; (2002): *Recursos Humanos*. Thomson.
- DE QUIJANO, s. (1997): *Sistemas efectivos de evaluación de rendimiento: resultados y desempeño*. PPU, Barcelona.
- DELGADO, I; GÓMEZ, L; ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E; (2006): *Gestión de los recursos humanos del análisis a la solución práctica*. Pearson.
- DOLAN, S.L. (2010): *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. McGraw-Hill D.L., Madrid.
- DOLAN, S; SCHULER, R.S y VALLE R. (1999): *La gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M y SÁNCHEZ, J.C. (1997): *Valoración de los puestos de trabajo*. Díaz de Santos, Madrid.
- GAN, F. y BERBEL, G. (2007): *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. UOC, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R; BALKIN, D.B y CARDY, R.L. (2001): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES (2006): *Informe Cranfield-Esade*.
- LAZEAR, E.P. (2011): *Economía de los recursos humanos en la práctica: gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar*. Antoni Bosch, Barcelona.
- MONDY, R.W. (2010): *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall, Méjico.

- MARTÍN-QUIRÓS, M.A. y ZARCO MARTÍN, V. (2009): *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos: un área abierta a la reflexión*. Pirámide D.L.; Madrid.
- PATRICIO JIMÉNEZ, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. ESIC, Madrid.
- PORRET GELABERT, M. (2007): *Recursos Humano: Diigir y gestionar personas en las organizaciones*. ESIC, Madrid.
- PEREDA, S. y BERROCAL F. (1993): *La valoración de los puestos de trabajo*. Eudema, Madrid.
- PUCHOL, L. (2000): *Dirección y gestión de los Recursos Humanos*. Diaz de Santos, Madrid.
- PUCHOL, L. (Dor. Coord.) (2000): *Casos y supuestos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos, Madrid.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A., ZARCO MARTÍN, V., MAÑAS RODRÍGUEZ, M.A. y DELGADO PADIAL, A. (2008): *Psicología de los recursos humanos*. Pirámide, Madrid.
- ROIG, J. (1996): *El estudio de los puestos de trabajo*. Díaz de Santos, Madrid.
- SARRIÉS SANZ, L. y CASARES GARCÍA, E. (2008): *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC, D.L., Madrid.
- ULRICH, DAVE; LOSEY, MICHAEL R. y LAKE, GERRY. (2003): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Gestión 2000, SA. Barcelona.
- ULRICH, DAVE; LOSEY, MICHAEL R. y LAKE, GERRY. (1998): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Gestión 2000, SA. Barcelona.
- VALERO MATAS, J.A. (2010): *Casos prácticos de recursos humanos y relaciones laborales*. Pirámide D.L, Madrid.
- WERTHER, W. y DAVIS, K. (2008): *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. McGraw-Hill, Méjico.