

Gestión integral de los recursos humanos.

Caso práctico

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



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

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

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

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

- ✓ Don Manuel intenta economizar en lo posible el pago de salarios, de forma que, según él, al reducir gastos se incrementará el beneficio.
- ✓ Ante cualquier problema, es imposible hablar directamente con don Manuel ya que está muy ocupado. Los camareros y camareras tienen que solucionar sus problemas hablando con el maître y los pinches con el jefe de cocina.

- ✓ Como la rotación de los trabajadores y trabajadoras es muy elevada, don Manuel está desbordado de trabajo, ya que continuamente tiene que llevar a cabo contrataciones, aunque normalmente no existe proceso de selección ni prácticamente requisitos de formación o experiencia, de forma que casi la única condición para trabajar es estar dispuesto a ello.
- ✓ Don Manuel no ofrece ningún tipo de formación a sus empleados y empleadas, que unido a la escasa formación que estos tienen, hace que su nivel sea pésimo.
- ✓ Al ser un restaurante tradicional, las instalaciones de la cocina son muy antiguas y don Manuel, siguiendo su política de ahorro, no ha querido reformarlas. Esto hace que éstas sean inseguras y que se incrementen los riesgos de accidente laboral.

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

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



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

[Aviso Legal](#)

1.- El Departamento de Recursos Humanos.

Caso práctico



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

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

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

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

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

Como bien sabes, el beneficio de la mayoría de las empresas se obtiene gracias a la unión de tres factores básicos: **tierra, trabajo** y **capital**.

A lo largo de los años, el factor tierra ha perdido importancia; el factor capital se ha visto modificado, ya que no se refiere solamente a la aportación de maquinaria o dinero, sino que en la actualidad también se refiere al saber hacer. Sin embargo, el factor trabajo, que es en el que nos vamos a centrar en el desarrollo de este módulo, se mantiene vigente, si bien es cierto que se ha modificado su consideración.

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

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



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

1.1.- Origen y funciones.

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

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

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

En el **departamento de personal o de recursos humanos** se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores y trabajadoras de la empresa.

Pero, ¿qué funciones desempeña este departamento? Normalmente, se dividen en tres grandes grupos de funciones: organización del personal, gestión del personal y evaluación y control del desempeño.

Debes conocer

Las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos son:

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

Autoevaluación

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

Ejercicio de relacionar.

Tarea	Relación	Función
Enviar planes de promoción	<input type="checkbox"/>	1. Relaciones laborales
Es necesario que identifique las diferentes funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos con las tareas que se realizan en el mismo.		
Control de la productividad	<input type="checkbox"/>	3. Motivación y formación

1.2.- Fuentes de la normativa laboral.

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

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

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

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



Debes conocer

Las fuentes de la normativa laboral están fijadas en el artículo 3 del ET, y son:

[Anexo II. Fuentes de la normativa laboral.](#)

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

1. Normativa europea directamente aplicable.

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

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

Principios de aplicación de las normas laborales.

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

Ejercicio resuelto

María ha sido contratada de auxiliar administrativa con una salario, fijado en su contrato de trabajo, de 900 €. El convenio colectivo al que pertenece la empresa fija un salario de 850 €, y el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) para el año 2017 está fijado en 707,60 €. ¿Cuánto cobraría María?

Mostrar retroalimentación

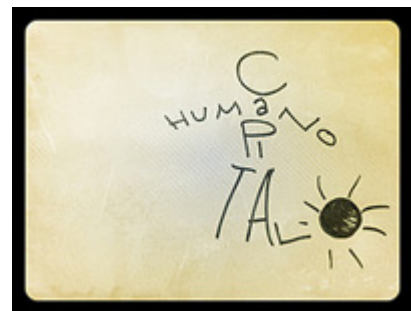
De acuerdo con el principio de norma mínima, María debería cobrar el salario fijado en su contrato de trabajo, es decir, 900 €, ya que mejora el salario establecido en el convenio colectivo y el fijado por el SMI.

1.3.- La gestión del capital humano en la empresa.

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

El **capital humano** es el conjunto de conocimientos, entrenamientos y habilidades poseídos por las personas, que las capacitan para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización.

A partir de este concepto de capital humano, parece evidente que la educación y la formación son los elementos básicos que lo forman. Por eso, se suele clasificar el capital humano en función de cómo cada persona ha adquirido el conocimiento y las habilidades que lo constituyen.



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

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

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

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

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

- ✓ **La gestión por competencias.** Se entiende por competencia laboral al conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes en un contexto laboral determinado.
- ✓ **La inteligencia emocional.** Es la capacidad para reconocer los sentimientos

propios y ajenos, y manejarlos para crear motivación y gestionar las relaciones.

- ✓ **La gestión del conocimiento.** Una organización obtiene conocimiento a través de la puesta en común del conocimiento personal (competencias) de sus miembros. Esta puesta en común se denomina memoria corporativa.
- ✓ **La modificación de las conductas.** Se entiende por modificación de la conducta a la aplicación sistemática de principios y técnicas para evaluar y mejorar los comportamientos de las personas y, de este modo, facilitar un funcionamiento personal y social favorable.

Ejercicio resuelto

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

Mostrar retroalimentación

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

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

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

La comunicación interna puede clasificarse de tres formas diferentes:



- ✓ **Horizontal.** Entre órganos o personas de igual nivel jerárquico.
- ✓ **Ascendente.** Desde los niveles inferiores a los superiores.
- ✓ **Descendente.** Desde los niveles superiores a los inferiores.

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

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

- ✓ **Circular interna.** Instrucciones comunes a varios trabajadores o trabajadoras personalizadas en un documento para cada uno de ellos.
- ✓ **Notas informativas.** Comunicaciones sobre materias concretas que deben ser conocidas por todos los trabajadores y trabajadoras. Se colocan en un tablón de anuncios.
- ✓ **Memorándum.** Comunicación breve, que a veces acompaña a otro documento, de la que debe quedar constancia.
- ✓ **Publicaciones periódicas.** Boletines, periódicos o revistas cuyo objeto es divulgar información relevante para la empresa e interesante para las personas trabajadoras y facilitar las relaciones laborales. Sólo existen en empresas grandes.

Autoevaluación

Relaciona cada comunicación con el documento más apropiado para realizarla:

Ejercicio de relacionar.

Comunicación	Relación (poner)	Nº
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Enviar AVISO sobre la realización </div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 10px;"> <p>Es muy importante que conozcas cuáles son las comunicaciones escritas más habituales que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos de las empresas.</p> </div>	□	1. Circular
Información para los jefes de departamento sobre los criterios de promoción del personal.	□	3. Memorándum

2.- Selección de personal.

Caso práctico

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



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

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

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

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

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

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

Para saber más

Como curiosidad te proponemos el siguiente enlace con una noticia que es muy interesante que leas.

[Las nuevas formas de selección de personal.](#)(0.29MB)

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

Este análisis deberá responder a las siguientes cuestiones:

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

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

2.1.- Fuentes de reclutamiento I.

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

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

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



1. **Fuentes Internas.** El reclutamiento interno consiste en buscar los candidatos entre las personas que ya prestan sus servicios en la empresa. Puede llevarse a cabo por:
 - ✓ Reubicación. Es un cambio horizontal. La persona es trasladada a otro puesto de trabajo del mismo nivel jerárquico del que ya ocupaba. Se utiliza en aquellos casos en que hay modificaciones en la estructura productiva, ya que no motiva a las personas trabajadoras.
 - ✓ Promoción. Es un cambio vertical. La persona es trasladada a un puesto de trabajo de un nivel jerárquico superior al que ya tenía en la empresa. Se utiliza cuando se quiere motivar a las personas trabajadoras de la empresa, que así comprueban que existen posibilidades de mejora tanto profesional como personal.
2. **Fuentes Externas.** Las fuentes externas de reclutamiento de personal se hallan en el mercado de trabajo, que se define como el espacio en que se encuentran las empresas que ofrecen empleo y las personas que lo buscan. Las fuentes externas más importantes son:
 - ✓ Entorno cercano a los trabajadores y trabajadoras de la empresa.
 - ✓ Internet.
 - ✓ Empresas de trabajo temporal (ETT).
 - ✓ Oficinas de empleo.
 - ✓ Empresas especializadas en la búsqueda de candidatos.
 - ✓ Prensa.

- ✓ Colegios profesionales y centros de enseñanza.

Ejercicio resuelto

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

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

Mostrar retroalimentación

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

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

Por tanto, usaremos:

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

2.1.1.- Fuentes de reclutamiento II.

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

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

Ventajas e inconvenientes de las fuentes de reclutamiento.

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

Ejercicio resuelto

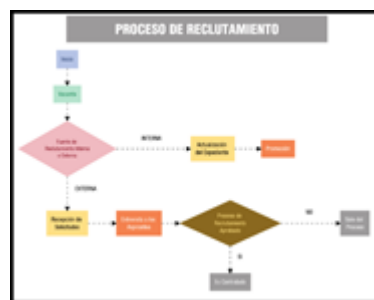
El jefe de compras de la empresa Papeles y Derivados, S.A. se va a jubilar dentro de un mes, por lo que la empresa necesita cubrir la vacante que se producirá. Desea que el candidato conozca la empresa y continúe con la misma filosofía empresarial que hasta ahora se había llevado.

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

Mostrar retroalimentación

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

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



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

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

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

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

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

2.2.- Métodos de selección de personal.

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



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

1. **Pruebas de selección.** Ten en cuenta que en la mayoría de las ocasiones a estas pruebas se les llama **pruebas de idoneidad** o **test**. Son pruebas objetivas cuya finalidad es conocer los rasgos psicológicos de las personas a las que se les aplica.

Debes conocer

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

[Anexo III. Pruebas de selección.](#)

2. **Entrevista.** Las entrevistas de selección permiten la comunicación en los dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre la empresa que ha ofertado el puesto de trabajo, y ésta obtiene información del solicitante.

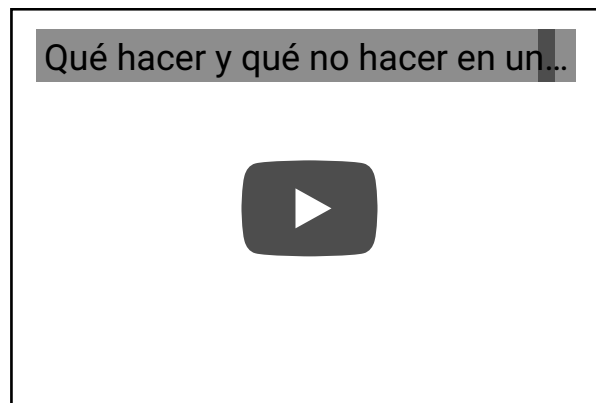
El principal objetivo de este método de selección es evaluar la capacidad de cada candidato o candidata para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores conozcan lo mejor posible el puesto vacante.

Ten en cuenta que normalmente debido al tiempo que se ha de emplear en hacer las entrevistas, así como el coste de las mismas, éstas se suelen realizar en la última parte del proceso de selección, de tal forma que el número de aspirantes al puesto es muy reducido.

Para saber más

La entrevista es el método de selección que más se emplea en la actualidad. Con ella la empresa contacta personalmente con el candidato o candidata, y permite conocer otros aspectos del mismo que no se pueden medir con otro tipo de métodos de selección.

Entrevista de trabajo.



[Resumen textual alternativo](#)

3. **Dinámica de grupos.** Este método de selección de personal consiste en reunir a un grupo de candidatos y candidatas al puesto de trabajo, supervisados en todo momento por, al menos, dos observadores u observadoras de la empresa que ha ofertado la vacante. Este grupo no debe ser muy numeroso, oscilando entre 6 a 15 personas. Este tipo de prueba suele ser utilizada para la selección de puestos que requieren trabajar en equipo, estar en contacto directo con el público, tener estrecha relación con compañeros, etc.

Para saber más

En una dinámica de grupos se propone un tema o una situación lo más parecida posible a la realidad, que será tratada por los

participantes. Estos deben defender una postura respecto al tema o situación, pudiendo ser esta postura espontánea o predeterminada por los organizadores de la dinámica.

Dinámica de grupos.



[Resumen textual alternativo](#)

4. **Centros de evaluación.** También se les llama *Assesment center*, y son una combinación de pruebas psicotécnicas, entrevistas y ejercicios profesionales especialmente diseñados para cada puesto concreto. Revelan, además de las potencialidades del candidato o candidata, la forma en que éste es capaz de emplearlas y resolver situaciones similares a las que tendrá que resolver en el futuro.

Este método se suele utilizar fundamentalmente en la selección de altos cargos y jóvenes ejecutivos, debido a que es un procedimiento costoso y dilatado en el tiempo. La gran ventaja es que permite conocer al individuo íntegramente.

2.3.- Adaptación al nuevo empleo.

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

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



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

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

- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Organigrama y plantilla.
- ✓ Plano de las instalaciones.
- ✓ Procedimientos administrativos básicos, como la petición de permisos.
- ✓ Normas de Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad e Higiene en el trabajo.
- ✓ Convenio colectivo de aplicación.
- ✓ Otros aspectos que se consideren de interés: teléfonos de la empresa, medio de transporte para llegar a la empresa, etc.

Para saber más

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

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

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

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

3.- La calidad en los Recursos Humanos.

Caso práctico



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

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

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

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

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

Se entiende por **calidad** al conjunto de características de una organización que le permiten satisfacer de forma eficiente sus propias necesidades y las de sus clientes.

En todas las empresas influyen dos factores: los factores externos (clientes, proveedores, Administraciones Públicas, etc.) y los factores internos (personal). Todos ellos tienen unas exigencias que deben de ser atendidas, ya que, en caso contrario, se pueden producir errores que van a incidir



negativamente en la calidad.

Ten presente que estos errores no se producirán si la empresa aplica un sistema que aumenta la calidad para todos ellos, es decir, un **sistema de Calidad Total**, y para alcanzar este sistema se deben tener en cuenta los siguientes requisitos básicos:

- ✓ La participación de las personas trabajadoras es fundamental.
- ✓ La planificación y el desarrollo de la formación permanente de los trabajadores y trabajadoras es una de las piezas básicas del sistema.
- ✓ La satisfacción de los empleados y empleadas es una condición necesaria para lograr la satisfacción de los clientes.

Ejercicio resuelto

Una empresa va a lanzar al mercado un nuevo producto, para lo cual sólo va a tener en cuenta las tendencias de los posibles clientes. ¿Consideras que esta actuación es correcta?

Mostrar retroalimentación

No es correcta, ya que para realizar un producto de calidad debería tener también presente la rentabilidad de la inversión, lo que implica realizarlo de la forma más eficiente posible.

Además, debes tener muy presente que en la actualidad se está dando mucha importancia a la gestión medioambiental de las empresas. Para una correcta gestión de la misma, las organizaciones deben incluir la utilización permanente en todos los procesos de las llamadas **3R**:

- ✓ **Reducir.** Evitar generar desperdicios innecesarios.
- ✓ **Reutilizar.** Volver a usar un producto o material varias veces sin tratamiento. Darles la máxima utilidad a los objetos sin la necesidad de destruirlos.
- ✓ **Reciclar.** Usar los mismos materiales una y otra vez, reintegrarlos a otro proceso natural o industrial para hacer el mismo u otro producto utilizando menos recursos naturales.

Para saber más

Un sistema para llevar una gestión medioambiental en las empresas es siguiendo lo establecido en la Norma 14001.

Gestión Medioambiental.

[Resumen textual alternativo](#)

3.1.- Prevención de riesgos laborales.

Como comprenderás, al realizar cualquier actividad laboral, los trabajadores y trabajadoras, sea cual sea el sector en el que se desempeñe el trabajo, y en cualquier puesto de trabajo, se está expuesto a situaciones de riesgo que pueden amenazar la salud. Por tanto, es necesario tomar medidas para que los riesgos sean los mínimos posibles.



Así pues, las condiciones de trabajo influyen negativamente en la salud de las personas trabajadoras, generando la posibilidad de sufrir accidentes o enfermedades. Por lo tanto, es preciso desarrollar un sistema de salud laboral (promoción del bienestar físico, psíquico y mental de los trabajadores y trabajadoras) que evite los riesgos y, en el caso de que ello no sea posible, minimice sus consecuencias.

Ten en cuenta que existe un marco normativo, tanto nacional como internacional, para promover la salud de los trabajadores y trabajadoras, y es:

- ✓ Normativa internacional:
 - Convenio 155/1981 de la OIT: Obliga a los países a desarrollar una política eficiente de seguridad y salud en el trabajo.
 - Directiva 89/391 de la Comunidad Económica Europea (CEE): Obligación de proteger la salud de los trabajadores y trabajadoras.
- ✓ Normativa nacional:
 - Constitución española de 1978 (artículo 40.2): Los poderes públicos velarán por la seguridad e higiene en el trabajo.
 - Estatuto de los Trabajadores de 1980 (artículo 4.2): derecho de los trabajadores y trabajadoras a la integridad física.
 - Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) Ley 31/1995, de 8 de noviembre: establece la política de prevención para la salud de los trabajadores y trabajadoras.
 - Normas de rango inferior que regulan materias concretas del sistema de protección de la salud de los trabajadores y trabajadoras: Reglamento de prevención, aplicación de las medidas de protección, etc. *REAL DECRETO 39/1997*, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, *REAL DECRETO 485/1997*, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo, *REAL DECRETO 486/1997*, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo, *REAL DECRETO 487/1997*, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la manipulación manual de cargas, *REAL DECRETO 488/1997*, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización de datos, etc.

Debes conocer

Es muy importante que sepas que tanto las personas trabajadoras como las empresas tienen derechos y obligaciones relacionados con la prevención de riesgos laborales, tal y como puedes observar en el siguiente enlace.

[Anexo IV. Derechos y obligaciones en materia de prevención.](#)

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

1. **Evaluación de los riesgos.** Evitar aquellos que sea posible y adoptar medidas para reducir el peligro de los no evitables.
2. **Planificación de la prevención.** Desarrollo de un plan de prevención que contenga: el análisis de los riesgos, las medidas de prevención, las medidas de emergencia, la formación de los trabajadores y trabajadoras, la normativa interna de seguridad, la utilización de los equipos de protección, etc.
3. **Aplicación del plan.** Esta aplicación es responsabilidad de la empresa, y puede llevarla a cabo con un equipo propio (personal de la empresa) o con un equipo ajeno (empresa especializada en prevención).

Debes conocer

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

[Anexo V. Riesgos laborales.](#)

3.2.- Modelo de calidad total en los Recursos Humanos.

Antes de comenzar a explicar este apartado, es fundamental que sepas lo que se entiende por modelo de calidad total, ya que es un modelo que se está aplicando en la actualidad en muchas empresas.

El **modelo de calidad total** es un sistema de organización basado en la participación y el conocimiento que desarrolla procesos de mejora continua tendentes a lograr la satisfacción de los clientes, los empleados y empleadas, así como a la propia empresa como tal.

Debes conocer

Para que sepas cuáles son los puntos básicos, también llamadas dimensiones, de la calidad en la gestión de recursos humanos, observa el siguiente enlace.

[Anexo VI. Puntos básicos de la calidad.](#)

Debes tener en cuenta que la implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, ya que supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables. Los fundamentos en los que se basa la calidad total son:



- ✓ El objetivo básico es la **competitividad**.
- ✓ El **trabajo bien hecho**.
- ✓ La **mejora continua con la colaboración de todos**.
- ✓ El **trabajo en equipo** es fundamental para la mejora permanente.
- ✓ **Comunicación, información, participación y conocimiento**.
- ✓ **Prevención del error** y eliminación temprana del defecto.
- ✓ Fijación de **objetivos de mejora**.
- ✓ **Seguimiento de resultados**.
- ✓ **Indicadores** de gestión.
- ✓ **Satisfacer las necesidades** de todos los clientes: internos y externos.

Los principios elementales de gestión de la calidad total son sencillos de entender

pero complicados de asimilar: el sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente en todos sus aspectos; es decir:

- ✓ De poco sirve impone de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- ✓ La calidad la produce el último eslabón que termina el producto o que está en contacto con el cliente, pero nunca el director general.
- ✓ El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

Ejercicio resuelto

La empresa **Juegos y Diversión, S.A.** se dedica a la programación de videojuegos para ordenador y a lo largo del último año se ha dado cuenta de la proliferación de juegos infantiles, lo que ha llevado a la dirección de la empresa a reformular la estrategia actual. De esta forma, el actual departamento de Investigación y Desarrollo se va a separar en dos, creando un departamento específico para el desarrollo de videojuegos infantiles, el cual se dotará de expertos. ¿Consideras que con esta acción la empresa mejorará la calidad del servicio o la empeorará?

Mostrar retroalimentación

Este procedimiento significa una gran mejora para los clientes, ya que se ha dotado de expertos un área que hasta ahora era más general. Además, se pueden diseñar productos más novedosos ya que se van a dedicar únicamente a esa labor.

La implantación de un modelo de calidad total requiere la definición de unos estándares mínimos a los que se tiene que ajustar la organización de la empresa para llegar a un desempeño de calidad. Estos estándares se definen en las **normas ISO**, de forma que aquellas empresas que los cumplan pueden certificar sus productos y servicios como de calidad.

Las normas ISO están establecidas por la International Organization for Standardization (ISO), que es un organismo internacional y autónomo con capacidad para certificar la calidad de los productos, los servicios y los procesos de producción.

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y mayor efectividad; por tanto, para lograr la calidad total. Existen normas ISO para todos los productos y procesos. Las

normas de aplicación a la gestión de recursos humanos son las normas ISO 9001:2008 y la ISO 26000.

3.3.- La protección de datos de carácter personal.

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

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

1. **Europa.** Directiva 95/46/CE sobre tratamiento de datos personales.
2. **España.** Tres son las normativas básicas en nuestra legislación:



- ✓ Constitución española de 1978 (artículo 18.4): "*La Ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos*".
 - ✓ [Ley Orgánica 15/1999](#), de 13 de diciembre, de **Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD)**, que regula el derecho fundamental a la protección de datos de carácter personal y el derecho a la autodeterminación informativa.
 - ✓ [Real Decreto 1720/2007](#), de 21 de diciembre, por el que se aprueba el **Reglamento de desarrollo** de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de **protección de datos de carácter personal** que deroga al Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de medidas de seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal.
3. **Comunidades Autónomas.** Leyes de protección de datos de carácter personal, leyes para el tratamiento informático de los datos y decretos de estatutos de las agencias de protección de datos de cada comunidad.

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

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

Actuaciones con el tratamiento de los datos.

Actuación	Descripción
Inscripción	<p>Toda persona física o jurídica que trate datos de carácter personal debe proceder a la inscripción del fichero, ya sea automatizado o convencional, ante la Agencia De Protección de Datos de carácter personal correspondiente. Por tanto, se deberán declarar los ficheros que se hayan creado.</p>
Calidad de los datos	<p>Los datos personales de las personas trabajadoras deben ser adecuados, pertinentes y no excesivos para las finalidades para las cuales fueron recabados. Los datos deben ser bloqueados cuando se extingue la relación laboral y eliminados en un plazo no superior a 4 años. Las grabaciones de las imágenes de seguridad deben ser eliminadas transcurrido un mes.</p>
Cesión de datos	<ul style="list-style-type: none"> ✔ Los de cesión autorizada por ley que se producen dentro del ámbito de un Departamento de Recursos Humanos. Son los destinados a: la Agencia tributaria, la Tesorería General de la Seguridad Social, el Servicio Público de Empleo, las mutuas de seguros, etc. ✔ Los tratados por terceros en los casos de externalización de servicios relacionados con el Departamento de Recursos Humanos (gestión de nóminas, seguridad...). En estos casos, los datos de las personas trabajadoras son responsabilidad de la empresa para la que trabajan (artículo 12 de la LOPD).
Seguridad de los datos	<p>El artículo 9 de la LOPD establece que, para proteger los datos, hay que adoptar una serie de medidas técnicas y organizativas que deben reflejarse en el documento de seguridad.</p>
Consentimiento	<p>Para realizar cualquier tratamiento de datos de una persona, se precisa su consentimiento, si bien no será necesario cuando se refieran a una relación laboral y se requieran para su mantenimiento o cumplimiento. Por lo tanto, la empresa no necesita el consentimiento de los trabajadores y trabajadoras para tratar sus datos personales, pero ha de informarle de la existencia de los ficheros, así como de los derechos y obligaciones que tiene sobre ellos.</p> <p>El tratamiento de datos personales especialmente</p>

Actuación	Descripción
	protegidos (minusvalías, descuento de la cuota sindical, absentismo, etc.) precisan el consentimiento expreso del interesado.
Deber de secreto	El artículo 10 de la LOPD establece el deber de secreto para todas las personas que intervengan en el tratamiento de datos en la empresa, incluso finalizada la relación laboral.

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



Para saber más

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

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

[Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.](#)

Debes conocer

En la siguiente enlace puedes ver el portal de la Agencia Española de Protección de Datos donde puedes conocer los derechos y

obligaciones de los usuarios y ponerte, a través de la sede electrónica, en comunicación con ellos.

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

The screenshot shows the homepage of the Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). At the top, there is a navigation bar with the agency's logo and name in Spanish, and language options: Castellano, Català, Euskara, Galego, English, and Français. A search bar is also present. Below the navigation bar, there are several sections:

- Main Content:** A large article titled "La AEPD presenta 'Facilita RGPD', una herramienta para ayudar a las empresas a cumplir con la protección de datos". The text describes an online questionnaire that helps companies and professionals assess their data protection risks and obtain necessary documents for compliance with the RGPD (GDPR).
- Right Sidebar:** A section titled "Bienvenida a la Agencia" (Welcome to the Agency) with the text "En qué podemos ayudarte y en qué no". Below this, there are two sub-sections: "Ciudadanos" (Citizens) and "Profesionales" (Professionals), each with a brief description and links to relevant resources.
- Footer:** A horizontal navigation bar with several icons and text: "REGLAMENTO EUROPEO DE PROTECCIÓN DE DATOS", "PRIVACIDAD Y SEGURIDAD" (with "Consejos y recomendaciones" below it), "Sede electrónica" (with a mouse icon), and "CERTIFICACIÓN" (with a star icon). There is also a small graphic on the right with the text "en internet, tu decides" and "JÓVENES PADRES PROFESORES".

Anexo I.- Funciones del departamento de recursos humanos.

Funciones de la organización del personal.

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

Funciones de la gestión del personal.

Gestión del personal

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

Funciones de la evaluación y control del desempeño.

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

Anexo II.- Fuentes de la normativa laboral.

Fuentes internas de la normativa laboral.

Internas (Nacionales)	
Tipo de Fuente	Descripción
Constitución española	En su Título I: Derechos y deberes fundamentales, contiene diversos artículos referentes a los derechos laborales: 14, 28, 35, 37, 38, 40 y 41.
Leyes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orgánicas. Regulan los derechos fundamentales y las libertades públicas. ✓ Ordinarias. Regulan las materias no reservadas a las leyes orgánicas.
Normas con rango de ley	Reales Decretos Legislativos y Reales Decretos Leyes. Los primeros son dictados por el Gobierno por delegación de las Cortes y, los segundos, en caso de extraordinaria y urgente necesidad.
Reglamentos	Emanan del Gobierno y desarrollan las leyes. Son Reales Decretos, que son aprobados por el Consejo de Ministros y las Órdenes Ministeriales, que son aprobadas por el ministro correspondiente.

Fuentes externas de la normativa laboral.

Externas (Internacionales)	
Tipo de Fuente	Descripción
Unión Europea (UE)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamentos. Normas de aplicación en todos los Estados miembros a partir de la publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea. ✓ Directivas. Marcan unos objetivos que deben conseguirse. A los países se les concede un plazo de tiempo para crear una norma nacional o modificar la existente.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisiones. Se dirigen hacia los particulares y su cumplimiento es obligatorio. ✓ Recomendaciones y Dictámenes. Textos orientativos sin fuerza obligatoria.
Tratados convenios internacionales	o	Acuerdos entre Estados. Pasan a formar parte del ordenamiento jurídico español una vez aprobado y publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE).
Organización Internacional Trabajo (OIT)	del	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios. Tratados internaciones que, al ser suscrito por los Estados, es obligatorio. A partir de su publicación en el BOE se convierten en norma jurídica y prevalece sobre la ley nacional, a excepción de la Constitución. ✓ Recomendaciones. Sirven para aclarar los Convenios, no siendo obligatorias para los Estados miembros. ✓ Resoluciones. Expresan los criterios que se seguirán en la OIT, no siendo obligatorias para los Estados.
Jurisprudencia internacional		Su función principal es la de servir de elemento de interpretación del Derecho Internacional.

Fuentes profesionales de la normativa laboral.

Profesionales	
Tipo de Fuente	Descripción
Convenio colectivo	Acuerdo escrito entre representantes de las personas trabajadoras y las empresas.
Contrato de trabajo	Acuerdo entre trabajador o trabajadora y empresario o empresaria.
Usos y costumbres	Actos de conducta repetidos a lo largo del tiempo que se convierten en norma. Deben ser locales o profesionales.

Anexo III.- Pruebas de selección.

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

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

Ten en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, estos test se realizan de manera conjunta a través de lo que se llama **batería de test**.

Si lo deseas, puedes acceder a test de inteligencia gratuitos en la página Web <http://www.testdeinteligenciagratis.com/> y también puedes acceder a test de personalidad en la página Web <http://www.psicooactiva.com/tests/test9.htm>.

[Test de inteligencia.](#)

[Test de personalidad.](#)

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

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

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

Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- ✓ Los *In-basket*.
- ✓ Prueba grafológica.
- ✓ Exámenes de conocimientos.
- ✓ Juegos de empresa y simulaciones de gestión.
- ✓ Resolución de casos y supuestos.

Anexo IV.- Derechos y obligaciones en materia de prevención.

Derechos y obligaciones en prevención de riesgos laborales.

Derechos de las personas trabajadoras	Obligaciones de las personas trabajadoras	Obligaciones de las empresas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir formación en materia de prevención de riesgos laborales. ✓ Participar en los planes de prevención de riesgos. ✓ Utilizar medios de protección individual facilitados por el empresario o empresaria. ✓ Cuidado de su salud. ✓ Abandonar el puesto de trabajo en caso de riesgo manifiesto. ✓ Mayor protección en situaciones concretas: maternidad, menores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir al desarrollo del plan de prevención. ✓ Cooperar con el empresario o empresaria en las medidas de protección y prevención. ✓ Utilizar correctamente los medios de protección individual facilitados por el empresario o empresaria. ✓ Informar inmediatamente al empresario o empresaria y/o a los servicios de prevención de cualquier incidente relacionado con la seguridad o la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proteger la salud de las personas trabajadoras evitando los riesgos en la medida de lo posible. ✓ Dar formación en materia de prevención a los trabajadores y trabajadoras de manera periódica. ✓ Realizar planes de prevención y dar instrucciones a los trabajadores y trabajadoras para que los sigan. ✓ Facilitar a los trabajadores y trabajadoras medios de protección individual debidamente homologados. ✓ Vigilar la salud de los trabajadores y trabajadoras. ✓ Dar especial protección a los trabajadores y trabajadoras cuya salud es más

Derechos de las personas trabajadoras	Obligaciones de las personas trabajadoras	Obligaciones de las empresas
		vulnerable: embarazadas, menores, etc. ✔ Tomar las medidas de emergencia adecuadas en caso de riesgos graves.

Anexo V.- Riesgos laborales.

Riesgos laborales.

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

Anexo VI.- Puntos básicos de la calidad.

Puntos básicos de la calidad en la gestión de los recursos humanos.

Dimensión	Descripción	Herramientas
Estratégica	Responsabilidad estratégica de los gestores de recursos humanos. Apoyo de los recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.	Círculos de calidad. Plan de comunicación.
De proyecto	Formación de equipos de trabajo que desarrollen sus propios proyectos de forma autónoma y responsable.	Plan de formación.
De proceso	Mejora continua de los procesos basada en la eliminación de tareas inútiles o repetidas y en la potenciación de la colaboración entre los equipos de trabajo.	Control de calidad.
De desarrollo	Responsabilidad personal de cada persona trabajadora en la realización de sus tareas y en su contribución a los equipos de trabajo.	Técnicas de motivación.

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

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