

Coordinación de los flujos de la información del departamento de recursos humanos a través de la organización.

Caso práctico

Luna tras finalizar sus estudios en el ciclo formativo de grado superior de Administración y Finanzas y tras realizar su formación en centros de trabajo en la empresa **Castilla y León Vende S.L.**, le han ofrecido un contrato en prácticas por doce meses para incorporarse al



departamento de recursos humanos de la empresa y elaborar en el mismo un estudio tendente a su reestructuración.

Deberá estudiar el organigrama actual y proponer cambios que faciliten la comunicación en la empresa tanto a nivel interno, con el resto de departamentos, como a nivel externo, proveedores, clientes etc.

Deberá mediante entrevistas a los empleados analizar la **motivación individual** de cada uno y por último deberá atajar de la mejor manera posible el grave problema de absentismo que tiene la empresa.

Si tú fueras **Luna** y con tus conocimientos actuales, ¿cómo estructurarías tu trabajo?, ¿qué cambios propondrías en la empresa a nivel de comunicación?, ¿cómo motivarías a los empleados?, ¿cómo resolverías el problema de absentismo que tantas pérdidas está generando en la empresa?

A lo largo de la unidad resolverás todas estas cuestiones y otras que se planteen en la empresa a nivel de **recursos humanos** y podrás ayudar al protagonista de nuestro caso práctico en su trabajo.



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

[Aviso Legal](#)

1.- Introducción.

Caso práctico

Luna comienza hoy su trabajo y lo primero que hace es reflexionar sobre el concepto de recursos humano y sobre las funciones que están ligadas a él. Luna se imagina cómo sería el trabajo y las relaciones en una oficina de ejecutivos.

Tú deberías comenzar al igual que **Luna** a reflexionar sobre esas dos cuestiones. En este pequeño apartado resolverás las dudas que te surjan.

¿Sabes que el éxito o el fracaso de cualquier *empresa* dependen de las acciones de las personas que la integran? Así es, y por eso es tan importante saber administrar esos recursos.



La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general; el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Normalmente en la **función de recursos humanos** contemplarás funciones ligadas:

- ✓ A la **administración** de recursos humanos como el proceso administrativo ligado a la contratación, retribución, y satisfacción de obligaciones sociales y fiscales.
- ✓ Al **desarrollo** de recursos humanos como la formación, detección y selección de colaboradores con alto potencial, desarrollo de talento, evaluación del desempeño etc.
- ✓ A la **gestión** de la organización como la estructura organizativa de la empresa, valoración de puestos, políticas retributivas, etc.
- ✓ A los aspectos **culturales** y de **comunicación** en la organización, normalmente a nivel interno pero en algunos casos también externo.

Éstas y otras cuestiones las vamos a ir desarrollando a lo largo de la unidad, con una explicación más profunda de todo lo relativos a los recursos humanos en la empresa.

2.- Los recursos humanos en la empresa.

Caso práctico

Luna hoy decide repasar las funciones concretas que desarrolla un departamento de recursos humanos; de este modo se lee los objetivos concretos del departamento, sus funciones y comienza a repasar la teoría aprendida sobre organigramas. **Luna** sabe lo importante que es conocer los objetivos, funciones y organización de un departamento de recursos humanos antes de entrar a formar parte de su equipo. Aunque cada empresa tenga su forma de trabajar, siempre existen unas pautas comunes.



¿Quién se ocupa de seleccionar a los empleados en una empresa? ¿Qué son los recursos humanos de una empresa? ¿Cuáles son sus funciones? En la administración de empresas, se denomina **recursos humanos** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es que llames así a la **función** que se ocupa de **seleccionar, contratar, formar, emplear** y **retener** a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización.

El **objetivo básico** que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Es imprescindible resaltar que **no se administran personas ni recursos humanos**, sino que se administra **con las personas** viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la **función de recursos humanos** está compuesta por **áreas** tales como:

- ✓ Reclutamiento y Selección.
- ✓ Contratación.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Inducción de personal.
- ✓ Permanencia en la empresa.



Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la **administración de la nómina** de los empleados o el **manejo de las relaciones** con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual debes considerar **conceptos** tales como:

- ✓ La comunicación organizacional.
- ✓ El liderazgo.
- ✓ El trabajo en equipo.
- ✓ La negociación.
- ✓ La cultura organizacional.

Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: **la dimensión y la actividad** de la empresa.

En estos departamentos puede haber uno o varios niveles de jerarquía, según el **número de personas** que lo compongan y del **total de trabajadores** en la empresa. Por lo general existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas.

Ejercicio resuelto

Con carácter general, ¿por qué áreas está compuesta la función de recursos humanos?

Mostrar retroalimentación

Reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa.

Autoevaluación

No será un área que se desarrolle en el departamento de recursos humanos:

- Inducción de personal.
- Selección y contratación.
- Altas y bajas en la Seguridad Social.
- Permanencia en la empresa.

No es correcta ya que es una de las áreas de la función de recursos humanos.

Incorrecta. Son áreas de la función de recursos humanos.

Correcta. Has acertado correctamente.

Es incorrecta. Esta es una de las áreas de la función de recursos humanos.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

Para saber más

En el siguiente vídeo puedes ver con una dramatización las funciones de dirección de los recursos humanos en las organizaciones empresariales.

Los recursos humanos en las e...



[Resumen textual alternativo](#)

2.1.- Organización formal e informal.

Caso práctico

Luna debe, llegados a este punto comenzar con el trabajo que se le ha encomendado, para ello y acorde a su estudio anterior sobre el organigrama de la empresa comienza a proponer cambios que faciliten la organización formal e informal de la empresa. Su compañero de área comienza a trabajar conjuntamente con él decidiendo la mejor manera de organización en orden a la productividad de la empresa.



¿Sabías que en la empresa hay dos tipos de organizaciones o estructuras? ¿Y sabías también que los propios empleados son los que propician un tipo de organización?

La gestión de personal de la empresa influye en la estructura y funciones del departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa. La **forma de organizar y gestionar** el personal viene influenciada por lo que se da en denominar **CULTURA EMPRESARIAL**, esto es, el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa.

Existen dos tipos de



organización:

- ✓ **Organización formal:** basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Define los niveles de jerarquía y las conexiones entre los componentes de la empresa y también establece canales y procedimientos de comunicación entre los distintos departamentos.

- ✓ **Organización informal:** emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

Se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la **organización formal**.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La **organización informal** comprende todos aquellos aspectos del sistema **que no han sido planeados**, pero que surgen **espontáneamente** en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Por ello ambas organizaciones deben convivir pacíficamente para conseguir el mayor beneficio empresarial.

Diferencias entre los dos tipos de organización

Organización formal	Organización informal
La aprueba la dirección.	Surge espontáneamente.
Basada en la división de trabajo.	Las relaciones se establecen por amistad o enemistad.
Las actividades las marca la dirección.	Las actividades se realizan espontáneamente.

Organización formal	Organización informal
La comunicación es jerárquica.	La autoridad se basa en el liderazgo.

2.2.- La participación y la motivación en el trabajo.

¿Te has planteado alguna vez qué necesitaría para que en tu trabajo estuvieras motivado y por tanto tu rendimiento fuera óptimo?



Se entiende por **motivación** eso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera y con un nivel de esfuerzo concreto. No a todas las personas les motiva lo mismo, por ello debes distinguir en este punto:

- ✓ **Motivaciones internas:** provienen de la voluntad interior de la persona.
- ✓ **Motivaciones externas:** vienen determinadas por las condiciones de trabajo, salario, relaciones sociales etc.

Existen diferentes **corrientes teóricas:**

- ✓ **Teorías de contenido:** describen **qué es lo que motiva** a las personas a trabajar. Analizan, entre otros factores, las necesidades de las personas que pretenden satisfacer con su trabajo, las condiciones laborales o las recompensas y retribuciones que causan su conducta.
- ✓ **Teorías de proceso:** describen **cómo se motiva** a las personas a trabajar. Analizan los procesos que intervienen en las distintas situaciones laborales y que hacen que las personas elijan comportarse de una determinada manera en el trabajo. La única motivación para el trabajo es la obtención de un determinado valor o incentivo a cambio. **No se investiga qué motiva** a las personas a trabajar, **sino cómo se motiva**.

Verás que existe una estrecha relación entre la motivación y la jerarquía de necesidades según algunos autores.



Necesidades Básicas y Fisiológicas

- Necesidades básicas:
Respirar, Alimento,
Descanso, Salud...

Según **Abraham Harold Maslow** y su **teoría de las jerarquías de las necesidades básicas**, los individuos tienen **cinco niveles de necesidades básicas** que desean satisfacer:

1. **Fisiológicas**, de alimento, agua, oxígeno, descanso.
2. De protección o **seguridad**, contra el peligro y ante las amenazas.
3. **Sociales**, de pertenencia a grupos o asociaciones, de relación e interacción social, de amistad, de amor.
4. De consideración y **estima**, autovaloración, respeto y admiración por otros.
5. De **autodesarrollo** del propio potencial, de perfección personal.

Las **necesidades inferiores** serían las **fisiológicas** y las más **elevadas**, las de **autodesarrollo**. Partiendo de la base de que lo que impulsa a una persona a hacer algo es satisfacer sus propias necesidades; **si se conocen las necesidades se pueden comprender las motivaciones**.

Autoevaluación

¿En qué nivel de jerarquía te encuentras, si es que trabajas?

- Fisiológicas.
- De protección o seguridad.
- Sociales.
- Autodesarrollo.

Incorrecto. Forma parte de la base de la pirámide.

No es correcto. Necesitamos el sentimiento de protección aunque no estemos trabajando.

Respuesta incorrecta. Necesitamos sentirnos en un grupo social aunque no estemos trabajando.

Correcta. Así es, cuando trabajamos estamos autorrealizándonos.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

Según Mc Gregor (1960) basándose en la teoría de Maslow, resume en dos los niveles de necesidades:

1. **Fisiológicas** y de **seguridad**.
2. **Sociales** y de **autodesarrollo**.

Esta síntesis pretende proporcionar un esquema práctico para su utilización en el ámbito de la empresa. Así, cuando una empresa haya logrado satisfacer las necesidades fisiológicas y de necesidad de los trabajadores, deberá potenciar un ambiente de trabajo que permita la satisfacción de los niveles superiores. De este modo las **Técnicas de motivación** más precisas serán las siguientes:

- ✓ La mejora de las condiciones laborales.
- ✓ El enriquecimiento del trabajo.
- ✓ La formación.
- ✓ El desarrollo profesional.
- ✓ La adecuación persona/puesto de trabajo.
- ✓ El reconocimiento del trabajo y la delegación adecuada.

2.3.- El trabajo en equipo.

¿Consideras que el trabajo en equipo es productivo para la empresa, o por el contrario puede poner trabas al desarrollo económico de la misma?



Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite **que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa** donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un **ambiente de armonía** obtienen resultados beneficiosos. La empresa gana en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no de cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función, será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo. **Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.**

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forma un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

El trabajo en equipo se basa en las "5 C":





1. **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
2. **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
3. **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
4. **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Por ejemplo, en una operación de trasplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.
5. **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Para saber más

En el siguiente enlace podrás ampliar conocimientos sobre el trabajo en equipo.

[Trabajo en equipo.](#)

3.- El departamento de recursos humanos.

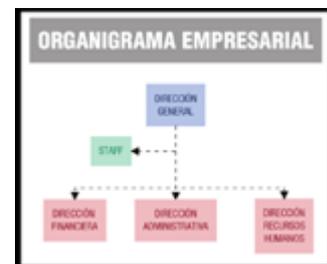
Caso práctico

Luna sigue su trabajo y ha hecho una relación de funciones que se desarrollan en su departamento, asignándoles las categorías prefijadas. Así mismo debe **evaluar las competencias personales** de cada uno de los empleados utilizando y analizando los modelos de recursos humanos, principalmente el modelo por competencias.



¿Sabes cuál es el origen de los departamentos de recursos humanos? ¿Siempre han existido o antes dependían de otros departamentos? Debes saber que el departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas; esto es, selección de trabajadores, realización de contratos, nóminas, seguros sociales, formación etc.

Este departamento solía **estar integrado en el departamento administrativo de la empresa**, algo que aún sigue ocurriendo en pequeñas empresas. No obstante, con el crecimiento de las empresas surge la necesidad de crear un departamento que se ocupe única y exclusivamente de aspectos relacionados con la organización del personal.



En toda organización empresarial existe un **área destinada al personal** de la misma, **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**. En este departamento se **organiza, dirigen, coordinan, retribuyen, y estudian** las actividades de los trabajadores de una empresa.

El **staff** es la parte de la organización empresarial que **no** depende de ningún departamento. Realiza funciones de asesoría y desarrolla su trabajo de forma especializada.



3.1.- Funciones. Organización y ubicación dentro de la organización.

¿Cuáles crees que son las funciones que se realizan en un departamento de recursos humanos? ¿Considerarías que debe gestionar los despidos? ¿Y las becas o guarderías?

Debes saber que las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son las siguientes:



Funciones de empleo:

- ✓ Planificación de plantilla.
- ✓ Prescripción de puestos de trabajo.
- ✓ Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo.
- ✓ Selección y formación de personal.
- ✓ Despidos.

Funciones de administración de personal:

- ✓ Elección y formalización de contratos.
- ✓ Gestión de nóminas y seguros sociales.
- ✓ Tramitación de permisos y licencias.
- ✓ Control de absentismo.
- ✓ Régimen disciplinario.

Función de servicios sociales:

- ✓ Economatos.
- ✓ Guarderías.
- ✓ Residencias vacacionales.
- ✓ Becas y ayudas al estudio.
- ✓ Seguros colectivos.

Función de relaciones laborales:

- ✓ Se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales en negociación con los representantes de los trabajadores.
- ✓ Asimismo, incluiremos en esta función **la prevención de riesgos laborales** buscando un nivel adecuado de protección a la salud y la seguridad de los trabajadores y de las condiciones de trabajo.
- ✓ También incluye medidas tendentes a la **conciliación de la vida laboral y familiar**, así como el establecimiento de medidas para equilibrar las desigualdades.

Reflexiona

¿Consideras la función de servicios sociales propia de un departamento de RR.HH.?

Mostrar retroalimentación

La función de servicios sociales forma parte de una de las categorías en que se dividen las funciones propias de los departamentos de recursos humanos ya que esta función mejora o ayuda a los empleados a conciliar vida laboral y familiar.

Autoevaluación

De las siguientes funciones de recursos humanos, ¿cuál no será relativa a la administración de personal?

- Formalización de contratos.
- Absentismo y régimen disciplinario.
- Tramitación de permisos y licencias.
- Selección y formación de personal.

Respuesta incorrecta. Es una de las funciones de la administración de personal.

Incorrecta. Son funciones de la administración de personal.

No es correcto. Es una función de administración de personal.

Correcta. Muy bien has acertado.

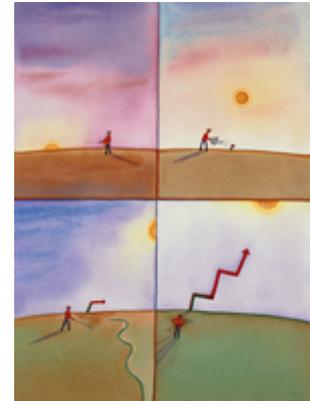
Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto

- 3. Incorrecto
- 4. Opción correcta

3.2.- Modelos de gestión de recursos humanos.

Ya conoces que la gestión de recursos humanos consiste en la planificación organizacional, la adquisición de personal, y en el desarrollo del equipo. La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los recursos humanos ha llevado a la concepción de diferentes **modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos**. Dentro de estos modelos cabe destacar los siguientes:



- ✓ El primer modelo es el planteado por **Carlos Bustillo** (1994). Con este modelo el autor pretende **lograr una eficiente gestión de recursos humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional**.
- ✓ Otro modelo es el planteado por **Werther y Davis** (1991), donde se expresa que la **administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más**.
- ✓ Por su parte **Harper y Lynch** (1992) plantean un modelo de gestión de recursos humanos fundamentado en que la **organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la gestión de recursos humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano**.

A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

Ejercicio resuelto

¿Qué autores destacarías como creadores de modelos importantes de gestión de recursos humanos?

Mostrar retroalimentación

Carlos Bustillo, Werther y Davis, Harper y Lynch.

3.3.- Modelo por competencia.

¿Sabías que la gestión por competencias es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados?

¿Pero sabes qué es una competencia? Una **competencia** es una característica relativamente duradera de una persona que tiene una relación causal con un desempeño efectivo o "superior" en un puesto, así como, las habilidades de comportamiento que llevan a un desempeño excelente.

En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. Esas personas, además, encaran sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio.

Esas "diferencias" tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de desempeño promedio.

La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

Reflexiona

Si tuvieras la posibilidad para trabajar de elegir entre dos empresas, en condiciones similares, con la única diferencia de sus formas de organización, ¿qué elegirías, una organización jerárquica o una organización en la que los objetivos y la competencia sean claves?

Al establecer un **modelo de gestión por competencias**, debes adoptar algunas premisas básicas que sostendrán acciones gerenciales entre ellas:

- ✓ Concienciarse de que cada **tipo de negocio** necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- ✓ Reconocer que aquéllos que ocupan **puestos gerenciales**, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el



desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

- ✔ Orientar las **estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias**, de manera que deban agregar nuevos desafíos entre ellos el parámetro de buen desempeño de una tarea.

3.4.- Modelo por competencia.

Y ¿sabes cómo se implementa el modelo de gestión por competencias?

La **gestión por competencias** es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:



1. **Sensibilización.**

La sensibilización de los empleados con el modelo y la organización empresarial son claves para lograr el éxito.

2. **Definición de las Competencias Genéricas de la organización.**

Trabajo desarrollado por los altos mandos de la empresa.

3. **Análisis de los puestos de trabajo.**

Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de él será posible elaborar el perfil de exigencias y las cualificaciones requeridas.

4. **Definición del perfil de competencias requeridas.** Implica definir las competencias y habilidades que deberán reunir los empleados para poder responder adecuadamente a las responsabilidades que se les requiera. Esto será tenido en cuenta para:

- ✓ La selección y el reclutamiento de trabajadores.
- ✓ La formación de los mismos (adecuados a las necesidades de la organización).
- ✓ Los planes de ascenso y promoción.

¿Cuál es el objetivo de realizar evaluaciones por competencias?

- ✓ Detectar necesidades de formación, comparando el **perfil de exigencias** con el **perfil de competencias**.
- ✓ Promociones.
- ✓ Planes salariales.

4.- La comunicación en el departamento de recursos humanos.

Caso práctico

Luna en este caso deberá establecer los mecanismos necesarios tendentes a facilitar la comunicación en la empresa; analizará los tipos de comunicación y decidirá la organización más adecuada a la comunicación requerida. Así mismo su compañera **Ana** deberá analizar a la vez los tipos de comunicación en la empresa y qué estructura organizativa facilita los distintos tipos de comunicación.



Imaginarás que las empresas deben establecer un sistema de comunicación que permita captar información, tanto **interna como externa**. El tipo de comunicación existente en la empresa lo establecerá la dirección de la empresa.

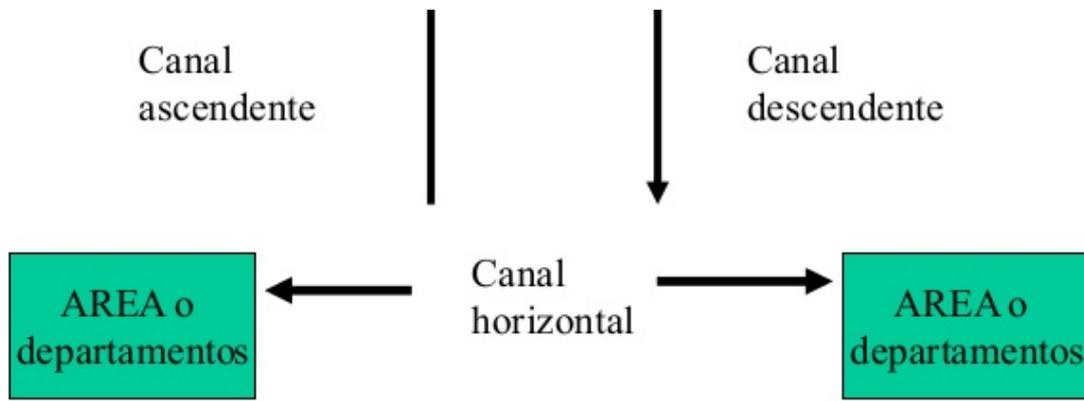
En ello interviene el departamento de recursos humanos, que en la comunicación interna, deberá tener en cuenta la organización formal y también la informal, puesto que en muchas ocasiones esta última es más efectiva y rápida que la formal.

Imaginarás igualmente que existen diversas clases de comunicación. La **comunicación interna** en la empresa se presenta de diferentes formas para que la dirección haga llegar sus planes y objetivos a los mandos intermedios y, desde ahí, a los operarios de base (**comunicación descendente**); para permitir el intercambio de información entre niveles de la misma responsabilidad (**comunicación horizontal**) y para conocer las aspiraciones de los subordinados (**comunicación ascendente**). Veamos todo esto con más detalle.

MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA

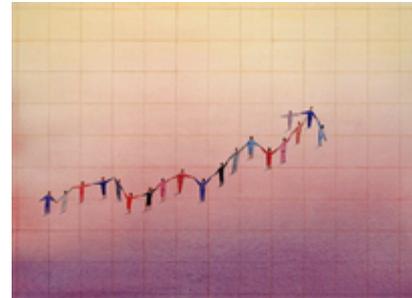
DIRECCION





4.1.- La comunicación en el departamento de recursos humanos.

Como habrás observado, la comunicación en el mundo empresarial actual, gracias a los avances tecnológicos, es un pilar fundamental en orden a conseguir una mayor competitividad y productividad. Sin embargo en este punto vas a estudiar los tipos de comunicación que se puede dar entre los integrantes de la organización empresarial; distinguirás así entre comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.



- ✓ **Comunicación descendente.** Se transmite desde las jerarquías superiores a los subordinados, y su objetivo es que se cumplan una serie de normas u órdenes. Mediante este tipo de comunicación, la dirección de la empresa informa a los niveles intermedios e inferiores sobre aspectos como:
 - La cultura de la empresa.
 - Objetivos de la empresa.
 - Órdenes que deben ser cumplidas.
 - Imagen que deben ofrecer los trabajadores de la empresa.
 - Características de los puestos de trabajo y tareas que se desempeñan.
 - Planes de producción, medios de control, etc.
 - Medidas para la gestión del personal.
 - Información sobre procedimientos formativos.

Se canaliza a través de la línea jerárquica mediante las reuniones de la dirección con los mandos intermedios, a los que se transmiten instrucciones y órdenes. Los mandos intermedios adoptarán, dentro de cada departamento, las medidas oportunas para poner en práctica las instrucciones recibidas. Para que el mensaje emitido inicialmente no se distorsione, es recomendable notificar por escrito los objetivos y las instrucciones básicas.

- ✓ **Comunicación ascendente.** Se produce desde los niveles jerárquicos inferiores de la empresa hacia los superiores. Suelen ser opiniones, reclamaciones, sugerencias y quejas.

Tiene, por lo general, dos tipos de barreras, que son la **reserva de los subordinados ante sus superiores** y las **cortapisas que puedan poner los mandos intermedios a la transmisión de la información.**

Para superar las dificultades de la transmisión de la información ascendente, se suelen utilizar mecanismos como las encuestas, las entrevistas personales, los sondeos, los contactos con los representantes del personal, el acceso directo mediante medios informáticos y los buzones de quejas y sugerencias.

- ✓ **Comunicación horizontal.** También denominada **comunicación lateral**, es la que se produce entre los departamentos y personas del mismo nivel. Consiste

en trabajos conjuntos, puestas en común, resolución de asuntos laborales, etc. Los **principales obstáculos** con los que se enfrenta la comunicación lateral son las rivalidades personales, la ausencia de espíritu de equipo y la sensación de no tener tiempo para la comunicación. Para superar las barreras que se producen en este tipo de comunicación, la dirección puede actuar mediante técnicas como convocar reuniones informativas conjuntas, organizar puestas en común entre los equipos del mismo nivel o hacer rotar al personal por distintos departamentos.

Ejercicio Resuelto

¿Podrías poner algún ejemplo de comunicación formal e informal?
? y de comunicación ascendente y descendente? ¿ y de comunicación horizontal?

Mostrar retroalimentación

Comunicación formal: reuniones, juntas, entrevistas, cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Comunicación descendente: (**Comunicación vertical hacia abajo**). La comunicación vertical hacia abajo en una organización está representada por el flujo que va desde las funciones con mayor autoridad hacia las funciones con menor autoridad. Por ejemplo, en producción, la comunicación vertical hacia abajo es aquella que va desde el jefe de X departamento de la fábrica y pasa por los supervisores, por los capataces, y llega a los operarios.

Comunicación ascendente: Se encuentra representada por una comunicación que va desde funciones con menor autoridad hacia funciones con mayor autoridad. El caso del pedido de permiso del operario al capataz es un ejemplo de **comunicación vertical hacia arriba**. Otro ejemplo es el informe que entrega el cobrador al jefe de cobranzas, sobre el resultado de su gestión.

Comunicación horizontal: Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando. El ámbito empresarial ofrece numerosas ocasiones de comunicación oral, estas van desde las reuniones informales del equipo de boliche de la empresa y las horas de comida de los empleados hasta sesiones formales y reuniones de consejos y comités. Este tipo

de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos. Finalmente, la comunicación atraviesa las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros del personal administrativo con la autoridad fusional o de Asesoría interactúan con administradores de línea de diferentes departamentos.

Autoevaluación

De las siguientes comunicaciones cuál calificarías como descendente:

- Circular entre los empleados organizando una salida dominical.
- Llamada telefónica del responsable de producción al jefe de planta ordenando una parada de máquinas.
- Circular entre directores de departamento analizando cifras presupuestarias.
- Solicitud de un administrativo de un día de permiso a su superior.

No es correcto, esto es comunicación horizontal.

Correcta. Muy bien has acertado esta importante pregunta.

Incorrecto. Esto es comunicación horizontal.

La respuesta no es correcta. Esto es comunicación ascendente.

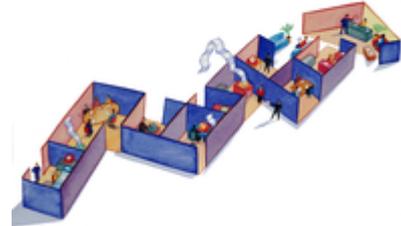
Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

4.2.- Comunicación efectiva.

Habilidades sociales y personales.

¿Has oído decir que las habilidades sociales de los empleados son cada vez más valoradas por las empresas?



Tanto para enfrentarte a una entrevista laboral como para moverte en el día a día de una compañía debes conocerlas y utilizarlas. Pero no sólo te serán útiles en estos dos campos. Dependiendo del puesto que ocupes en una empresa o institución, deberás intuir qué cualidades personales son las que mejoran tu rendimiento. Existe una premisa previa: **autoconocimiento**. Necesitas saber cuáles son tus puntos flacos y aquellos en los que das la talla. Este proceso es personal y comparativo. En parte, reflexiona sobre tus defectos y, para conseguir una visión global, observa cómo se desenvuelven los profesionales que tienes a tu alrededor.

Existen unas **habilidades sociales** que podrían ser aplicables a prácticamente cualquier puesto de trabajo:

- ✓ Optimismo.
- ✓ Creer en uno mismo.
- ✓ Saber asumir riesgos y responsabilidades.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Vocación de servicio.

Asimismo, hay **cuatro**



habilidades sociales muy valoradas en la empresa moderna:

- ✓ **Capacidad de comunicación:** Convencer, escuchar, persuadir, exponer claramente ideas, formular las preguntas adecuadas para conseguir la

información que necesitas..., parece sencillo pero es todo un arte.

- ✓ **Flexibilidad:** Se ha puesto muy de moda en los últimos años con motivo de la incertidumbre económica. Un buen profesional debe ser útil "*para un roto y para un descosido*", tener cintura, una mentalidad abierta y alta adaptabilidad al cambio y a las situaciones difíciles.
- ✓ **Empatía:** La habilidad para entender las necesidades y los sentimientos de los demás. Consiste en ponerse en el lugar del otro y responder con acierto a sus necesidades emocionales. Si entiendes las motivaciones de los demás, te podrás adaptar mejor a sus intereses.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Las empresas de éxito se estructuran como una suma de grupos de personas que deben cooperar y colaborar juntos.

Las empresas buscan personas que respondan a este perfil sobre todo para sus cargos intermedios o altos. Los profesionales que desarrollan estas habilidades promueven un clima de trabajo agradable y un mayor rendimiento.

5.- Sistemas de control de personal.

Caso práctico

Si recuerdas bien, en la empresa de **Luna** había un problema grave de absentismo que estaba produciendo pérdidas económicas en la empresa. **Luna** intentará motivar con distintas técnicas a los empleados, y a su vez propondrá la implantación de un sistema de control de personal en las entradas y salidas de la empresa. Para ello, propone a sus compañeros distintas técnicas de motivación, y a su vez intenta diseñar un plan de control de personal.



Deberás conocer que los sistemas de control de personal de la empresa se enfocan desde una doble vertiente: por un lado los **aspectos disciplinarios**, es decir, de incumplimiento por parte de los trabajadores; y por otro **control de determinados objetivos y fines empresariales**.

- ✓ **Aspectos disciplinarios:** El control del absentismo laboral es una de las tareas principales del departamento de recursos humanos y lo puedes definir como el conjunto de ausencias de los trabajadores en un determinado centro de trabajo, ya sean justificadas, por incapacidad temporal, permisos... o no justificadas, como faltas de asistencia, retrasos, salir a fumar, etc.

El absentismo puede ser causa de la extinción del contrato de trabajo, por voluntad del empresario, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada. Estudios relacionados con el absentismo laboral han llegado a la conclusión de que sus **principales causas** son:

- Enfermedades gripales y enfermedades pulmonares o respiratorias. Stress laboral.
- Licores, drogas y vida nocturna.
- Falta de motivación.

Para combatirlo es necesaria una buena gestión de los recursos humanos. Corresponde al director de este departamento conocer a sus empleados y su situación personal, potenciar una adecuada calidad de vida laboral y conseguir que el trabajador se sienta motivado.

- ✓ **Control de Horarios:** En la actualidad, son muchas las empresas que a través

del ordenador, por huella digital, controlan las entradas y salidas de sus empleados de forma segura; con solo colocar el dedo durante un segundo sobre un sensor se obtiene una información de asistencia segura, ya que cada huella digital es única en el mundo, y se evita así el uso de tarjetas u otros medios menos fiables. De esta forma, el departamento de recursos humanos consigue llevar automáticamente el control personalizado de todos los trabajadores a través del ordenador.

Los controles horarios permiten a la empresa obtener estadísticas para analizar comportamientos de colectivos determinados, tendencias, productividad, clima laboral, etc., y adoptar las medidas oportunas.

Por otro lado, el control de permanencia en la empresa también puede suponer un valor añadido para los empleados, ya que pueden, en algunos terminales, consultar su estado de horas.

- ✔ **Control de Objetivos:** Los objetivos fijados en los planes de empresa deberán ser objeto de control en orden a medir los resultados alcanzados y si éstos son acordes a los objetivos prefijados. Para establecer dicho control se hace necesario plantear en la empresa un buen sistema de captación de información; esto es, a través de encuestas, informes, traslado de quejas, sugerencias, reclamaciones o peticiones, auditorías etc.

Autoevaluación

El control del absentismo laboral es una de las tareas principales del departamento de recursos humanos. Pero, de las siguientes situaciones, ¿cuál no podría considerarse absentismo laboral?

- La incapacidad temporal por enfermedad común.
- Todas las ausencias justificadas.
- Ausencia para asistir a una reunión sindical.
- Permiso por maternidad.

Cualquier incapacidad temporal es considerada absentismo laboral.

Tanto las ausencias justificadas como las injustificadas se consideran absentismo laboral.

Esto no es considerado absentismo laboral.

Licencias y permisos se consideran absentismo laboral.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

6. Registro y archivo de la información y la documentación.

Caso práctico

Por último, **Luna** revisará los expedientes de personal de los empleados, de manera cronológica. Revisará todos y cada uno de los documentos que lo forman, corrigiendo los posibles errores en los mismos. Su compañero organizará el expediente en la carpetilla, con el extracto y todos los documentos que lo forman.



La documentación que obra en un Departamento de recursos humanos relativa a cada uno de los trabajadores de la empresa debes saber que se denomina **EXPEDIENTE DE PERSONAL** y es un conjunto de documentos, ordenados cronológicamente, que refleja el historial laboral de cada trabajador de la empresa, su formación, trabajos desempeñados, funciones, altas y bajas, tipos de contratos laborales que ha tenido, etc.

Cada expediente consta de las siguientes partes:

- ✓ **Carpetilla.** Contenedor en que se guarda el expediente.
- ✓ **Extracto o resumen.** Hoja en la que se anota cada uno de los documentos de que consta el expediente personal.
- ✓ **Documentación.** Diferentes documentos que forman el expediente.

En el expediente de un trabajador se pueden encontrar documentos procedentes de la propia empresa, documentación aportada por el trabajador, documentación procedente de la Administración Pública, de otras empresas y de instituciones públicas o privadas.

Los **documentos que con mayor frecuencia** aparecen en un expediente son:

- ✓ Carta de solicitud de empleo.
- ✓ Currículum Vitae.
- ✓ Ficha con los datos personales.

- ✓ Resultados de las pruebas de selección a que fue sometido el candidato.
- ✓ Perfil detectado en la entrevista de selección.
- ✓ Título de los estudios acreditados para conseguir el puesto de trabajo.
- ✓ Títulos de otros estudios realizados.
- ✓ Cursos de formación permanente realizados en la empresa y en otras instituciones públicas y privadas.
- ✓ Copia del contrato de trabajo.
- ✓ Copias de la documentación relativa a la Seguridad Social.

La **clasificación de los expedientes** de los trabajadores dependerá del tamaño de la empresa; así, tenemos que:

- ✓ **Pequeñas empresas.** La forma más sencilla consiste en ordenar los expedientes alfabéticamente. También se pueden ordenar por categorías profesionales y, dentro de cada categoría, alfabéticamente por apellidos y los nombres de los trabajadores.
- ✓ **Grandes empresas.** Es en el departamento de personal donde se gestionarán y guardarán los expedientes personales de los trabajadores. Los expedientes se ordenarán alfabéticamente por departamentos; dentro de cada departamento por categorías profesionales, y dentro de cada categoría, alfabéticamente por apellidos y nombres de los trabajadores.

Los expedientes deben estar actualizados constantemente; cada vez que se produzca cualquier variación, esta debe ser anotada en el expediente junto al documento preciso. Algunas de las **variaciones** que se pueden producir en el expediente personal son:

- ✓ Cambio de categoría profesional.
- ✓ Ascensos.
- ✓ Movilidad física del puesto de trabajo.
- ✓ Nuevos cursos de formación.
- ✓ Excedencias.

Para saber más

En la siguiente presentación podrás reconocer con carácter general los conceptos básicos de los recursos humanos.

[Resumen textual alternativo](#)

Autoevaluación

De las siguientes partes ¿cuál no forma parte del expediente de personal?

- Circular entre los trabajadores llamando a la huelga.
- Carpeta contenedor, extracto de la misma y contrato de trabajo.
- Ficha con los datos personales y documentación de la Seguridad Social.
- Solicitud de empleo y Curriculum Vitae.

Has dado con la respuesta correcta. Las comunicaciones entre trabajadores no forman parte del expediente de personal.

Todos son componentes del expediente de personal.

No es correcto, estos son documentos que aparecen en el expediente.

No es correcto, recuerda que estos son documentos que aparecen en el expediente.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Incorrecto

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: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD109.</p>		<p>Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V07.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD109.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>

	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD73.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>
	<p>Autoría: Stocklib. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V07.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. EP006.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE028.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE121.</p>

	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE021.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE036.</p>
---	--	---	--

