Introducción

Este libro trata todos los puntos contemplados en el Real Decreto 1631/2009, de 30 de octubre, por el que se establece el título de **Técnico en Gestión Administrativa** y se fijan sus enseñanzas mínimas para el Módulo Profesional **Operaciones Administrativas de Recursos Humanos** para los estudiantes del Ciclo Formativo de **Técnico en Gestión Administrativa**.

Parte de cero. Tiene un lenguaje comprensible. Es eminentemente práctico. Está estructurado didácticamente. Es muy riguroso con respecto a la legislación, contemplando todos los cambios debidos a las últimas reformas, laborales, sociales y fiscales. Además, hace hincapié en los aspectos más relevantes desde el punto de vista de la realidad laboral, teniendo en cuenta las verdaderas tareas que se van a desempeñar en el puesto de trabajo.

El Capítulo 1 tiene como finalidad el enfocar la ocupación en el ámbito de la disciplina de los Recursos Humanos, así como definir sus facetas.

El Capítulo 2 trata los aspectos formales de las relaciones laborales, bajo la perspectiva legal y procedimental.

En el Capítulo 3 se estudia la organización del sistema de la Seguridad Social, sus fines y los derechos y obligaciones de empresas y trabajadores respecto a ésta.

El Capítulo 4 tiene por objeto la cuantificación y liquidación de las cuotas de la Seguridad Social, que permiten mantener el sistema y ser sujeto de sus derechos.

El Capítulo 5 se basa en el pago al trabajador como contraprestación de su trabajo y del documento asociado a éste, la nómina.

En el Capítulo 6 se detalla la información que sobre los empleados debe ser registrada por la empresa, a fin de su control y evaluación, teniendo en cuenta que hay límites legales a su recopilación y archivo, como la Ley de Protección de Datos.

El Capítulo 7 es una guía de actuación de la empresa en la sociedad actual, bajo la consideración de los compromisos sociales y laborales que deben contemplarse.

Los capítulos incluyen prácticas y actividades con el propósito de facilitar la asimilación de los conocimientos tratados; así como test de conocimientos y ejercicios propuestos con la finalidad de comprobar que los objetivos de cada capítulo se han asimilado correctamente.

Denominamos **prácticas** a las tareas guiadas y resueltas, que buscan facilitar la comprensión; **actividades** a las tareas no resueltas sobre puntos concretos, buscando conocer si el alumno asimila los objetivos marcados y puede continuar el itinerario formativo; **ejercicios propuestos** a tareas más o menos globales que buscan generar procesos de pensamiento e incentivar la autonomía del alumno, incluida la búsqueda de información necesaria para resolverlos.

Esta obra, por tanto, no se limita a transmitir conocimientos, sino que trata de capacitar al alumno para el desempeño de una profesión.

1 El Capital Humano

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ✓ Comprender el concepto de Capital Humano.
- ✓ Identificar la administración y gestión de los Recursos Humanos (RR. HH.).
- ✓ Interpretar la estructura del departamento de RR. HH.
- ✓ Distinguir y clasificar las funciones del departamento de RR. HH.
- ✓ Sistematizar la estructura y funciones del departamento de RR. HH.
- ✓ Conocer el concepto y formas de comunicación interna de personal.
- ✓ Comprender los requisitos de una buena comunicación interna.
- ✓ Conocer el proceso de planificación del departamento de RR. HH.
- ✓ Comprender el concepto y aspectos del análisis del puesto de trabajo.
- ✓ Comprender el concepto e importancia de la valoración de puestos.
- ✓ Comprender el concepto y fases de la captación de RR. HH.
- ✓ Comprender el concepto, requisitos y formas de reclutamiento de RR. HH.
- ✓ Comprender el concepto de autocandidatura y su formalización.
- ✓ Comprender el concepto de carta de presentación y su formalización.
- ✓ Comprender la finalidad del currículum vítae y su formalización.
- ✓ Comprender fases, aspectos y formas de la selección de RR. HH.
- ✓ Comprender concepto, requisitos y efectos de la integración de RR. HH.
- ✓ Comprender concepto, finalidad y aspectos de la conducción de RR. HH.
- ✓ Comprender el concepto y puntos esenciales de la motivación de RR. HH.
- ✓ Comprender finalidad, requisitos y fases de la evaluación de los RR. HH.
- ✓ Comprender concepto, requisitos y efectos de la promoción de RR. HH.
- ✓ Conocer el concepto de carrera profesional.
- ✓ Conocer el concepto e importancia de la planificación de carreras.
- ✓ Comprender el concepto, requisitos y efectos de la política de incentivos.
- ✓ Comprender las fases y técnicas de la modificación de conductas.
- ✓ Comprender el concepto y relevancia de la formación del Capital Humano.
- ✓ Conocer y distinguir las diferentes modalidades formativas.
- ✓ Conocer y distinguir las principales técnicas de Formación Profesional.
- ✓ Conocer los objetivos y trascendencia de la Formación Profesional.
- ✓ Conocer la regulación, apoyos y subvenciones a la Formación Profesional.
- ✓ Conocer los conceptos, tipos y entidades de Formación Profesional.
- ✓ Conocer y cuantificar las bonificaciones a la Formación Profesional.

Entendemos por **capital humano** el valor que aportan las personas a la empresa, al país o a la sociedad de la que forman parte.

Partiendo de la definición de empresa: "Unidad económica de producción, organizada y dirigida en base a cierta relación de propiedad, que combina un conjunto de factores productivos –humanos, técnicos y materiales– y los transforma en bienes y servicios que la sociedad necesita"; el capital humano es el factor de producción determinado por la cantidad y por la calidad del grado de formación y de productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

En la medida en que los factores técnicos y materiales están disponibles, salvo limitaciones financieras, para todas las empresas por igual; será este factor el que suponga una ventaja competitiva de una organización.

Variables como la formación o la productividad de las personas componentes de una empresa, un país o una sociedad van a determinar la posición competitiva de estos respecto a los demás. Es considerado el factor más determinante y diferenciador.

En este extenso capítulo vamos a mostrar una visión, bastante exhaustiva, del departamento de RR. HH. No es necesario conocer al dedillo todos los conceptos y definiciones que van a ser tratados, pero sí es necesario tomar una idea de cada área y familiarizarnos con los términos y procedimientos. Bastará con trabajarlos.

1.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Podemos definir la administración y gestión del capital humano como "la realización de las funciones que resultan de la relación del personal con la organización de la que forman parte".

Así, son cometidos del departamento de RR. HH. las labores de planificación, organización, dirección, reclutamiento, selección, integración, formación, desarrollo, motivación, remuneración, incentivo, prevención, salud, conducción, coordinación y supervisión del capital humano, así como las tareas administrativas asociadas a estas funciones. Estas funciones pueden englobarse en las que se muestran en la figura:

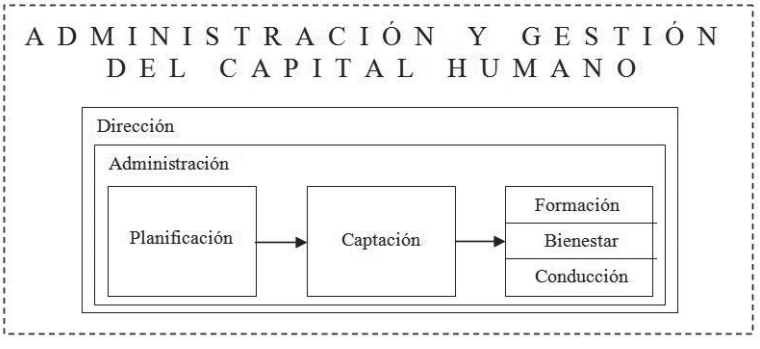

Figura 1.1

No consiste solamente en seleccionar, retribuir y llevar a cabo las labores administrativas derivadas de contratos, pagos y despidos, sino también en integrar, formar y motivar, con la finalidad de conseguir la máxima implicación y preparación de los componentes de una organización en aras de la consecución de los objetivos organizacionales, de manera eficaz y eficiente.

1.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.2.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La organización del departamento de recursos humanos va a ser muy variable, dependiendo principalmente del tamaño de la empresa.

Podemos, eso sí, proponer, con la finalidad de no perdernos en la espesura y entender el funcionamiento del departamento de recursos humanos, un modelo de división funcional jerarquizada, aunque no único ni general, consistente en la división en cinco áreas funcionales de fronteras imprecisas:

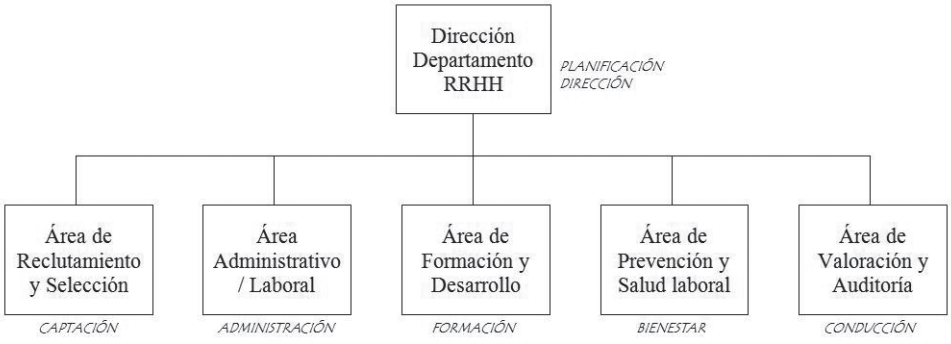

Figura 1.2

ACTIVIDADES 1.1

ACTIVIDAD SOBRE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR. HH.

Sugiera tres cometidos que considere son propios de cada una de estas áreas:

a. dirección
b. reclutamiento/selección
c. administrativo/laboral
d. formación y desarrollo
e. prevención/salud laboral
f. valoración/auditoría

1.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Podemos destacar como funciones propias de la administración y gestión de los recursos humanos:

- Planificar las plantillas necesarias para el logro de los fines organizacionales.
- Planificar las carreras profesionales y establecer las políticas de promoción.
- Definir y organizar la plantilla y establecer/negociar las políticas salariales.
- Analizar los cometidos y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo.
- Determinar las cualidades necesarias para el desempeño de cada puesto.
- Coordinar y establecer protocolos de actuación y de comunicación.
- Reclutar, seleccionar e integrar a las personas idóneas para cada puesto.
- Registrar y mantener la información relativa al personal.
- Facilitar toda la información concerniente al personal.
- Tramitar permisos, bajas, licencias, certificados y solicitudes del personal.
- Tramitar la documentación requerida por la Administración Pública.
- Calcular, registrar y efectuar las remuneraciones del personal.
- Diseñar e implantar programas de formación y de desarrollo personal.
- Facilitar la comunicación y relación personal e interdepartamental.
- Diseñar e implantar programas de bienestar de empleados y familiares.
- Asesorar y velar por el cumplimiento de los derechos del personal.
- Diseñar e implantar programas de prevención de riesgos laborales.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de los deberes del personal.
- Habilitar las políticas y protocolos de promoción, motivación y conducción.
- Establecer y ejecutar sistemas de evaluación y auditoría del personal.
- Diseñar políticas de incentivos con criterios de justicia y equidad.

Además, es necesario realizar todas estas funciones facilitando y promoviendo la implicación del personal; haciendo fácil y agradable –en la medida de lo posible– el desempeño de las ocupaciones; facilitando la armonía en el seno de la organización; de forma eficiente (con el menor gasto de recursos posible); todo ello con la finalidad del logro de los objetivos, de forma acorde con las normas, costumbres, hábitos y valores propios de la organización.

ACTIVIDADES 1.2

ACTIVIDAD SOBRE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RR. HH.

- Encuadre cada una de las funciones del departamento de recursos humanos en cada una de las áreas del organigrama propuesto en la organización del departamento de recursos humanos.

1.2.3 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE PERSONAL

Para que una empresa funcione es necesaria la existencia de comunicación, tanto **comunicación interna** (dentro de la empresa) como comunicación externa (entre la empresa y el exterior), ya que de otra forma no sería una organización, sino nodos independientes que actuarían por separado, sin orden, sin conducción, sin ton ni son, y ésta no sería conocida ni intercambiaría nada con el exterior. Lo contrario de organización es *caos* y sin comunicación no hay **organización**.

La comunicación en el interior de la empresa es cometido del departamento de recursos humanos, distinguiéndose en función del nivel jerárquico de los miembros de la empresa implicados entre **comunicación descendente** (de mayor a menor posición jerárquica), **comunicación ascendente** (de menor a mayor posición jerárquica) y **comunicación horizontal** (entre empleados de niveles similares). La comunicación descendente se utiliza principalmente para organizar, dirigir, informar y motivar; la horizontal para coordinar y la ascendente para recoger información, sugerencias, quejas, inquietudes, aspiraciones y opiniones y para evaluar. En este sentido debe darse un clima de confianza y de ausencia de autoritarismo, que la obstaculicen.

La comunicación debe fluir sin barreras y llegar a todos sus destinatarios; además, es conveniente que quede registrada para evitar malentendidos o descuidos.

Por otro lado, es fundamental la distinción entre **comunicación informal** y **comunicación formal**, la informal es la que surge espontáneamente y fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos, dándosele un alto nivel de credibilidad, aunque (según diversos autores) solo suele serlo en un promedio del 70%; acostumbra a ser verbal y a estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización; es conocida popularmente como "**rumores**" y puede originar conflictos por transmitirse distorsionada, manipulada e incompleta.

En definitiva, respecto a la comunicación interna del personal, conviene tener en cuenta ciertas ideas: ① si la comunicación no es escrita o registrada de alguna manera, podrá ser objeto de manipulación o pasar desapercibida; ② si la información no fluye sin cortapisas por barreras jerárquicas o falta de confianza, habrá que tomar medidas que corrijan estos aspectos o habilitar sistemas que sorteen estas dificultades, y ③ si la comunicación no fluye convenientemente, se generará un sistema informal de comunicación paralelo, incontrolado.

ACTIVIDADES 1.3

ACTIVIDAD SOBRE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE PERSONAL

- Busque formas de comunicación empresarial interna escrita.

1.3 PLANIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1.3.1 PLANIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El primer paso en la administración y gestión del capital humano consiste en la **planificación de los recursos humanos**, también denominada **planificación de plantillas**, en concordancia, por supuesto, con los objetivos organizacionales.

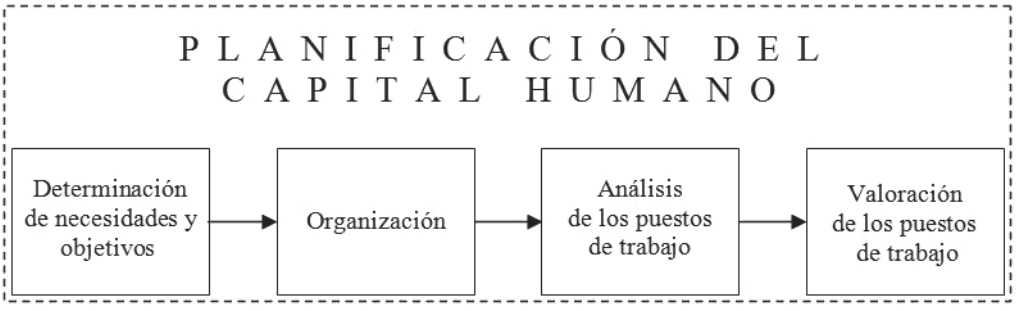

Figura 1.3

1.3.2 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO (APT)

Consiste en la descripción de las tareas, cometidos, responsabilidades y condiciones de trabajo, propias de una ocupación, con la finalidad de determinar las actitudes y aptitudes necesarias para cubrirla.

Habrá que tener en cuenta aspectos como los siguientes: formación y experiencia; iniciativa y habilidad para afrontar situaciones nuevas; cualidades físicas; capacidad de esfuerzo mental, de concentración y de resistencia a la fatiga intelectual; responsabilidad en el manejo de personas, instalaciones y equipos; destreza y precisión en la realización; tiempo de aclimatación; condiciones ambientales y riesgos laborales; atendiendo a los requerimientos de la ocupación en el ámbito de la empresa y procurando determinar unos niveles mínimos y unos niveles óptimos.

Se busca por tanto descomponer una ocupación con la finalidad de determinar el denominado **perfil profesional** del candidato que va a llevarla a cabo, así como en una serie de condiciones laborales.

ACTIVIDADES 1.4

ACTIVIDAD SOBRE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

- Busque en el BOE el *perfil profesional* de la ocupación *administrativo de personal* y extraiga sus 4 **unidades de competencia** y las **realizaciones profesionales** propias de cada una de las unidades de competencia.

1.3.3 VALORACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

La valoración del puesto de trabajo parte del análisis del puesto de trabajo y consiste en determinar su remuneración, basándola en la comparación con el resto de puestos atendiendo a los requerimientos de los mismos.

El resultado de la valoración de puestos de trabajo será el establecimiento de la **estructura salarial** de la empresa, y ésta habrá de estar basada en la equidad porque de lo contrario llevará al agravio comparativo. Es por tanto uno de los pilares de la **motivación** del personal, ya que el que un empleado se sienta peor pagado que los demás llevará a una reducción de su rendimiento.

Es recomendable marcar mínimos y máximos para cada puesto en función de la eficacia y eficiencia del trabajador; de su grado de implicación y entrega. También habrá que tener en cuenta la escasez de determinados profesionales y que hay que respetar los convenios y la negociación colectiva.

En definitiva, es importante el establecimiento de una valoración ecuánime de los puestos de trabajo, como medida relativa comparativa de los requerimientos de cada puesto dejando, eso sí, margen para **incentivar** la productividad personal.

ACTIVIDADES 1.5

ACTIVIDAD SOBRE VALORACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

- Busque en Internet *Fichas de valoración de puestos de trabajo*.

1.3.4 CAPTACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Tras la planificación, determinados y definidos los puestos de trabajo, es necesario proveer a la organización del personal necesario para lograr los objetivos organizacionales, proceso denominado **captación**:

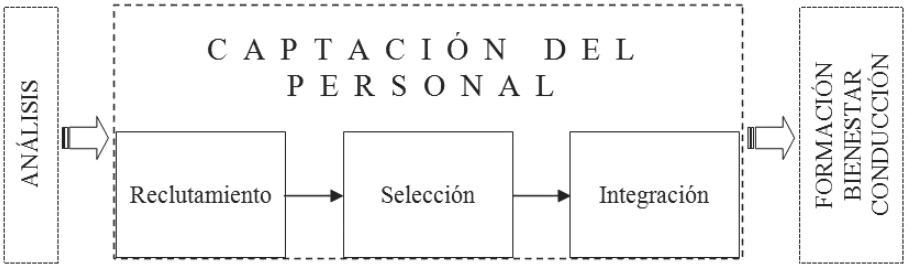

Figura 1.4

1.3.5 RECLUTAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Entendemos por reclutamiento el proceso mediante el cual se pretende dotar a la organización del personal adecuado para cada una de las ocupaciones. Consiste en un conjunto de técnicas de búsqueda, localización y atracción de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos empresariales.

Puede ser general o especializado, en función de las ocupaciones que haya que cubrir; interno o externo, según se busque dentro o fuera de la empresa.

Para que sea exitoso, es necesario un correcto análisis del puesto de trabajo y un conocimiento adecuado del mercado de trabajo. Además, no ha de ser improvisado, sino planificado, partiendo de la **especificación del puesto** y pasando por la descripción del **perfil profesional** y por la determinación de las **fuentes** y **técnicas** que hay que emplear, para finalizar con la **preselección**.

Entre las fuentes podemos destacar las siguientes: los propios trabajadores y becarios, el personal de otras empresas, los trabajadores en formación y en prácticas, los centros educativos, los cursos de formación, las asociaciones profesionales, los candidatos de procesos anteriores, las autocandidaturas, los anuncios en medios de comunicación, las oficinas de empleo y las agencias de colocación.

Respecto a las técnicas de reclutamiento, deben ser eficaces y eficientes tanto en tiempo como en coste. Distinguimos entre formales, como los anuncios en prensa o el uso de agencias, e informales como las recomendaciones; entre activas o pasivas, según la empresa inicie el proceso o no; directas o indirectas, según nos dirijamos a las personas sin intermediarios o mediante anuncios o intermediarios.

Entre las técnicas más usuales, destacamos las presentaciones (conferencias, jornadas abiertas, foros de empleo, etc.); el contacto directo; el empleo de agencias o intermediarios; los anuncios internos; los anuncios en prensa, e Internet. Cuanto más masivos, mayor será el abanico de personas y por tanto mayor la posibilidad de encontrar a los mejores, pero también será mayor la complejidad del proceso de preselección y de selección.

Clasificación de las técnicas de reclutamiento		
Formal	Según se utilicen medios reconocidos o no	Informal
Activa	Según la empresa inicie el proceso o no	Pasiva
Directa	Si nos dirigimos a las personas sin intermediarios o no	Indirecta

ACTIVIDADES 1.6

ACTIVIDAD SOBRE RECLUTAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

- Elabore un anuncio para la captación de un empleado que va a encargarse de las labores de "administrativo de personal". Para ello puede buscar en Internet cuál debe ser el contenido de un anuncio en prensa.

1.3.6 LA AUTOCANDIDATURA

Es la acción que realiza una persona cuando toma la iniciativa de dirigirse a una organización, sin que ésta haya realizado una oferta de trabajo previa, presentando sus credenciales y su interés por incorporarse a la empresa.

Al presentar tu autocandidatura, la empresa no ha anunciado que existe un puesto vacante, por lo que es muy probable que en ese mismo momento puedan decirte que no te necesitan, pero dejarás una buena impresión, al mostrar entusiasmo por formar parte de la misma.

Hay que tener en cuenta que se estima en solo un 20% las ofertas mediatizadas en prensa y otros medios, como las oficinas de empleo, que solo gestionan alrededor de un 3% de las contrataciones, frente a un 80% de las que se cubren mediante contactos.

La autocandidatura puede efectuarse vía correo electrónico o convencional, vía telefónica o presencialmente, siendo esta última la mejor opción, ya que tendremos la certeza de que nuestra oferta ha llegado a la persona adecuada y ha sido atendida. En cualquier caso, ha de ser personalizada, sin dejar huella de que es un ofrecimiento generalizado dirigido a múltiples empresas; al igual que es conveniente informarse acerca de la empresa y de la persona responsable de la captación.

1.3.7 LA CARTA DE PRESENTACIÓN

Es aquella en la que mostramos nuestro interés y motivación por una empresa en particular, se adjunta al currículum vítae, ya sea como presentación de la autocandidatura, o como respuesta a un anuncio, en la que, de forma personal, sucinta y libre, se exponen las principales virtudes del candidato en relación con el puesto y el interés por incorporarse a la organización.

Debe ser personalizada y escrita a ordenador a no ser que se pida manuscrita; debe contener sus datos personales y de contacto principales –aunque también aparecen en su currículum vítae–; así como la localidad y fecha; los de la persona responsable del personal o de la selección; debe incluir en el cuerpo expresiones que hagan referencia

a su preparación, compromiso, capacidad de aprendizaje, interés por la empresa y el puesto, y cualesquiera otras características que denoten entusiasmo y provoquen interés; no olvide que, si no está presente, es su presentación y, por tanto, la primera impresión. Finalmente, debe incluir una indicación de que se adjunta currículum vítae, despedida correcta y firma.

1.3.8 EL CURRÍCULUM VÍTAE

El currículum vítae o "carrera de la vida" es el documento que detalla los datos personales, la formación y la experiencia, cuya función es la de darse a conocer, ya sea como presentación de la autocandidatura, ya como respuesta a un anuncio.

Debe ser claro, breve y conciso; adaptarse al puesto; estar actualizado; bien estructurado y con buena presentación.

Debe contener: ① los datos personales, ② los relativos a la formación, ③ los concernientes a la experiencia profesional y ④ datos adicionales.

Ha de comenzar por los datos personales, principalmente nombre y apellidos, dirección, localidad, código postal, provincia, fecha y lugar de nacimiento, fotografía reciente, correos y teléfonos ordenados por accesibilidad en horario laboral.

Debe continuar por la formación, aunque, si nuestro fuerte es la experiencia, el orden puede ser cambiado. Comenzaremos por la formación reglada, indicando denominación del título, entidad y fechas de obtención, y continuaremos por la no reglada (cursos, seminarios, etc.) indicando la misma información.

A continuación detallaremos la experiencia de cada ocupación ejercida: puesto y tareas desarrolladas, empresa y fechas.

Por último, en otros datos: habilidades, disponibilidad geográfica y a viajar, carnet de conducir, conocimientos informáticos, idiomas y cualquier información de valor que podamos aportar y pueda ser interesante en relación con el puesto solicitado.

Podrían incluirse más apartados intermedios, como idiomas o conocimientos informáticos, siempre que tengan sustancia, sean interesantes y esté estructurado.

Puede ordenarse en orden cronológico: de más antiguo a más reciente; o en orden inverso: de más reciente a más antiguo; según queramos destacar lo más antiguo o lo más reciente. Puede dividirse en bloques temáticos o funcionales si la experiencia es dispersa o hay lagunas sin ocupación. En definitiva, modelos, aunque parecidos, hay muchos, lo importante es no olvidar su finalidad: **presentar una oferta atractiva de nosotros mismos adaptada al puesto en cuestión**, **ya que nos estamos vendiendo**.

ACTIVIDADES 1.7

ACTIVIDAD SOBRE DEMANDA DE EMPLEO

- Elabore una carta de presentación y un currículum vítae en respuesta al anuncio de la actividad anterior. Puede apoyarse en modelos buscados en Internet.

1.3.9 SELECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Consiste en elegir de entre los candidatos reclutados y preseleccionados al que mejor desempeñará la ocupación y mejor se adaptará a la organización.

La selección debe ser lo más objetiva posible y adaptarse de la mejor manera al puesto de trabajo que hay que desempeñar y pasa, generalmente, por una serie de etapas:

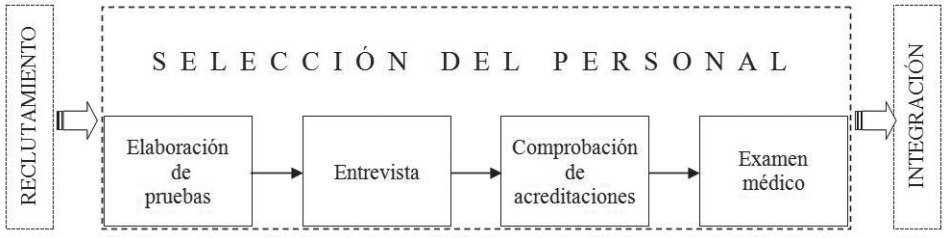

Figura 1.5

Con respecto a las pruebas, pueden ser muy diversas: **test psicotécnicos**, **pruebas de conocimiento**, **pruebas prácticas**, **simulaciones de trabajo**, etc., todas ellas deberán ser diseñadas exhaustivamente para el puesto en concreto.

Respecto a la entrevista, es considerada como el instrumento por excelencia de selección de personal, ya que aporta una gran riqueza de información que no puede ser aportada por otro medio, que requiere de un entrevistador con gran experiencia, en ella debe concretarse la información sobre el puesto y la empresa y aclararse todos los aspectos respecto al candidato, que intentará incidir favorablemente en su elección.

La **entrevista** puede ser **abierta** o **cerrada**, según se deje la iniciativa al entrevistado o siga un esquema predeterminado; **estructurada** o **no estructurada**, según ésta sea planificada minuciosamente, incluso en la forma de preguntar y que puede bifurcarse en función de cada respuesta; **de tensión**, en la que el entrevistador intenta someter al entrevistado a una situación tensa, evaluando sus respuestas a fin de observar sus reacciones, o **grupal**, en la que se plantea un problema en grupo con la finalidad de observar los roles adoptados.

La selección de personal es delegada a un comité o **comisión de selección**, nombrado para el proceso selectivo, constituido por personal propio y/o externo, del área o departamento implicado, y directivos de la empresa; aunque a veces se contrata a empresas especializadas en selección.

ACTIVIDADES 1.8

ACTIVIDAD SOBRE SELECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Busque en Internet tipos de test psicotécnicos (solo sus nombres) y uno en concreto que mida algún aspecto deseable en un administrativo de personal.

1.3.10 INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Una vez seleccionado el personal, es necesario integrarlo adecuadamente en la organización, lo que conlleva que se establezca un compromiso mutuo, consistente en que el personal sienta que forma parte de un todo en el que se sienta involucrado y comprometido, a la vez que albergado, tutelado, atendido, protegido y beneficiado; lo que será fundamental en su **motivación**.

Podemos distinguir este proceso en tres etapas:

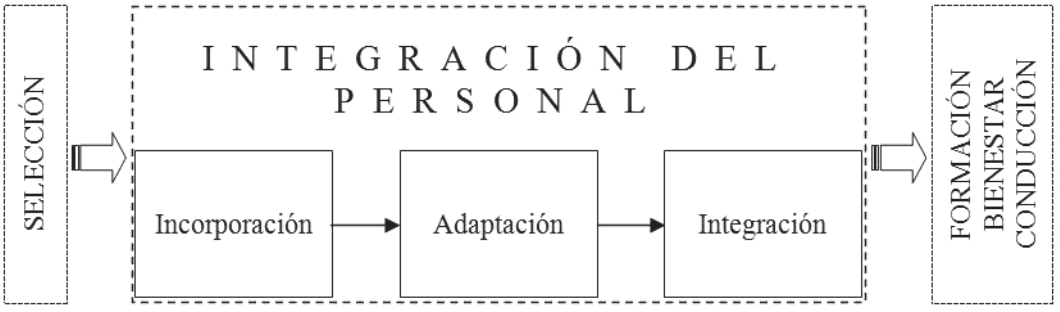

Figura 1.6

- **Incorporación**: consiste en la contratación del personal, en la que conviene que exista un período de prueba en el que ambos puedan rescindir dicho contrato si no se cumplen las expectativas.
- **Adaptación**: supone propiciar un clima de trabajo agradable, así como una adaptación física y ambiental del puesto, sobre todo en caso de discapacidad, bajo criterios ergonómicos.
- **Integración**: entendida como el conjunto de procesos que llevan a un vínculo con la organización, a una identificación con los objetivos corporativos, basada en una actividad profesional estable, con posibilidades de **carrera profesional** que satisfaga sus aspiraciones personales.

ACTIVIDADES 1.9

ACTIVIDAD SOBRE INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Busque en Internet cómo es un centro de trabajo en Google y relaciónelo con el contenido del apartado anterior.

1.4 CONDUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1.4.1 MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Para que la integración se mantenga en el tiempo, es necesario favorecer y conservar un clima laboral en el que las personas se sientan parte de la organización y se identifiquen con la consecución de los fines sociales.

Según Harper y Linch, en el ámbito laboral se dan las siguientes necesidades:

- ✓ Certidumbre de que su vida laboral va a ser tranquila; ausente de problemas.
- ✓ Dinero que permita mantener un cierto estatus social.
- ✓ Mando, principalmente en ciertas personas que necesitan dominar a otras.
- ✓ Prestigio profesional reconocido socialmente por su familia, amigos y demás.
- ✓ Independencia, sobre todo en ciertas personas con ideas propias.
- ✓ Dignidad en las tareas que se realizan y en las relaciones jerárquicas.
- ✓ Pertenencia, defensa y dependencia de un grupo.

Para lograrlo, según Pérez Gorostegui, es necesario que exista:

- ✓ Delegación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Comunicación a los empleados de lo que se espera de ellos.
- ✓ Reconocimiento a los empleados de su mérito para que se sientan apreciados.
- ✓ Establecimiento de objetivos medibles e información de los resultados.
- ✓ Participación en las decisiones de todos los involucrados en ellas.
- ✓ Formación y desarrollo personal.
- ✓ Un sistema justo y equitativo de remuneración y promoción por méritos.
- ✓ Estímulos de la creatividad y desánimo de la rutina.

ACTIVIDADES 1.10

ACTIVIDAD SOBRE MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Busque información sobre la pirámide de Maslow y señale cuáles son las necesidades que satisface un individuo por su pertenencia a una organización.

1.4.2 EVALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Su finalidad es determinar de forma objetiva el valor que tiene cada empleado para la organización en todo momento, ya que no muestran iguales comportamientos ni obtienen los mismos resultados.

Debe ser por tanto un proceso continuo y sistemático que valore la aportación individual a la consecución de los fines organizacionales.

Según Dessler el proceso pasa por tres etapas: *identificación*, *medición* y *gestión* del rendimiento:

Figura 1.7

- **Identificación**: se pretende establecer las actividades susceptibles de medida que influyen en los resultados obtenidos en concordancia con los objetivos organizacionales, respondiendo a la pregunta: ¿qué espero que consiga este empleado? Nos apoyaremos en el APT, centrándonos en aquellas actividades que afecten al rendimiento, pudiendo incluir algún aspecto particular.
- **Medición**: consiste en calcular el rendimiento de cada empleado, tanto en cantidad como en calidad, bajo un criterio de objetividad que permita la comparación. Consiste, por tanto, en la denominada **evaluación del rendimiento** o, también, **evaluación laboral**.
- **Gestión**: debe orientar hacia la consecución de unos niveles de rendimiento mayores, como parte de la conducción que es. En todo momento debe haber una buena comunicación para que el empleado tenga totalmente claro lo que se espera de él y hasta qué punto lo está consiguiendo, en qué sobresale y en qué debe mejorar.

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño se delega a un comité o **comisión de evaluación**, constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen, preferiblemente, jefaturas de departamentos o de unidades administrativas.

La evaluación del personal fundamentará **promociones** e **incentivos**, originará traslados y/o cambios de puesto y señalará **necesidades formativas**.

ACTIVIDADES 1.11

ACTIVIDAD SOBRE EVALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Busque en Internet *Fichas de evaluación del desempeño*.

1.4.3 PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Promoción es el **ascenso profesional**. El Estatuto de los Trabajadores reconoce este derecho en su artículo 4.2.b, estableciendo más adelante en su artículo 24 que "los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario".

Pero, independientemente de lo que establezca el Estatuto, es necesario que esto sea así, en aras de que se produzca una correcta **integración** y **motivación**.

Para ello es necesario establecer la **carrera profesional** del empleado en el seno de la empresa de manera que ésta se vaya desarrollando en función de su valía.

Así, es necesario llevar a cabo una **planificación de carreras**, consistente en establecer los itinerarios de puestos por los que podrán ir pasando los empleados, y que beneficia a la organización por dos motivos fundamentales, uno económico (el menor coste de captación) y otro psicológico (el aumento del compromiso).

Por supuesto, han de darse ciertos requisitos: ① igualdad de oportunidades, ② conocimiento de las oportunidades (adecuada comunicación), ③ un sistema justo de evaluación y promoción, ④ respaldo de los superiores y ⑤ afán del empleado.

ACTIVIDADES 1.12

ACTIVIDAD SOBRE PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Busque las cinco etapas de la carrera profesional de Dessler.

1.4.4 LA POLÍTICA DE INCENTIVOS

Introducir en la remuneración una parte variable en función de la dedicación y el desempeño del empleado es, en la actualidad, una tendencia cada día más habitual y cada vez en mayor medida, buscando estimular determinados comportamientos. Esta parte del salario debe estar totalmente relacionada con la **evaluación** del desempeño.

Con esta política se busca premiar el desempeño del trabajador de forma regular y constante con la finalidad de conseguir una mayor **integración** y **motivación**.

La política de incentivos ha de cumplir ciertos requisitos: ① debe establecer incentivos que resulten sustanciosos y estimulantes; ② debe valorar tanto la cantidad como la calidad, para impedir que se busque la primera en detrimento de la segunda; ③ debe basarse en un sistema de retribución claro y conocido (comunicación); ④ ha de ser justa y equitativa, y ⑤ ha de ser sostenible económicamente.

ACTIVIDADES 1.13

ACTIVIDAD SOBRE POLÍTICA DE INCENTIVOS

- Busque sistemas de retribución basados en incentivos (retribución flexible).

1.4.5 TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN DE CONDUCTAS EN LAS ORGANIZACIONES

Si una persona se encuentra integrada en una organización y está motivada, no será necesario llevar a cabo ninguna acción de modificación de conducta; pero, si esto no es así, habremos de conducir su comportamiento.

Que quede claro que esto no debería ocurrir, ya que si los componentes de la organización se encuentran integrados y motivados, no es necesaria ninguna actuación en este aspecto; es decir, si hay que aplicar estas técnicas, es porque se está errando en la fase **integración** y en la **motivación** del personal.

Para modificar un comportamiento inadecuado o generar uno adecuado, lo primero que hay que hacer es realizar una **identificación** objetiva del problema. Para ello lo mejor es definirla con una sentencia clara, de forma que pueda ser medida y registrada; por ejemplo, "el empleado X llega una media de quince minutos tarde", de forma que no pueda haber interpretaciones subjetivas de lo que ocurre, llega tarde quince minutos, esto es algo objetivo y medible.

Seguidamente se llevará a cabo un **estudio** del que resultará el **estímulo** que propiciará una **conducta** que de nuevo evaluaremos a fin de valorar si se ha cumplido el objetivo o es necesario un nuevo estímulo.

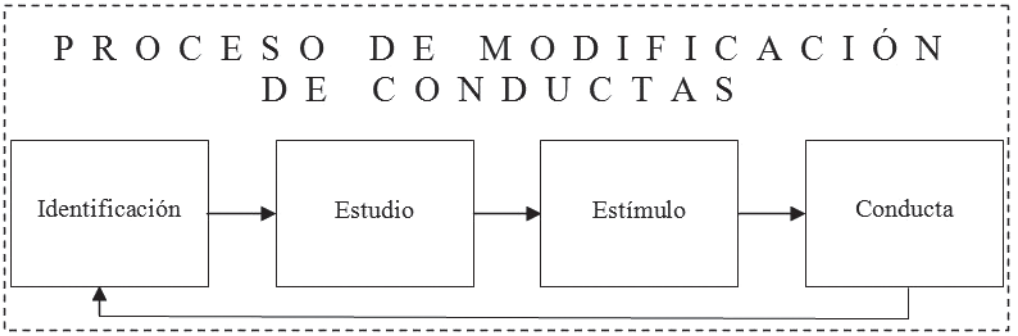

Figura 1.8

Es decir, en términos clínicos, ha de realizarse una **evaluación** que determine un **tratamiento** y realizar un **seguimiento**.

Los estímulos podrán ser positivos o negativos, por ejemplo, podemos decidir respecto al problema de la puntualidad aplicar un plus de asistencia y puntualidad o una sanción disciplinaria. Ambos estímulos llevarán a la consecución del mismo efecto. Mejor lo primero que lo segundo, en aras de su integración/motivación, que formaría parte de una política de incentivos ya prefijada para todos los empleados, claro está.

Estas dos anteriores son técnicas de modificación de conductas, concretamente el **refuerzo positivo** y el **refuerzo negativo**, pero hay más:

El **encadenamiento** o **moldeamiento**, que consiste en dividir la conducta que deseamos en una serie de conductas más sencillas que conduzcan escalón a escalón al comportamiento deseado, otorgando siempre una recompensa tras cada avance. Las **aproximaciones sucesivas** o recompensa gradual por aproximación a la conducta deseada. El **modelamiento** o presentación de un modelo de conducta que hay que copiar de alguien que es recompensado por mantenerla. La **instigación**, que consiste en guiar físicamente para que el trabajador ejecute la respuesta requerida, reforzada por anuncios, avisos, calendarios, etc., que reciben el nombre de instigadores. La **saciedad**, en la se permite que se ejecute la conducta hasta que pierda su valor por hartazgo, muy parecida a la **extinción** o dejar de prestar atención por la conducta inapropiada. La **preparación para la respuesta**, que consiste en instruir al empleado en las habilidades previas que requiere para que se presente la conducta final, enseñarle el estímulo que obtendrá una vez que se presente la conducta (muestreo de reforzamiento) o darle la oportunidad de que tenga acceso por un muy breve tiempo al premio a fin de que conozca lo que ganará (probación). **Tiempo fuera** o separar al trabajador de la situación en la que se originó la conducta inapropiada, por ejemplo trasladarlo a otro lugar si es el caso de que en el que está es donde lleva a cabo tal comportamiento. El **costo por respuesta**, consistente en cobrar una determinada cuantía cuando se produzca esta mala conducta; por supuesto, las sanciones deberán estar recogidas en el reglamento interno. La **sobrecorrección de práctica positiva** o enseñar la forma de ejecutar el comportamiento apropiado. La **sobrecorrección restitutiva** o que se repare lo dañado. El **reforzamiento diferencial de conductas incompatibles**, que consiste en reforzar una conducta contraria a la que queremos impedir.

Muchas son las posibilidades, pero no nos perdamos de lo fundamental: para que los componentes de una organización presenten una conducta que la dirija a la consecución de los fines organizacionales, tres son los pilares que lo sustentarán: **comunicación**, **integración** y **motivación**.

Es importante tener en cuenta que los refuerzos han de ser resultado no de una conducta intermitente, sino de una continua, si el reforzamiento lo es por un período de tiempo puntual, podrá ocurrir que se deje el comportamiento hasta el próximo período evaluado; por tanto, las recompensas deben ser el resultado de una evaluación continua. Esto es, hay que planificar un **programa de reforzamiento** que no deje ningún período sin evaluar, independientemente de cuándo se reciban los incentivos, que preferiblemente se hará de forma frecuente. Así, el establecimiento de buenas políticas de **incentivos** y de **promoción**, sin olvidar el resto de aspectos contemplados en el apartado de la **motivación**, evitará tener que recurrir a estas técnicas.

ACTIVIDADES 1.14

ACTIVIDAD SOBRE TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN DE CONDUCTAS EN LAS ORGANIZACIONES

- Plantee una conducta inapropiada e indique qué estímulo aplicaría.

1.5 FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1.5.1 FORMACIÓN

Definimos **formación profesional** como todo adiestramiento, instrucción, orientación, aprendizaje o desarrollo personal encaminado a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los trabajadores actuales y futuros, a lo largo de toda la vida laboral.

La Constitución, en su artículo 40, exige de los poderes públicos el fomento de la formación y readaptación profesionales, instrumentos ambos esenciales para hacer realidad el derecho al trabajo, la libre elección de profesión u oficio o la promoción a través del trabajo. En efecto, la cualificación profesional que proporciona la formación sirve tanto a los fines de la elevación del nivel y calidad de vida de las personas como a los de la cohesión social y económica y del fomento del empleo. Y el Estatuto de los Trabajadores reconoce este derecho en su artículo 4.2.b.

En una economía cada vez más globalizada, el capital humano se erige como un factor clave para poder competir con garantías de éxito. Debido a ello, la formación constituye un objetivo estratégico para reforzar la productividad y competitividad de las empresas en el nuevo escenario global, y para potenciar la empleabilidad de los trabajadores, en un mundo en constante cambio, ya que está demostrado que uno de los factores que más inciden en la riqueza de un país es su nivel formativo.

ACTIVIDADES 1.15

ACTIVIDAD SOBRE EL CONCEPTO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

- Busque definiciones de *formación profesional*.

1.5.2 MODALIDADES FORMATIVAS

En la actualidad podemos distinguir una serie de modalidades formativas en función de la coincidencia o separación física entre el alumnado y el formador y la importancia del autoaprendizaje en el proceso formativo:

- **Formación presencial**: formación tradicional en la que discentes y docente comparten el mismo espacio físico y temporal. Está basada en la exposición de los contenidos por parte del formador con escasa, aunque recomendable, participación del alumnado, en un mismo lugar, en un horario determinado, alternada con sesiones prácticas y dinámicas, tanto individuales como grupales, en las que se da una mayor intervención del estudiante. Normalmente se dan una serie de tutorías adicionales en las que se pueden realizar consultas al profesor. El único tiempo en el que el docente no está presente es el que se dedica al estudio de los contenidos en un horario elegido por cada formando a su discreción.

- **Formación a distancia**: formación en la que los discentes y el docente están separados físicamente. Salvo ciertos encuentros concertados, principalmente para que se realicen las oportunas evaluaciones y algunas tutorías establecidas en horarios y días concertados, tampoco hay coincidencia temporal. Se provee al alumnado de los contenidos para la realización de la acción formativa y se emplean medios técnicos para facilitar la comunicación. La comunicación que suele ser asíncrona (se emite y se espera a recibir contestación, los interlocutores no coinciden en el tiempo).

  Necesita de una mayor autonomía e intervención del estudiante, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, aunque generalmente con ayuda de tutores externos.

- **E-learning**: formación a distancia, también conocida como **teleformación**, caracterizada por el uso de Internet como medio de comunicación y de distribución de contenidos. Es necesario resaltar que se denomina *e-learning* y no *e-teaching*, esto es, aprendizaje y no enseñanza, porque es un proceso de autoaprendizaje.

  En esta modalidad, la acción formativa se proyecta sobre una **plataforma de teleformación** que debe facilitar de forma integrada lo siguiente: la comunicación tanto entre el formador y los formandos como de estos entre sí; medios tecnológicos de distribución de contenidos formativos y de recepción de trabajos y actividades, y el seguimiento de los avances y medios que faciliten la exposición y desarrollo del temario, entre otros. Dichas plataformas pueden incluso alquilarse, para una acción formativa dada, con o sin contenidos implementados.

- **Formación semipresencial**: formación que resulta de la combinación de las modalidades presencial y a distancia. Combina una serie de clases al estilo tradicional en las que se tratan los contenidos menos susceptibles de su impartición a distancia y se marcan las pautas y actividades que hay que realizar hasta la próxima sesión presencial.

- **B-learning**: formación semipresencial que se caracteriza por el empleo de Internet como medio de comunicación y de distribución de contenidos, aunque parte de estos se distribuyen en las clases presenciales. La *B* es de *Blended* (mezcla).

- **Formación en el puesto de trabajo**: realmente es una forma de formación presencial, pero por ser tan peculiar cabe categorizarla. Se distingue en tanto que para impartirla es necesaria la propia empresa o una similar, en la que se aprende el trabajo mientras se va ejecutando. Es, por tanto, una modalidad muy activa y participativa y completamente práctica. Ha de ser guiada por un formador que puede ser interno o externo a la empresa y puede ser llevada a cabo por la propia empresa que forma a sus empleados, mediante contratos en prácticas, o a través de convenios entre empresas y entidades de formación o de orientación e inserción profesional.

ACTIVIDADES 1.16

ACTIVIDAD SOBRE MODALIDADES FORMATIVAS

¿Cree que los contenidos de este tema serían susceptibles de ser impartidos en modalidad *e-learning*?, ¿y en modalidad *b-learning*? En tal caso, ¿qué ventajas e inconvenientes cree que plantean estas modalidades respecto de la presencial?, ¿qué modalidad preferiría en este caso en concreto y en este momento?

1.5.3 PRINCIPALES TÉCNICAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

- ✓ **Lección magistral**: es la técnica pedagógica más empleada en las acciones formativas y consiste en la presentación verbal de la información con o sin ayuda de medios técnicos por parte del docente, que expone su saber al grupo de discentes, que se mantienen pasivos, salvo cuando es solicitada o fomentada su participación. Permite la transmisión rápida de conocimientos con eficiencia de tiempo y recursos, pero es una técnica de enseñanza que relega el aprendizaje, la participación y la iniciativa a un segundo plano y no es eficaz en el cambio de actitudes o comportamientos, por lo que, aunque indispensable, ha de ser complementada por otras técnicas.
- ✓ **Demostraciones**: son exhibiciones de cómo se realiza una determinada tarea o actividad que se acompañan de explicaciones en las que se resaltan los puntos más relevantes. Realmente es una modalidad de la técnica anterior.
- ✓ **Conferencia**: disertación sobre un asunto concreto por parte de una autoridad en la materia. Aunque no admite la participación, sí puede establecerse la posibilidad de preguntas posteriores para aclarar puntos tratados, dudas o inquietudes. Cuenta con la ventaja de la sabiduría del ponente, pero solo es útil como complementaria de otras y debe usarse solo puntualmente.
- ✓ **Panel de expertos**: discusión informal por parte de un grupo de expertos en una determinada materia, en la que los discentes tan solo forman parte del auditorio, al que se le asigna un tiempo de preguntas y aclaraciones. Muy parecida a la conferencia, aporta el conocimiento de experiencias y opiniones de personas especializadas en el tema, lo que amplía el entendimiento y los puntos de vista de los participantes.
- ✓ **Ejercicios de autoevaluación**: técnica pedagógica dirigida a proporcionar información sobre conocimientos, actitudes, creencias, valores y comportamientos, que consiste en unos test cuya autointerpretación propicia la reflexión y el cambio. Por supuesto, ha de llevarse a cabo de forma complementaria.
- ✓ **Debate**: técnica consistente en el tratamiento de un tema y una problemática, en la que se argumenta a favor o en contra por posiciones encontradas; es necesaria la figura de un moderador y puede haber público, que apenas participa activamente. Su finalidad es la de afirmar o modificar ideas; fomentar la participación y por ende la comunicación, integración y motivación; proporcionar un análisis exhaustivo de la situación con acercamiento de posiciones y aporte de soluciones; y estimular el interés por la cuestión, aunque no sería posible como única técnica de la acción formativa.
- ✓ **Trabajo en pequeños grupos**: se basa en separar en grupos pequeños que analizarán por separado una cuestión durante un tiempo limitado de forma que todos sean componentes activos en la aportación y concreción de ideas. Los grupos son más efectivos a medida que más utilicemos esta técnica, incrementándose la comunicación y la integración y el trabajo en equipo. Es un proceso de aprendizaje que fomenta la cooperación, la responsabilidad, la creatividad, la comunicación y el espíritu crítico y que posibilita los cambios de actitud de forma más eficiente que actuando individualmente; aunque tampoco sería aconsejable como única técnica de la acción formativa, por ser poco eficiente en la adquisición de conocimientos formales.
- ✓ **Tormenta de ideas o Brainstorming**: consiste en que los componentes del grupo expresen con total libertad todo aquello que se les ocurra respecto al tema o la solución a un problema. De tal manera que si se deja a los participantes en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar todo lo que se les ocurra, sea real o imaginario, razonable o no, de toda la maraña de ideas expresadas, aunque éstas sean imposibles o

descabelladas, surja una idea brillante. Fomenta la creatividad y es muy útil para dilucidar nuevos conceptos o procesos y es muy participativa, lo que aumenta la comunicación, integración y motivación, aunque, para que funcione, es necesario que exista un clima de confianza previo; no vale para todas las ocupaciones, ni para todas las personas, y es también un método complementario.

- ✓ **Estudio de casos**: consistente en la presentación de cuestiones representativas de una situación real para que sea estudiada y analizada. Pretende fomentar una actitud crítica y entrena a la resolución de problemas. Suele tratarse de una situación acaecida a una empresa, presentada en forma de relato, con una serie de cuestiones propuestas, que es tratada individualmente primero, después en grupos de exposición y, por último, se contrastan y debaten las soluciones grupales y se concluye con una propuesta final de soluciones óptima consensuada. Facilita la asimilación de conocimientos y genera actitudes favorables hacia el análisis y solución de problemas, aunque aplicado de forma exclusiva adolece de base teórica y de estructura de aprendizaje, debido a lo cual es necesario combinarla con otras técnicas.
- ✓ **In basket o Simulación de tareas**: es una técnica de formación en la que se simulan las tareas que hay que realizar en un puesto de trabajo y las comunicaciones asociadas con superiores, iguales y subordinados, incluyendo una explicación detallada de la forma de abordar la tarea o el problema planteado. Se desarrolla de forma individual, para, posteriormente, explicar al grupo y docentes las decisiones tomadas para su crítica y análisis. Es un método que proporciona un aprendizaje muy real y práctico que se desarrolla en un ambiente laboral en el que se es consciente de lo que se hace, cómo se hace y de las consecuencias de nuestro proceder y de nuestros comportamientos, aunque con riesgo limitado por ser una simulación; por otro lado, requiere recrear el puesto de trabajo, lo que es costoso.
- ✓ **Juegos de empresa**: técnica de simulación para la formación de ejecutivos consistente en agrupar a los participantes en equipos que compiten entre sí, de forma que cada equipo recibe información completa sobre la situación y actividades de la empresa asignada, con la misión de tomar decisiones para solventar problemas tanto económicos como de personal, obtener e interpretar datos, elaborar informes, etc. Facilita el entrenamiento en la toma de decisiones y en la selección de informaciones útiles, y fomenta la creatividad, la reflexión y el análisis al permitir la experimentación sin riesgo, al ser una situación simulada, lo que también supone una desventaja, ya que la situación no es real.
- ✓ **Outdoor training o Formación experiencial**: técnica de moda en grandes empresas, que se desarrolla al aire libre, compuesta de juegos, actividades físicas y deportes en grupo, destinados a mejorar el trabajo en equipo y a que los empleados se conozcan mejor en un ambiente distendido. Propicia la comunicación, la integración y la motivación; potencia la colaboración y la participación en las decisiones de todos los componentes del grupo; facilita que las personas se comporten como son en realidad sacando lo que de verdad llevan dentro; fomenta el afrontar los compromisos diarios con afán, y siempre de forma positiva; promueve las habilidades de liderazgo y la reacción rápida y oportuna; permite desconectar del mundo laboral del estrés y del nerviosismo, pero no es muy adecuada para la adquisición de conocimientos formales.
- ✓ **Dramatización o Role playing**: técnica de formación que consiste en simular una situación que se presenta en la vida real en la que se distribuyen una serie de roles, con los que no hay por qué identificarse, permitiendo ponerse en el lugar de otro, lo que desarrolla la empatía e incita cambios de conducta. Solo es válida en el ámbito conductual y, por tanto, altamente complementaria.
- ✓ **Rotación de puestos**: técnica consistente en ir trasladando al empleado de un puesto a otro, durante períodos relativamente breves, de forma que vaya adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarias

para su desarrollo y acabe obteniendo una visión y formación global. De esta forma se fomenta la colaboración y comunicación en el seno de la empresa, mejorándose el clima laboral y la eficiencia empresarial. Aunque requiere de un seguimiento que puede interrumpir el proceso productivo.

- ✓ **Entrenamiento**: "Consiste en explicar al empleado, por parte de un instructor, cómo se desarrolla un trabajo, darle la oportunidad de que lo realice y corregir las posibles deficiencias que se produzcan" (Canonici). Persigue preparar a la persona para un puesto de trabajo. Es un concepto genérico que contempla diferentes técnicas:
  - **Training Within Industry o TWI** (**Capacitación dentro de la industria**): entrenamiento que se lleva a cabo en el propio puesto y horario de trabajo, que consta de cuatro pasos: **preparación** del trabajo (fase de motivación), en la que se interroga al grupo de discentes sobre los conocimientos con los que ya cuentan y se les informa sobre cómo deben ir preparados; **presentación** de la operación, que será desglosada en fases, siempre destacando los puntos clave; **ejecución** a la vez que el docente, que también irá corrigiendo errores e identificando puntos clave; y **supervisión** posterior, en la que se animará a que se pregunte y se resaltarán los progresos y se indicarán los errores. La vigilancia se irá reduciendo gradualmente hasta su cese. Es un método importado de Estados Unidos que permitió la formación de más de veinte millones de personas en las fábricas durante la Segunda Guerra Mundial. Da mejores resultados en labores industriales y es poco recomendable para directivos; es muy eficaz y eficiente, en tanto que acorta el tiempo de aprendizaje para conseguir un nivel de desempeño aceptable por permitir el adiestramiento inmediato, y es muy participativa e integradora, pero necesita de una sistemática planificación, y ralentiza el proceso productivo.
  - **Coaching**: método basado en el asesoramiento o acompañamiento efectuado por una persona que asume el papel del *coach* (entrenador) y otra que asume el rol de *coachee* (aprendiz). El entrenador dirige, instruye y entrena a una persona o a un grupo con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Es muy eficaz y eficiente como técnica, ya que se va aprendiendo sobre la marcha lo necesario y suficiente para cubrir el puesto, aunque limitada al saber y proceder del entrenador, lo que puede dejar lagunas conceptuales y procedimentales.

Existen otros métodos y particularidades de algunos de los anteriores, pero los aquí expuestos constituyen una amplia gama de posibilidades que pueden cubrir las necesidades formativas de cualquier empresa.

ACTIVIDADES 1.17

ACTIVIDAD SOBRE TÉCNICAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

De los métodos anteriores:

- ¿Cuáles cree que son procesos de enseñanza y cuáles de aprendizaje?
- ¿Cuáles necesitan ser impartidos en modalidad presencial?
- ¿Cuáles son más de formación de conocimientos y cuáles de conductas?
- ¿Cuáles están orientados especialmente hacia el proceso productivo?
- ¿Cuáles cree que están especialmente indicados para ejecutivos?

1.5.4 OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

En el ámbito empresarial, el cometido de la formación es el de la **capacitación** y actualización permanente de las **competencias** de su personal, con la finalidad de un óptimo **desempeño**, gracias al **desarrollo personal**.

Pero también es un instrumento de **integración** y **motivación**, ya que favorece la implicación de las personas en la organización, así como la **comunicación**.

Podemos resaltar los siguientes como sus objetivos:

- Actualizar y perfeccionar las competencias profesionales.
- Mejorar el desempeño de las tareas.
- Asimilar las nuevas técnicas de trabajo y organizativas.
- Orientar, integrar y motivar a los empleados.
- Favorecer la comunicación en el seno de la organización.

La formación es uno de los pilares fundamentales de la administración y gestión de los recursos humanos. Sin ella las empresas están ineludiblemente abocadas a su desaparición, en la medida en que nos encontramos en un mundo tremendamente cambiante y competitivo, en el que surgen cada día nuevas técnicas productivas y organizativas que inciden notablemente en la productividad.

1.5.5 PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

Como decimos, la formación es un eslabón estratégico fundamental para las empresas y que, por tanto, conviene que esté adecuadamente planificada. Para ello, es necesario el establecimiento del **plan de formación**, consistente en la determinación de las acciones formativas necesarias, objetivos, perfil de los destinatarios, contenidos, duración, horarios, modalidad y técnicas formativas, perfil docente, lugar, medios necesarios, evaluaciones y pruebas, y presupuestos; principalmente, ya sea por el propio departamento de RR. HH. o con la colaboración de entidades formativas.

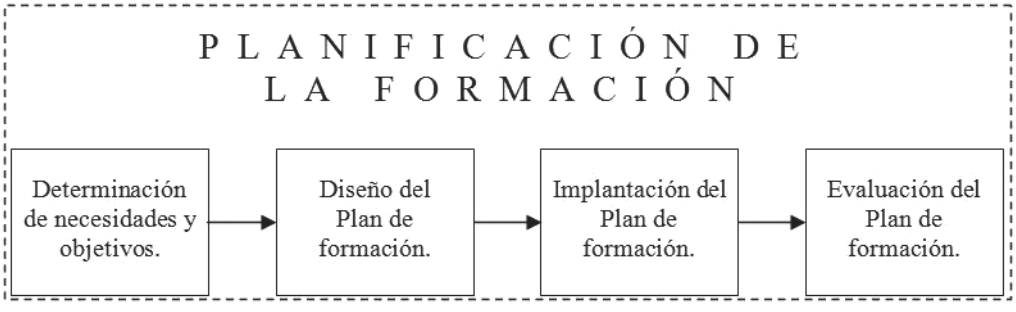

Figura 1.9

1.5.6 APOYOS INSTITUCIONALES A LA FORMACIÓN

Actualmente, existen convenios de prácticas profesionales del alumnado de formación profesional, tanto reglada como ocupacional, y del de las Universidades, que son sufragados por las Administraciones –aunque la empresa puede aportar parte–, que dan notables resultados y suponen una vía de captación eficaz y eficiente. También existe la posibilidad de contratación en prácticas, lo que reduce los costes de formación considerablemente. Ambas son formas de formación mixtas, en tanto que se da una formación previa en las instituciones formativas y otra en el puesto de trabajo por parte de la empresa, o incluso puede ser solicitada por la propia empresa para llevarla a cabo en su totalidad, por la que sería subvencionada con la casi totalidad del coste del programa formativo. Además de la reducción del coste formativo, se cubren las etapas de reclutamiento, selección e integración, directamente, sin añadir costes y de manera sumamente eficaz.

1.6 LA REGULACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

1.6.1 LA REGULACIÓN

La Ley Orgánica 5/2002, de **Cualificaciones y de la Formación Profesional**, que establece la existencia de un Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, en el que se detallan las competencias profesionales de cada ocupación, define la formación profesional como "el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica. Incluye las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales".

Dicha ley tiene por objeto la ordenación de un sistema integral de formación profesional, cualificaciones y acreditación, que responda con eficacia y transparencia a las demandas sociales y económicas a través de las diversas modalidades formativas.

1.6.2 LA FORMACIÓN CONTINUA

Se define como "el conjunto de acciones formativas que se lleven a cabo por las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones dirigidas tanto a la mejora de las competencias y de las cualificaciones como a la recualificación de las personas ocupadas, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la promoción social, profesional y personal de los trabajadores".

1.6.3 LA FORMACIÓN OCUPACIONAL

Formación profesional, destinada prioritariamente a personas desempleadas, que se imparte fuera del sistema educativo, para distinguirla de la formación profesional impartida por el sistema educativo o "reglada", se la llama "no reglada", lo cual no significa que no exista normativa que la regule, sino que ésta vendrá dada por otra Administración Pública que no es la educativa.

1.6.4 LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

Tras trece años de vigencia de dos modalidades diferenciadas de formación profesional en el ámbito laboral –la formación ocupacional y la continua–, resulta necesario integrar ambos subsistemas en un único modelo de formación profesional para el empleo e introducir mejoras que permitan adaptar la formación dirigida a los trabajadores ocupados y desempleados a la nueva realidad económica y social, así como a las necesidades que demanda el mercado de trabajo.

La Ley Orgánica 5/2002 establece un Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales que permite avanzar en un enfoque de aprendizaje permanente y en la integración de las distintas ofertas de formación profesional: reglada, ocupacional y continua; propiciando el reconocimiento y acreditación de competencias profesionales adquiridas, tanto a través de procesos formativos (formales y no formales) como de la experiencia laboral.

Los recursos que financian el subsistema de formación profesional para el empleo proceden de la recaudación de la cuota de formación profesional que realiza la Seguridad Social, de las ayudas del Fondo Social Europeo y de las aportaciones específicas establecidas en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal.

1.6.5 LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO DE OFERTA

La oferta de formación profesional para el empleo tiene por objeto ofrecer de forma **gratuita** a los trabajadores, tanto ocupados como desempleados, una formación ajustada a las necesidades del mercado de trabajo que atienda a los requerimientos de productividad y competitividad de las empresas y a las aspiraciones de promoción profesional y desarrollo personal de los trabajadores, de forma que los capacite para el desempeño cualificado de las distintas profesiones y el acceso al empleo.

Las Administraciones laborales competentes adoptarán las medidas necesarias para que la oferta de FPE sea amplia, permanente y accesible.

A fin de incentivar y facilitar la participación y el acceso de los trabajadores a la oferta formativa dirigida a la obtención de los certificados de profesionalidad, se establecerá una oferta de formación modular que favorezca la acreditación parcial acumulable de la formación recibida, reduzca los riesgos de abandonos y posibilite que el trabajador avance en su itinerario de formación profesional cualquiera que sea la situación laboral en que se encuentre.

La citada planificación se realizará considerando las propuestas formuladas por las comunidades autónomas y las organizaciones empresariales y sindicales con apoyo de la **Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo**, perteneciente al sector público estatal, de carácter tripartito y cuyo patronato está constituido por la Administración Pública (con representación del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y las comunidades autónomas) y por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

1.6.6 LAS ENTIDADES FORMATIVAS

Podrán impartir formación profesional para el empleo:

Las Administraciones Públicas competentes en la materia, a través de sus centros propios o mediante convenios con entidades o empresas públicas que puedan impartir la formación. Tienen la consideración de centros propios: ① los Centros de Referencia Nacional, especializados por sectores productivos, que llevarán a cabo acciones de carácter experimental e innovador en materia de formación profesional; ② los Centros Integrados de Formación Profesional de titularidad pública, dedicados a la impartición de al menos las ofertas formativas referidas al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, que conduzcan a la obtención de títulos de formación profesional y certificados de profesionalidad, y ③ los demás centros de titularidad públicos que cuenten con instalaciones y equipamientos adecuados para impartir formación profesional para el empleo.

Las organizaciones empresariales y sindicales, y otras entidades beneficiarias de los planes de formación dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados, por sí mismas o en los centros y entidades contemplados en los programas formativos de las citadas organizaciones o entidades beneficiarias acreditadas o inscritas.

Las empresas que desarrollen acciones formativas para sus trabajadores o para desempleados con compromiso de contratación, que podrán hacerlo a través de sus propios medios –siempre que cuenten con el equipamiento adecuado para este fin–, o a través de contrataciones externas.

Los Centros Integrados de Formación Profesional, de titularidad privada, y los demás centros o entidades de formación, públicos o privados, acreditados por las Administraciones competentes en formación dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad. Estos centros deberán reunir los requisitos especificados en los reales decretos que regulan los certificados de profesionalidad correspondientes a la formación que se imparta en ellos, sin perjuicio de los requisitos específicos que podrán establecer las Administraciones Públicas en el ámbito de sus competencias.

Los centros o entidades de formación que impartan formación no dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad, siempre que se hallen inscritos en el registro que establezca la Administración competente. El Ministerio de Empleo y Seguridad Social podrá establecer criterios mínimos para dicha inscripción.

1.6.7 LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO DE DEMANDA

La FPE de demanda responde a las necesidades específicas de formación de las empresas y trabajadores, y está integrada por las **acciones formativas de las empresas** y los **permisos individuales de formación**.

Corresponde a las empresas la planificación y gestión de la formación de sus trabajadores y a los trabajadores la iniciativa en la solicitud de los citados permisos.

La formación impartida a través de las acciones formativas de las empresas deberá guardar relación con la actividad empresarial, aunque ésta puede ser general o específica del puesto de trabajo actual o futuro.

El permiso individual de formación es el que la empresa autoriza a un trabajador para la realización de una acción formativa que esté reconocida mediante una acreditación oficial, incluida la correspondiente a los títulos y certificados de profesionalidad del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, con el fin de favorecer su desarrollo profesional y personal. La denegación de la autorización del permiso por parte de la empresa deberá estar motivada por razones organizativas o de producción, comunicándolo al trabajador.

Esta formación se financiará mediante la aplicación de bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social que ingresan las empresas, en un porcentaje máximo establecido en la Ley de Presupuestos Generales del Estado sobre el montante total de lo aportado en concepto de cuota de formación profesional, en función del tamaño de la empresa, de tal forma que cuanto menor sea la empresa, mayor será dicho porcentaje. En todo caso, se garantizará un crédito mínimo en la cuantía que se determine en la citada ley, que podrá ser superior a la cuota por formación profesional ingresada por la empresa en el sistema de Seguridad Social. En el caso de los permisos de formación, dichas bonificaciones cuentan con un crédito adicional en función del tamaño de la empresa y se irán aplicando conforme se vayan abonando los salarios durante dicho permiso.

1.6.8 LA FORMACIÓN EN ALTERNANCIA CON EL EMPLEO

La formación en alternancia es aquella que tiene por objeto contribuir a la adquisición de las competencias profesionales de la ocupación mediante un proceso mixto, de empleo y formación, que permite al trabajador compatibilizar el aprendizaje formal con la práctica profesional en el puesto de trabajo.

Incluye las acciones formativas de los contratos para la formación y los programas de formación realizados por las Administraciones Públicas.

Los contenidos de la formación teórica deberán estar vinculados a la oferta formativa de las unidades de competencia de los certificados de profesionalidad de la ocupación relacionada con el oficio o puesto de trabajo previsto en el contrato laboral, o en su defecto por los contenidos mínimos orientativos establecidos en el fichero de especialidades formativas para las ocupaciones o especialidades relativas al oficio o puesto de trabajo contemplados en el contrato. Cuando el trabajador contratado para la formación no haya alcanzado los objetivos de la educación secundaria obligatoria, la formación teórica tendrá por objeto inmediato completar dicha educación.

La formación práctica deberá complementarse con asistencia tutorial, que se prestará con ocasión de la realización del trabajo efectivo.

La cualificación o competencia profesional adquirida a través del contrato para la formación será objeto de acreditación.

Las empresas podrán financiar el coste de la formación teórica mediante bonificaciones en las cotizaciones empresariales a la Seguridad Social, con cargo a la partida prevista en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal para la financiación de las bonificaciones en las cotizaciones de la Seguridad Social acogidas a medidas de fomento de empleo por contratación laboral.

1.6.9 LAS ENTIDADES FORMATIVAS ORGANIZADORAS

Las empresas podrán organizar y gestionar la formación para el empleo de demanda para sus trabajadores, por sí mismas, o bien contratar su ejecución con centros o entidades especializadas, en cuyo caso, los citados centros o entidades deberán asumir, al menos, la coordinación de las acciones formativas, no pudiendo delegar ni contratar con terceros el desarrollo de dicha coordinación.

Así mismo, las empresas podrán agruparse voluntariamente, previo acuerdo por escrito, para organizar la formación de sus trabajadores, designando a tal efecto una entidad organizadora para que les gestione sus programas

de formación. En este caso, las bonificaciones se aplicarán por las empresas agrupadas en sus respectivos boletines de cotización.

Podrá tener la condición de entidad organizadora cualquiera de las empresas que formen parte de la agrupación, o bien un centro o entidad que tenga entre sus actividades la impartición de formación.

1.6.10 BONIFICACIONES A LA FORMACIÓN

En la actualidad, los módulos económicos máximos, por participante y hora de formación de demanda, dependerán de la modalidad y el nivel formativos: hasta 9,00 € si es presencial de nivel básico; hasta 13,00 € si la modalidad es presencial y el nivel superior; hasta 7,50 € si se trata de teleformación, o 5,50 € si es a distancia convencional; si es semipresencial se aplicarán los módulos anteriores según las horas presenciales y las no presenciales. Véase Orden TAS-2307-2007.

Las empresas con menos de 10 trabajadores no estarán limitadas por los módulos económicos máximos previstos en este artículo. Así mismo, las empresas de 10 a 49 trabajadores y las de 50 a 249 podrán superar los citados módulos en un 10 por ciento y un 5 por ciento, respectivamente.

Para poder tener acceso a estas bonificaciones habrán de justificarse los gastos formativos: retribución de los formadores, internos o externos; amortizaciones de equipos didácticos y plataformas tecnológicas, así como el alquiler o arrendamiento financiero de los mismos; gastos en medios didácticos y/o adquisición de materiales didácticos, así como los gastos en bienes consumibles; los costes imputables a los medios de comunicación utilizados entre formadores y participantes de teleformación; los gastos de alquiler, arrendamiento financiero o amortización de las aulas, talleres y demás superficies utilizadas en el desarrollo de la formación; seguros de accidentes de los participantes; gastos de transporte, manutención y alojamiento de participantes y de formadores; costes asociados y de organización: personal, instalaciones y equipos de apoyo; luz, agua, calefacción, mensajería, correo, limpieza, vigilancia y otros costes asociados a la gestión de la actividad formativa; teniendo en cuenta que la imputación de estos costes asociados y de organización se calcularán proporcionalmente sobre el total de la actividad de la empresa y no podrán superar el 25% de la bonificación.

También serán incluidos los costes de personal de los trabajadores que reciben su formación durante la jornada laboral y no serán objeto de bonificación, pero se computarán a efectos de la cofinanciación privada exigible. Ya que si la empresa no es menor de 10 trabajadores, ha de cofinanciar la formación en un porcentaje mínimo: 10% si es de menos de 50 trabajadores, 20% si menos de 250 y 40% las demás.

En cuanto al crédito máximo que puede ser bonificado, en la actualidad, es de un 50% para las empresas de más de 250 trabajadores, el 60% para las de 50 a 249, 75% de las de 10 a 49 y el 100% de las de menos de 10 trabajadores, sobre las cuotas ingresadas en concepto de formación profesional, que son del 0,7% de las bases de todas y cada una de las nóminas. Si la empresa es de nueva creación o abre un nuevo centro de trabajo, el crédito máximo será de 65 € por cada trabajador incorporado. En cualquier caso, hay un crédito mínimo establecido de 420 € por empresa.

Además, la FPE de demanda es perfectamente compatible con la de oferta, no restando esta última ninguna cuantía del crédito, por lo que puede llevarse a cabo un **plan de formación** con escaso coste, o incluso sin coste, si llevamos a cabo una buena planificación y aprovechamos todos los recursos a nuestro alcance.

ACTIVIDADES 1.18

ACTIVIDAD SOBRE BONIFICACIONES A LA FORMACIÓN

Calcule la bonificación máxima que recibirá una empresa para sus acciones formativas de formación profesional para el empleo, en modalidad presencial de nivel superior, considerando los topes del apartado anterior y que la base salarial media es de 1.250,00 € mensuales, suponiendo que los gastos superan con creces los topes.

a. Si la empresa tiene 250 trabajadores.
b. Si la empresa tiene 249 trabajadores.
c. Si la empresa tiene 50 trabajadores.
d. Si la empresa tiene 49 trabajadores.
e. Si la empresa tiene 10 trabajadores.
f. Si la empresa tiene 9 trabajadores.
g. Si la empresa tiene 5 trabajadores.
h. Si la empresa tiene 4 trabajadores.
i. Si la empresa tiene 3 trabajadores.
j. Si la empresa tiene 2 trabajadores.
k. Si la empresa tiene 1 trabajador.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Desde la concepción del factor humano como variable trascendental en la administración y dirección de empresas, en tanto que es considerado como decisivo en la consecución de los objetivos y resultados organizacionales, toma especial relevancia la administración y gestión de los recursos humanos, sustentada en el departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos puede organizarse en áreas funcionales con límites o fronteras difíciles de delimitar aunque, en cualquier caso, sus funciones sí están claramente determinadas.

Así, hemos desagregado el departamento en seis unidades funcionales, cada una de las cuales con una serie de funciones, aunque esta división es, como decimos, algo relativo y variable que dependerá del tipo y tamaño de la empresa, pero que nos es muy práctico y ventajoso didácticamente. Estas áreas funcionales son las siguientes: dirección, captación, administración, formación, bienestar y conducción.

La **dirección** tiene entre sus cometidos la propia organización y planificación del departamento de RR. HH., su gerencia y coordinación, así como la supervisión de los directores de cada departamento, no así la del resto del departamento.

La **captación** consiste en el reclutamiento, selección e integración del capital humano, aunque dicha integración seguirá fortaleciéndose gracias a otras áreas.

La **administración** es la responsable de las labores burocráticas. Destacamos entre ellas la de la elaboración de las nóminas y seguros sociales por su interés.

La **formación** es un área vital, en tanto que fomenta el desarrollo del capital humano, aspecto fundamental en la competitividad de la empresa.

Los cometidos del área de **bienestar** son el de propiciar un ambiente cómodo y satisfactorio, la salud laboral, la prevención de riesgos laborales, los programas sociales para empleados y familiares y, en definitiva, todas aquellas acciones sociales que redunden en una mayor motivación e integración de los empleados.

Por último, la **conducción** se ocupa de la evaluación, supervisión y control de los empleados, de la actuación sobre sus conductas y de las políticas de motivación, de promoción y de incentivos, no definidas por la dirección.

Toda esta estructura ha de sustentarse en una buena **comunicación interna**, ya que si ésta no fluye convenientemente se generará un sistema informal paralelo de comunicación, incontrolado y nocivo; para que esto no ocurra, conviene implantar un sistema que permita que la comunicación fluya sin cortapisas y sea registrada a fin de evitar manipulación y pasar desapercibida.

Es importante planificar los puestos de trabajo necesarios, estableciendo para cada uno de ellos el **análisis del puesto de trabajo** y el **perfil profesional** de quien ha de ocuparlo, determinando las aptitudes y actitudes necesarias para cubrirlo.

Una vez definidos los puestos de trabajo, es necesaria la valoración de los mismos, a fin de establecer la **estructura salarial**, siguiendo criterios de equidad, con margen para el establecimiento de incentivos y, por supuesto, con respeto a la ley y a la negociación colectiva.

Tras la planificación de la plantilla, procederemos a la **captación**, que se inicia con el **reclutamiento**, que consiste en la búsqueda de candidatos que cumplan con los requisitos del puesto determinado por el APT; continúa la **selección** de entre estos de los más adecuados, mediante un proceso que puede contemplar pruebas, entrevistas, comprobación de acreditaciones y examen médico; y finaliza con la **integración** de los seleccionados, con su incorporación laboral, adaptación al puesto y su integración propiamente dicha o conjunto de procesos que llevan al compromiso mutuo.

Una de las posibles fuentes de reclutamiento es la **autocandidatura** o toma de iniciativa por parte del candidato, que se ofrece a la empresa sin que ésta haya iniciado un proceso de selección.

Posteriormente, ya en el ámbito de la **conducción**, ha de contemplarse la fase de **motivación** del empleado, como prolongación de la fase de integración, y sin duda vital, ya que un "empleado motivado es un empleado productivo", consistente en la satisfacción de las necesidades de la persona, de seguridad, sociales y de ego, que se conseguirán mediante comunicación, delegación, reconocimiento, equidad, formación, participación y otros estímulos.

Para valorar la necesidad y logro de la conducción, es necesario llevar a cabo la **evaluación del desempeño**, para lo que es necesario identificar las actividades que van a ser medidas, para decidir qué acciones tomar en función de los resultados.

Dicha evaluación será la que determine la **promoción** del empleado, para lo que es necesaria una **planificación de carreras profesionales** o itinerario de puestos que hay que ir cubriendo con los ascensos, en igualdad de oportunidades, con conocimiento previo, mediante un sistema justo y ecuánime y respaldado por los superiores.

También será la que determine la **política de incentivos**, que deberán resultar sustanciosos y estimulantes, valorar la cantidad y la calidad del trabajo, ser conocidos a priori, justos y equitativos, y económicamente sostenibles.

Pero, de no conseguir una adecuada integración y motivación, es necesaria la aplicación de **técnicas de modificación de conductas**, para lo que ha de identificarse de forma objetiva el problema, llevar a cabo un estudio del mismo, para poder aplicar un estímulo que propiciará el cambio de conducta. Muchas son las posibles técnicas que pueden emplearse, pero no hay que olvidar que, si los pasos anteriores han sido bien realizados, no será necesario el cambio de conducta. Si la organización se basa en la comunicación, la integración y la motivación y se establecen unas buenas políticas de incentivos y de promoción, no será necesaria ninguna actuación en este aspecto.

Finalmente, resaltamos una función trascendental del departamento de RR. HH.: la **formación**, cuyo objetivo es el de la capacitación y actualización permanente de las competencias del personal, con la finalidad de un óptimo desempeño, gracias al desarrollo personal; siendo también un instrumento de integración y motivación, ya que favorece la implicación con la organización, así como la comunicación.

Así, hay que contemplar la formación en un sentido amplio, considerando como sus objetivos actualizar y perfeccionar competencias, mejorar el desempeño y asimilar nuevas técnicas de trabajo y organizativas; pero también orientar, integrar y motivar a los empleados, y favorecer la comunicación en el seno de la organización.

La formación es uno de los pilares fundamentales de la administración y gestión de los recursos humanos, diferentes estudios empíricos han corroborado esta concepción de formación como "una de las mejores prácticas de recursos humanos"; sin ella las empresas están ineludiblemente abocadas a su desaparición, en la medida en que nos encontramos en un mundo tremendamente cambiante y competitivo, en el que surgen cada día nuevas técnicas que inciden notablemente en la productividad.

Para que la formación sea eficaz y eficiente, es esencial llevar a cabo el **plan de formación** en el que se determinarán: las acciones necesarias, sus objetivos, el perfil de los destinatarios, los contenidos, la duración, los horarios, la modalidad y las técnicas formativas, el perfil de los docentes, el lugar de impartición, los medios necesarios, las evaluaciones y pruebas, y los presupuestos, principalmente, ya sea por el propio departamento de RR. HH. o con la colaboración de entidades formativas.

La formación profesional se encuentra totalmente regulada, tanto en los tipos de formación, como en las entidades que pueden llevarla a cabo, como en las ayudas económicas que pueden obtenerse; para nosotros es primordial esto último, ya que es posible recurrir a la Administración para que el coste de la formación sea sufragado en su totalidad, o al menos en su mayor parte, con recursos públicos.

Muchas son las facetas a cubrir por el departamento de recursos humanos, pero nos quedamos con la idea esencial: "Un trabajador satisfecho y comprometido es un trabajador considerablemente más productivo".

EJERCICIOS PROPUESTOS

1. Busque en un diccionario o un glosario de términos las siguientes palabras y tome las definiciones más relacionadas con el departamento de Recursos Humanos:

- Administrar.
- Gestionar.
- Dirigir.
- Dirección.
- Planificación.
- Organizar.
- Organización.
- Implantar.
- Coordinar.
- Supervisar.
- Comunicar.
- Comunicación.
- Rumor.
- Política.
- Tramitar.
- Trámite.
- Negocio.
- Perfil.
- Captar.
- Análisis.
- Reclutar.
- Integrar.
- Incorporar.
- Adaptar.
- Ergonomía.
- Conducir.
- Motivar.
- Motivación.
- Evaluar.
- Evaluación.
- Promocionar.
- Promoción.
- Incentivar.
- Incentivo.
- Formar.
- Adiestrar.
- Orientar.
- Instruir.
- Enseñar.
- Enseñanza.
- Aprender.
- Aprendizaje.
- Desarrollar.
- Desarrollo.

2. Busque definiciones de los siguientes términos:

- Capital humano.
- Recursos humanos.
- Cultura empresarial.
- Perfil profesional.
- Cualificación profesional.
- Competencia profesional.
- Unidad de competencia.
- Certificado de profesionalidad.
- Realizaciones profesionales.
- Carrera profesional.
- Desarrollo personal.

3. Ordene secuencialmente los siguientes procesos: adaptación, análisis, conducción, incorporación, integración, organización, planificación, reclutamiento, selección, valoración.

4. Elabore un esquema de todo el proceso de administración y gestión del capital humano visto en el capítulo.

5. Busque en Internet *las siete dimensiones básicas en la gestión de recursos humanos* de Pfeffer, que parecen caracterizar el éxito competitivo de la empresa.

6. Intente relacionar en una frase los siguientes términos. Puede buscar en el contenido del capítulo:

- Organización y comunicación.
- Valoración e incentivos.
- Valoración y motivación.
- Integración y motivación.
- Evaluación y promoción.
- Evaluación e incentivos.
- Evaluación y formación.
- Promoción e integración.
- Promoción y motivación.
- Incentivos e integración.
- Incentivos y motivación.
- Conducción y comunicación.
- Conducción e integración.
- Conducción y motivación.
- Conducción e incentivos.
- Conducción y promoción.
- Formación e integración.
- Formación y motivación.
- Formación y comunicación.
- Formación y reclutamiento.

7. Lectura: *Trabajar con compañeros difíciles*.

Los conflictos laborales son tan antiguos como el trabajo mismo. Pero en los últimos años el análisis y la divulgación de este fenómeno ha cobrado cierto protagonismo.

¿Por qué razón? Porque los roces son cada vez más habituales en un entorno de trabajo en el que se produce sin descanso y cada cual intenta protegerse de los demás.

La tipología de las personas conflictivas que nos podemos encontrar en el trabajo es tan compleja como amplia. Aquí tienes una muestra de los perfiles y comportamientos peligrosos más habituales.

[Los que se cuelgan medallas con nuestras ideas]

Son personas a quienes les falta preparación o capacidad para triunfar, pero que poseen un gran instinto de supervivencia. Se acercan a los profesionales brillantes buscando su amistad, aunque lo que realmente quieren es conseguir información.

Para evitar que nos roben ideas, cada vez que queramos presentar una deberemos comunicársela directamente a nuestro superior y a diferentes personas de nuestro equipo. Cuanta más gente esté informada, mejor, así será más difícil que un ladrón de ideas se atribuya nuestros méritos.

[Los que nos critican a nuestras espaldas]

Lo mejor es hablar con ellos y averiguar qué es exactamente lo que andan diciendo de nosotros. Conviene tratarlos con firmeza, pero sin mostrar enfado, porque quizá la información que nos ha llegado está distorsionada o, aunque sea cierta, si el otro detecta que ha tocado un punto sensible se cebará y seguirá atacándonos.

Si centra sus críticas en desprestigiarnos, deberemos utilizar los canales de comunicación habituales en la empresa (informes, comunicados, e-mail, etc.) para dejar constancia por escrito de que nosotros hacemos bien nuestro trabajo.

[Los que nos pasan sus tareas]

Son personas que deciden endosar a sus compañeros tareas que no les interesan para nada o que constituyen una sobrecarga.

Algunas lo hacen descaradamente, otras lo piden como un favor, con tanta amabilidad que si te niegas a ayudarles puedes hasta pensar que eres culpable. Pero todo tiene un límite.

Hay que dejar claro a esas personas que su tendencia a escurrir el bulto es egoísta y es un obstáculo para que nosotros podamos hacer el trabajo que realmente nos corresponde.

[Los aprovechados]

El consultor de empresas y escritor Wess Roberts los define como "personas adictas a utilizar los recursos de la empresa en beneficio propio (...). Suelen ser unos gorrones encantadores que se preocupan más de buscar lo que puedan conseguir de ti que de hacer algo por ti".

Pero tampoco hay que convertirse en sus cómplices. Lo mejor es mantenerse al margen.

[Los hipersensibles y entrometidos]

Son personas altruistas, preocupadas por el bienestar de todos, que dan mil vueltas a cuestiones insignificantes y se inmiscuyen indebidamente en asuntos que están fuera de su competencia.

Cuanto menos sepan de nuestra vida privada y de nuestras responsabilidades, mejor, porque tienen tendencia a involucrarse en los asuntos personales y profesionales de los demás y a convertir detalles en grandes bolas de nieve.

Los hipersensibles son personas que necesitan ser escuchadas y a las que es bueno reconocer sus esfuerzos por contribuir a la mejora de la empresa, pero hay que hacerles ver la diferencia entre las cosas que se imaginan y las que son reales y no entrar en su juego de cotilleos y "corre, ve y dile".

[Los insoportables "quejitas"]

Todo les molesta, todo se hace mal, todo el mundo está en su contra... A veces tienen razón, pero exageran tanto cualquier problema que acaban por ser insoportables. El problema es que en ocasiones su pesimismo puede arrastrarnos en momentos en que lo que necesitamos es objetividad.

Hay que dejarles claro que están distorsionando la realidad y que sus quejas no nos interesan, si no corremos el peligro de que nos bombardeen constantemente con ellas. Cuidado también con su táctica de buscar chivos expiatorios. Son personas que cuando se equivocan le echan las culpas a los demás. Hay que reaccionar rápidamente y dejar claro a los superiores de quién es la culpa.

[Los defensores del statu quo]

Son personas formalistas, inflexibles, sin creatividad, que se rigen exclusivamente por las normas y que ponen mil trabas a cualquier innovación. Son buenos trabajadores, pero dificultan enormemente el desarrollo de cualquier trabajo que se salga de lo previsto.

Hay que impedir que nos intenten imponer sus limitaciones. No se trata de dejarlos al margen de los nuevos proyectos, sino de encargarles las tareas con las que se sienten cómodos y reconocérselas, dejando para personas más abiertas las que requieren un esfuerzo creativo.

***Fuentes**:*

- Tiranos, víctimas e indiferentes. Estrategias para lidiar con compañeros difíciles, *de Wess Roberts, editado por Empresa Activa.*
- Cómo trabajar con gente difícil y sobrevivir en el intento*, de Muriel Solomon, editado por Gestión 2000. © Laboris.*

8. Busque en Internet un modelo de *oferta de empleo* de cualquier servicio público de empleo.

TEST DE CONOCIMIENTOS

1 La planificación de carreras es una función del área de:
- a) Dirección.
- b) Administración.
- c) Captación.
- d) Formación y desarrollo.

2 La adaptación del personal es función del área de:
- a) Dirección.
- b) Administración.
- c) Captación.
- d) Formación y desarrollo.

3 La remuneración del personal es función del área de:
- a) Dirección.
- b) Administración.
- c) Captación.
- d) Formación y desarrollo.

4 El análisis de puestos es función del área de:
- a) Dirección.
- b) Administración.
- c) Captación.
- d) Formación y desarrollo.

5 ¿Cuál de las siguientes funciones fijará los perfiles profesionales de los empleados de la empresa?
- a) Reclutamiento de personal.
- b) Análisis de puestos.
- c) Valoración de puestos.
- d) Selección de personal.

6 ¿Cuál de las siguientes funciones determinará la estructura salarial de la empresa?
- a) Análisis de puestos.
- b) Valoración de puestos.
- c) Evaluación del desempeño.
- d) Política de incentivos.

7 El proceso de captación consiste en:
- a) Análisis y valoración de los puestos de trabajo.
- b) Análisis de puestos, evaluación y reclutamiento.
- c) Reclutamiento, evaluación e integración.
- d) Reclutamiento, selección e integración.

8 ¿Cuál de las siguientes no es una técnica de formación?
- a) Simulación de trabajo.
- b) Rotación de puestos.
- c) Entrenamiento.
- d) Capacitación dentro de la industria.

9 La promoción es una función del área de:
- a) Captación.
- b) Administración.
- c) Formación.
- d) Conducción.

10 *Coaching* es un término relacionado con el área de:
- a) Captación.
- b) Administración.
- c) Formación.
- d) Conducción.