

UF0345: Apoyo administrativo a la gestión
de recursos humanos

Elaborado por: Elena Ramirez Arribas

Edición: 5.1

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16275-09-0 • Depósito legal: MA 1487-2014

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

Presentación

- **Identificación de la Unidad Formativa:**

Bienvenido a la Unidad Formativa UF0345: Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Esta Unidad Formativa pertenece al Módulo Formativo MF0238_3: Gestión de Recursos Humanos, del Certificado de Profesionalidad ADGD0208: Gestión integrada de recursos humanos, que forma parte de la familia profesional de Administración y gestión.

- **Presentación de los contenidos:**

La finalidad de esta unidad formativa es enseñar al alumno a elaborar y obtener la información necesaria en el proceso de selección del personal, preparar y controlar el soporte administrativo de gestión de la formación para introducir procesos de mejora continua en la capacitación de cada trabajador, preparar y controlar el soporte administrativo para la promoción del personal y colaborar con otras personas/unidades en el desarrollo de las actividades de gestión administrativa de la selección, formación y desarrollo de recursos humanos.

– **Objetivos de la Unidad Formativa:**

Al finalizar esta unidad formativa aprenderás a aplicar procedimientos administrativos para:

- Aplicar procedimientos administrativos en procesos de selección de recursos humanos, utilizando los métodos y sistemas más adecuados.
- Aplicar procedimientos administrativos de gestión de la formación, para introducir procesos de mejora continua en la capacitación de los recursos humanos utilizando los métodos y sistemas más adecuados.
- Aplicar procedimientos administrativos para la gestión de ascensos y promoción del desarrollo profesional y personal.

Índice

UD1. Organización del trabajo y Recursos Humanos

1.1. División del trabajo y funciones	11
1.1.1. Planificación de objetivos y metas	14
1.1.2. Análisis de necesidades.....	21
1.1.3. Determinación de la estructura organizativa necesaria	43
1.2. Funciones específicas del Departamento de Recursos Humanos..	52
1.2.1. Análisis de puestos de trabajo. Técnicas.....	55
1.2.2. Descripción del puesto de trabajo	60
1.2.3. Planificación de plantillas	67

UD2. Reclutamiento y selección de personal

2.1. Detección de necesidades de contratación.....	81
2.1.1. En la empresa privada: Formularios de Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo y otras formas de detección	82
2.1.2. En el ámbito de la Administración Pública: Oferta Pública de Empleo	91

2.2. Determinación del perfil del candidato y oferta de empleo	94
2.2.1. Información relevante acerca del perfil del candidato	95
2.2.2. Tipo de comunicación, en función del medio de publicación de la oferta.....	97
2.2.3. Medios de comunicación más adecuados, dependiendo del puesto ofertado.....	99
2.3. Soporte documental e informático en el proceso de selección	108
2.3.1. Solicitudes y currículos recibidos	109
2.4. Citación de los candidatos a las pruebas de selección	118
2.4.1. En la empresa privada (para aplicación de pruebas técnicas y/o psicotécnicas y entrevistas).....	119
2.4.2. En la Administración pública (para presentación a los ejercicios de la oposición en los términos señalados en la convocatoria)	124
2.5. Soporte documental de las pruebas de selección	128
2.5.1. Pruebas técnicas.....	129
2.5.2. Test psicotécnicos.....	131
2.5.3. Dinámicas grupales	143
2.5.4. Entrevistas.....	149
2.6. Documentación de los resultados de la selección.....	158
2.6.1. Elaboración de informes de los candidatos	159
2.6.2. Comunicación a la persona seleccionada.....	160
2.6.3. Información al resto de los candidatos	162
2.6.4. Aseguramiento de la confidencialidad de la documentación de los candidatos, aplicando la normativa vigente	164

UD3. La formación de Recursos Humanos

3.1. La Formación en el Plan Estratégico de la Empresa	175
3.1.1. Recursos humanos.....	176
3.1.2. Recursos materiales	179
3.1.3. Recursos tecnológicos	180
3.2. Determinación de las necesidades de formación	181

3.2.1. Implicación interdepartamental	182
3.2.2. Previsión de recursos necesarios a corto, medio y largo plazo.....	184
3.2.3. Valoración de la experiencia disponible	185
3.2.4. Análisis de resultados del desempeño	185
3.3. El Proyecto de Formación en la empresa.....	190
3.3.1. Planes.....	192
3.3.2. Programas.....	203
3.3.3. Acciones formativas.....	204
3.4. Tipos de formación a impartir en la empresa.....	212
3.4.1. Ingreso.....	212
3.4.2. Programas de perfeccionamiento	213
3.4.3. Programas de reciclaje.....	214
3.4.4. Polivalencia	214
3.4.5. Desarrollo directivo	215
3.4.6. Complementarias	217
3.4.7. Otros tipos de formación.....	217
3.5. La oferta formativa para empresas y trabajadores	218
3.5.1. Programas de formación de la Administraciones Públicas..	219
3.5.2. Sistemas de financiación, subvenciones y/o bonificaciones, aplicables a la formación.....	220
3.6. Gestión de la formación.....	230
3.6.1. La comunicación y coordinación en el proceso de formación	231
3.6.2. Infraestructura y recursos necesarios.....	234
3.6.3. El control de costes de la formación	235
3.6.4. Resultados de la formación impartida. El informe.....	239
3.6.5. Incorporación de datos de formación al sistema de gestión de recursos humanos	245
3.6.6. Aseguramiento de la confidencialidad de los datos, respetando la normativa vigente	246

UD4. Evaluación del desempeño del puesto de trabajo

4.1. Programas de evaluación del desempeño del puesto de trabajo .	272
4.1.1. Métodos de valoración de puestos de trabajo.....	276
4.1.2. Sistemas de promoción de recursos humanos	284
4.2. Los recursos humanos como capital humano.....	288
4.2.1. La capacidad	294
4.2.2. El compromiso	295
4.2.3. La acción	296
4.2.4. El talento individual.....	296
4.3. La Gestión del Talento	297
4.3.1. Sistemas de gestión de talento	299
 Glosario	 313
 Soluciones.....	 317
 Anexo	 319



UD1

Organización del trabajo y
recursos humanos

- 1.1. División del trabajo y funciones
 - 1.1.1. Planificación de objetivos y metas
 - 1.1.2. Análisis de necesidades
 - 1.1.3. Determinación de la estructura organizativa necesaria
- 1.2. Funciones específicas del Departamento de Recursos Humanos
 - 1.2.1. Análisis de puestos de trabajo. Técnicas
 - 1.2.2. Descripción del puesto de trabajo
 - 1.2.3. Planificación de plantillas

1.1. División del trabajo y funciones

Tradicionalmente el trabajo se divide en tareas especializadas y se organiza en distintos departamentos. La división del trabajo consiste en el reparto o división de las tareas en las que se puede descomponer una actividad con el objetivo de reducir los esfuerzos que realizan los trabajadores y mejorar los resultados tanto cuantitativa como cualitativamente.

La división del trabajo puede ser de dos formas vertical u horizontal.

La división vertical está formada por diferentes niveles con relaciones jerárquicas de autoridad y responsabilidad y la división horizontal está formada por departamentos que surgen de las diferentes actividades realizadas por la organización.

La especialización de un puesto de trabajo también se puede dar en dos vertientes:

- Vertical

Se separa la ejecución del trabajo de la planificación y control. Un puesto de trabajo está muy especializado verticalmente cuando el trabajador que lo ocupa sólo realiza las tareas que otra persona ha planificado.

- Horizontal

Está muy relacionada con la división del trabajo porque se refiere al número de tareas que tiene que realizar la persona que ocupa un puesto de trabajo concreto.

Un puesto de trabajo está muy especializado horizontalmente cuando el trabajador que lo ocupa tiene que realizar una o pocas tareas.



Adam Smith, prestigioso economista y filósofo escocés, en 1776, en su famosa obra "Naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" decía acerca de la fabricación de alfileres: "Un trabajador no preparado para este oficio... podría fabricar escasamente un alfiler diario y no veinte. Pero en la forma que se realiza esta actividad, no sólo constituye un oficio específico, sino que está dividido en varias operaciones.... Una persona prepara el hilo metálico, otra lo endereza, una tercera lo corta, una cuarta lo afila, una quinta lo pule para fijar la cabeza.... Por tanto, diez personas podrían fabricar más de 48.000 alfileres al día".

El puesto de trabajo está compuesto por tres elementos:

- Fuerza de trabajo

Es la capacidad de una persona para trabajar, el conjunto de energías físicas y espirituales que le permiten producir los bienes materiales. Es el elemento que pone en movimiento a los medios de producción.

- Medio de trabajo

Es aquel objeto o aquellos objetos que utiliza un trabajador para actuar sobre el objeto de trabajo y transformarlo. Son los instrumentos de producción y diversas herramientas usadas por una persona en su trabajo.

- Objetivos del trabajo

Constituye el objeto del proceso de trabajo, sobre el que actúa la persona con su fuerza de trabajo y ayudada por los medios de trabajo.

Todos los puestos de trabajo se pueden clasificar en una de estos tipos:

- Directivos

Requieren un conocimiento de funciones organizativas, manejan un gran volumen de personal y materiales y sus resultados son complejos e importantes.

- Mandos intermedios

Dominan un proceso del que son responsables y sus resultados son operacionales.

- Técnicos

Se les encomiendan actividades muy especializadas.

- Operativos

Orientados a procedimientos prácticos, responsabilidad muy centrada en la realización de actividades en condiciones adecuadas de calidad y plazo.



El conocimiento está adquiriendo en la actualidad un valor prioritario en las empresas.

Estamos inmersos en la denominada “sociedad del conocimiento” donde los recursos humanos de los que dispone una empresa son su principal activo.

Anteriormente se consideraba que el valor de una empresa residía en sus bienes tangibles, hoy en día cada vez más se considera que está en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en sus experiencias, lo que se denomina capital intelectual.



Capital intelectual es el conjunto de conocimientos que poseen todos los trabajadores de una empresa y que le dan a ésta una ventaja competitiva.

Las empresas deben aprovechar las capacidades intelectuales, desarrollar su capacidad de aprendizaje, potenciar la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos en sus trabajadores.

Todo esto es lo que se denomina “gestión del conocimiento”

1.1.1. Planificación de objetivos y metas

La planificación de los objetivos y metas de los recursos humanos no se puede entender al margen de la planificación general de la empresa.

Mediante esta planificación la empresa intenta anticiparse a sus futuras necesidades de personal para garantizar que cuenta con el número de personas con el perfil adecuado para asegurar en el futuro el nivel de producción.

Las empresas que no lleven a cabo una correcta planificación corren el riesgo de no ser capaces de satisfacer sus futuras necesidades laborales e incluso se vean obligadas a realizar una reducción de plantilla.

Esto puede llevar a graves costes económicos como:

- Las empresas que realizan reducciones de plantillas tienen que pagar más cotizaciones a la seguridad social.

- La empresa puede verse obligada a pedir horas extras a sus trabajadores, lo que conlleva un gasto extra para el pago de esas horas.
- No poder cubrir sus necesidades de producción por falta de personal, lo que les lleva a incumplir plazos o pedidos con los clientes con la consiguiente insatisfacción y rechazo por parte de estos.

En la planificación se pueden diferenciar varias etapas:

Análisis interno

En esta etapa se va a analizar los objetivos, las funciones, tareas, puestos de trabajo, categorías profesionales, capacitaciones, etc. de la empresa y sus trabajadores.

Evaluación de la organización del trabajo.

Se debe realizar una evaluación para conocer la calidad, eficacia, estabilidad y proyección de las funciones desempeñadas.

Previsión

Se realiza para detectar las futuras necesidades de la empresa en referencia al mercado, clientes, tecnología y gestión.

Plan de acción

Programar las decisiones que vayamos a implantar, su temporalización y su seguimiento a lo largo del tiempo.

Ejecución

Es la puesta en funcionamiento del plan de acción siguiendo su programación para conseguir los objetivos que se han propuesto.

Control y seguimiento

Se debe realizar un control y seguimiento periódico de la puesta en marcha del plan de acción y de la consecución de los objetivos propuestos.

Las áreas a las que les puede afectar más la planificación son: necesidades del personal, formación, programas de promoción, gastos de personal, procesos de selección, etc.

La planificación debe abarcar dos grandes aspectos, una visión colectiva y otra individual:

- Visión colectiva o planificación de efectivos:

Se basa en los intereses organizativos como

Categorías, clasificaciones y evolución de los empleados.

Se suele tomar las categorías profesionales como marco de actuación, para agrupar los puesto de trabajo en categorías profesionales se pueden tener en cuenta algunos criterios como: formación básica que demanda el puesto para ser desempeñado, grado de responsabilidad, ubicación del puesto dentro de la empresa, naturaleza del puesto, etc.

- Visión individual o planificación de carreras:

Se basa en compatibilizar los objetivos de las empresas con los deseos y expectativas individuales, incidiendo en la evolución profesional de los empleados. Conseguir el número necesario de personas, con la cualificación necesaria y en el momento preciso para realizar el trabajo de la forma más eficiente posible.



El objetivo principal es alcanzar la optimización de los fines de la empresa equilibrando los recursos con las necesidades.

La planificación es importante porque gracias a ella se va a obtener racionalización en el trabajo, tanto por el bien de los empleados como por lograr un aumento de la productividad. Para lograr este objetivo hay dos direcciones:

- Forzar el ritmo de trabajo y con ello provocar tensión, descontento y sensación de explotación en el trabajador por no ver gratificada su mayor productividad. Y como consecuencia de esto se producirá un incremento de los accidentes laboral provocados por el cansancio de ese mayor ritmo de trabajo.

- Usando técnicas de simplificación del trabajo, es decir, obtener mayor rendimiento con menos esfuerzo de los trabajadores.

Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor, nacido en 1856, fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, considerado el padre de la Administración Científica.

Sus primeras investigaciones las realizó en 1878 sobre la industria del trabajo del acero.

Más tarde realizó una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo, gracias a ellos determinó científicamente el trabajo estándar, creó una revolución mental y un trabajador funcional.

Antes de sus propuestas, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores.

Sus principios representaron un enfoque nuevo e innovador para alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente, en una época con una demanda creciente de productos.

La planificación debe abarcar todo el proceso productivo, pero principalmente debe fijarse en:

- Situación, distribución y ambiente del entorno donde se realice la actividad.
- Características, cantidad y calidad del trabajo a realizar.
- Determinación de las personas y puestos de trabajo necesarios.
- Medios necesarios para la realización del trabajo (herramientas, maquinaria, equipo, mobiliario, etc.)
- Cantidad y calidad de documentos que se emplean (impresos, fichas, carpetas, partes, informes, etc.)

La planificación de los recursos humanos se hace más necesaria si cabe en las empresas que son absorbidas por otras empresas o que se fusionan entre sí. No es algo propio solamente de las grandes organizaciones, sino que también deben llevarla a cabo toda organización (grande o pequeña) que desee potenciar la capacidad y el talento de sus trabajadores.

La planificación de los recursos humanos se hace más necesaria si cabe en las empresas que son absorbidas por otras o que se fusionan entre sí.

En la actualidad están en aumento los puestos especializados, que son cubiertos con dificultad. Esto hace necesario implantar técnicas de previsión que tengan en cuenta la disponibilidad y la necesidad de dichas categorías profesionales, para cuando sea necesario puedan ser cubiertas con rapidez.

Las empresas poco a poco están asumiendo que las personas forman un capital tan importante o más que el resto de recursos, por lo que es necesario optimizar su uso e incorporar técnicas objetivas para su gestión. Se trata de tomarse la planificación de los recursos humanos como se ha venido haciendo anteriormente con el resto de recursos de la empresa.

Hay dos tipos básicos de planificación:

- **La planificación estratégica.**

Está diseñada para satisfacer las metas generales de la empresa, porque enfoca a la organización como un todo.

- **La planificación operativa**

Muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos de la empresa en las tareas diarias.

Puede clasificarse según sus propósitos en varios tipos:

- › Planificación operativa: el diseño de un futuro deseado y las maneras eficaces de alcanzarlo.
- › Planificación económica y social: el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades.
- › Planificación física o territorial: la adopción de programas y normas adecuadas para el desarrollo de los recursos naturales.

A continuación se van a exponer una serie de ventajas y desventajas de la planificación de los recursos humanos.

– Ventajas

Este nuevo recurso estratégico implica cambios en la forma tradicional de gestionar los recursos humanos y en su planificación. Estos cambios afectan al departamento de recursos humanos, que adquirirá nuevos conocimientos y se implicará en la estrategia de la empresa.

El incremento de la capacidad de organización, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas, hace que las necesidades de personal se vean alteradas y se vea necesario realizar procesos de reciclaje, incorporar nuevas habilidades y cambios en el número de trabajadores. Todo ello debe planificarse con antelación para poder prevenir sus consecuencias.

– Desventajas:

- Son numerosas las consecuencias derivadas de no llevar a cabo una adecuada planificación de los recursos humanos. La empresa puede extender a plantillas sobredimensionadas o por el contrario infradimensionadas. También hay más probabilidades de que permanezcan vacantes puestos de trabajo claves durante largo tiempo por no encontrar al profesional adecuado en ese momento.
- La falta de coordinación en el proceso de contratación puede dar lugar a situaciones caóticas, como puestos de trabajo sin cubrir o recurrir a dos trabajadores para cubrir un mismo puesto de trabajo en la empresa.

Un sistema de planificación de recursos humanos se basa en la combinación de un enfoque cuantitativo y cualitativo:

Enfoque cuantitativo. (necesidad de fuerza de trabajo)	Enfoque cualitativo (necesidades intelectuales)
Previsión del número de personas que van a ser precisas para cubrir los puestos de trabajo	Previsión de las capacidades, formación y cualificaciones que serán necesarias para poder desarrollar con eficacia las actividades y tareas,

En todos los modelos de planificación es constante la previsión del tiempo, siempre se analizan las necesidades presentes y futuras. Hay que marcar el camino para lograr los objetivos marcados desde el presente hasta un momento futuro.

Planificar implica conseguir estos objetivos clave:

- **Rentabilidad**

Reducir la incidencia del coste laboral en los resultados, es necesario regular el flujo de personal y los movimientos internos.

- **Competitividad**

- El coste laboral no sólo influye en los resultados, también en el precio de venta y por tanto en la competitividad con el sector.

- **Coordinación interna**

Evitar la incongruencia de las acciones del departamento de recursos humanos con el resto de acciones de los departamentos de la empresa. Es necesario un estilo común.

- **Eficacia**

Favorecer el desempeño de los puesto de trabajo dotándolos de los perfiles profesionales necesarios y evitando las vacantes de larga duración.

- **Comportamiento organizativo**

La planificación se convierte en un potente instrumento de motivación del personal a través de los planes de carrera individualizados, intentando integrar el progreso individual con el desarrollo de la empresa.

Para que la planificación pueda llevarse a cabo es necesario que:

- La empresa disponga de planes y objetivos claramente definidos en los niveles superiores, es decir, planificación estratégica.
- La función de personal esté totalmente integrada en el conjunto de la empresa, que no sea considerada una función añadida.