

Unidad 1

El área de recursos humanos



En esta unidad aprenderás a:

- Analizar las diferentes formas de organizar el departamento de recursos humanos.
- Definir las funciones del departamento de personal.
- Identificar los tipos de comunicación en la empresa.
- Analizar la motivación en el trabajo.
- Valorar la necesidad de establecer métodos de control de los trabajadores de la empresa.

Y estudiaremos:

- El concepto y la organización del departamento de recursos humanos.
- Las funciones del departamento de recursos humanos.
- Las comunicaciones en el área de personal.
- La motivación en el trabajo.
- El control de personal.

● 1. El departamento de recursos humanos

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

Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa.

A Vocabulario

Staff. Modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas asesoran a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de su actividad. No tiene poder decisorio.

En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

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

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

En la Figura 1.1 vemos un organigrama parcial de una empresa, donde aparece, entre otros, el departamento de recursos humanos.

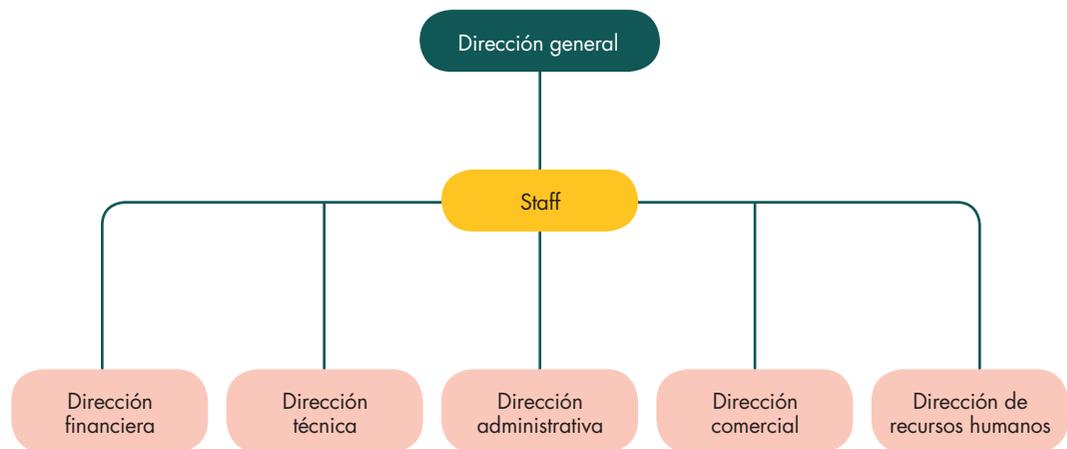


Fig. 1.1. Organigrama de una empresa.

✎ Actividades

1. Indica qué factores principales hay que tener en cuenta para organizar un departamento de recursos humanos.

● 2. Organización del departamento de recursos humanos

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

A continuación veremos algunas de las formas de organización del departamento de recursos humanos más habituales.

● 2.1. Organización formal e informal

En las empresas se crean una serie de departamentos a los que se asignan unas funciones concretas; estos departamentos, establecidos así de forma oficial, constituyen lo que se conoce como organización formal.

La organización formal sirve esencialmente para fijar un campo de actuación a cada persona y asignarle unas tareas y unos objetivos cuya ejecución será controlada por el superior jerárquico.

La organización formal **define los niveles de jerarquía** y las conexiones entre los componentes de la empresa, y también establece canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa. Es decir, todos conocen la posición que ocupan en la empresa.

Paralelamente a la organización formal surgen, de forma espontánea y debido a las relaciones personales, los canales de comunicación, los líderes, etc., una organización paralela que se conoce como **organización informal**.

Para que una empresa funcione correctamente hay que tener en cuenta la organización informal al establecer la organización formal (Tabla 1.1).

Por ejemplo, cuando se nombra a un jefe de departamento se intentará que sea la persona que **ejerce mayor influencia en el grupo**; o, por ejemplo, en el caso de que exista un grupo de trabajo con buenas relaciones personales y que esté muy unido, se procurará no disolverlo.

Organización formal	Organización informal
La establece la dirección	Surge espontáneamente
Las relaciones las marca la posición jerárquica	Las relaciones se establecen por amistad, afinidad, enemistad, etc.
Las actividades las marca la dirección	Las actividades se realizan voluntariamente
Persigue fines empresariales	No tiene por qué perseguir los fines de la empresa
La comunicación sigue caminos jerárquicos	La comunicación se establece por conversaciones espontáneas, rumores, contactos en los descansos, etcétera
Los grupos de trabajo se forman por departamentos	Los grupos se forman por amistad, afinidad, etc.
La autoridad la ejercen los directivos	La «autoridad» pueden ejercerla las personas a las que sus compañeros consideran «líderes»

Tabla 1.1. Diferencias entre la organización formal e informal.

¿Sabías que...?

Hoy en día, y en un mercado competitivo, no solo se certifica la calidad de un producto, también se certifica la empresa, que se ocupa de la satisfacción del cliente y el Certificado es la evidencia de que la empresa certificada cumple con unas Normas Internacionales de Calidad, y demuestra que su organización realiza acciones que periódicamente son examinadas, para gestionar la calidad de sus productos y servicios. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

La gestión de la calidad se construye con una administración de personal que promueva la creación de unas condiciones laborales dirigidas hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores.

Importante

Los principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa u organización. Son los siguientes:

- Organización enfocada a los clientes.
- Liderazgo.
- Compromiso de todo el personal.
- Enfoque a procesos.
- Enfoque del sistema hacia la gestión.
- La mejora continua.
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Vocabulario

Liderazgo. Aptitud que tienen ciertos individuos de influir sobre los demás con el fin de que realicen voluntariamente determinadas acciones.

¿Sabías que...?

Para que los objetivos marcados sean **motivadores** hay que establecer incentivos asociados a su logro (dinero, vacaciones, reconocimiento, primas...). Los objetivos deben ser alcanzables, ya que si se trata de metas imposibles las personas perderán el interés, puesto que se sentirán derrotadas de antemano.

2.2. Organización jerárquica

Es un sistema basado en la autoridad del jefe, al que la alta dirección indica los objetivos para que se responsabilice de ellos.

En estos sistemas la comunicación es descendente, esto es, de la dirección hacia los cuadros medios, y de ellos hacia los subordinados, que son meros ejecutores de las órdenes que reciben de la dirección.

La organización jerárquica establece distintos niveles, de mayor a menor categoría. Debido a que cada mando sólo puede dirigir a un número limitado de empleados, el crecimiento de la empresa requiere la creación de diversos departamentos gestionados por mandos intermedios.

En la Figura 1.2 se puede observar, de forma gráfica, que pueden conformar distintos departamentos de la dirección de recursos humanos.

2.3. Dirección por objetivos

La dirección por objetivos consiste en subdividir los objetivos generales de la empresa, en un determinado periodo, en objetivos parciales que se asignan a cada departamento o área de la empresa, que tendrá autonomía suficiente para alcanzarlos.

Una modalidad de la dirección por objetivos es la **dirección participativa por objetivos**. Es una fórmula contrapuesta a la anterior y mucho más moderna; se trata de sistemas **participativos descentralizados** en los que se trabaja por **objetivos**. Dichos objetivos se negocian entre la dirección y los responsables de cumplirlos, de modo que los objetivos han sido previamente aceptados por quienes tienen que conseguirlos.

La división de la empresa en diferentes departamentos se conoce como departamentalización. Esta división en departamentos se representa de forma gráfica mediante organigramas (Fig. 1.2).

Actividades

2. Si tuvieras la posibilidad para trabajar de elegir entre dos empresas, en condiciones similares, con la única diferencia en su forma de organización, una jerárquica y la otra de dirección participativa por objetivos, ¿cuál de ellas elegirías? Razona la respuesta.



Fig. 1.2. Departamentos de la dirección de recursos humanos.

● 3. Funciones del departamento de recursos humanos

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

En la Figura 1.3 (pág. 13) aparece un organigrama tipo de las funciones del departamento de personal de una gran empresa.

Las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son las que describimos a continuación.

○ A. Función de empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

Citamos a continuación las tareas principales que corresponden a esta función:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos de trabajo.
- Definición del **perfil profesional** de los candidatos a un puesto de trabajo.
- Selección de personal.
- Formación de personal.
- Acogida e inserción del nuevo personal.
- Tramitación de suspensiones de empleo.
- Tramitación de despidos.

○ B. Función de administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.
- Control del absentismo.
- Régimen disciplinario.

○ C. Función de retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales (estructura de los salarios, componentes fijos y variables, retribuciones en especie, dietas, desplazamientos y locomoción, etc.), la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes **categorías profesionales**.

Vocabulario **A**

Perfil profesional. Conjunto de capacidades y competencias que se requieren para el desarrollo de funciones y tareas de una profesión.

Vocabulario **A**

Categoría profesional. Serie de grupos de valoración salarial, en las que se clasifica al personal de una empresa de acuerdo con las dificultades y responsabilidades que tienen las tareas que realizan.

○ D. Función de desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

○ E. Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la **resolución de los problemas laborales**. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales (disciplina, condiciones laborales), la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la **prevención de riesgos laborales**, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Asimismo, esta función adopta las **medidas para equilibrar las desigualdades** entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.

○ F. Función de servicios sociales

Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten otras empresas.

Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

Estos servicios sociales pueden ser:

- Economatos.
- Guarderías.
- Residencias de vacaciones.
- Becas y ayudas para estudios.
- Servicios médicos de empresa.
- Seguros colectivos de vida.
- Seguros complementarios de jubilación y enfermedad.
- Clubes deportivos y centros recreativos.

¿Sabías que...?

Los representantes de los trabajadores son los **delegados de personal y los comités de empresa**, que son elegidos por los propios trabajadores. Ellos negociarán con los empresarios las condiciones de trabajo y las normas de convivencia en la empresa.

Actividades

3. Explica cuáles son las funciones propias de la gestión de personal de una empresa.
4. Entre las diversas actividades que se desarrollan en un departamento de recursos humanos, ¿en cuál te gustaría trabajar? Razona la respuesta.

Caso práctico 1

Una empresa en expansión contrató a tres personas que habían realizado el ciclo de gestión administrativa, con un salario mensual de 1000,00 euros, asegurándoles una subida de sueldo considerable si, transcurrido un año, se cumplían los objetivos previstos.

Durante el primer año los tres trabajadores tienen una alta motivación en su trabajo, lo que se traduce en una esmerada realización de sus actividades, y cumplen los objetivos previstos.

En el segundo año las subidas son las siguientes: trabajador A: 2 %; trabajador B: 3 %; trabajador C: 20 %.

Los respectivos jefes detectan una disminución en el rendimiento laboral de los trabajadores A y B. ¿Qué ha sucedido en el nivel de motivación de estos trabajadores?

Solución

Lo que ha ocurrido es que no se han cumplido los niveles de expectativas que tenían los trabajadores en el trabajo, y no hay nada más desmotivador que las diferencias salariales que se perciben injustas.

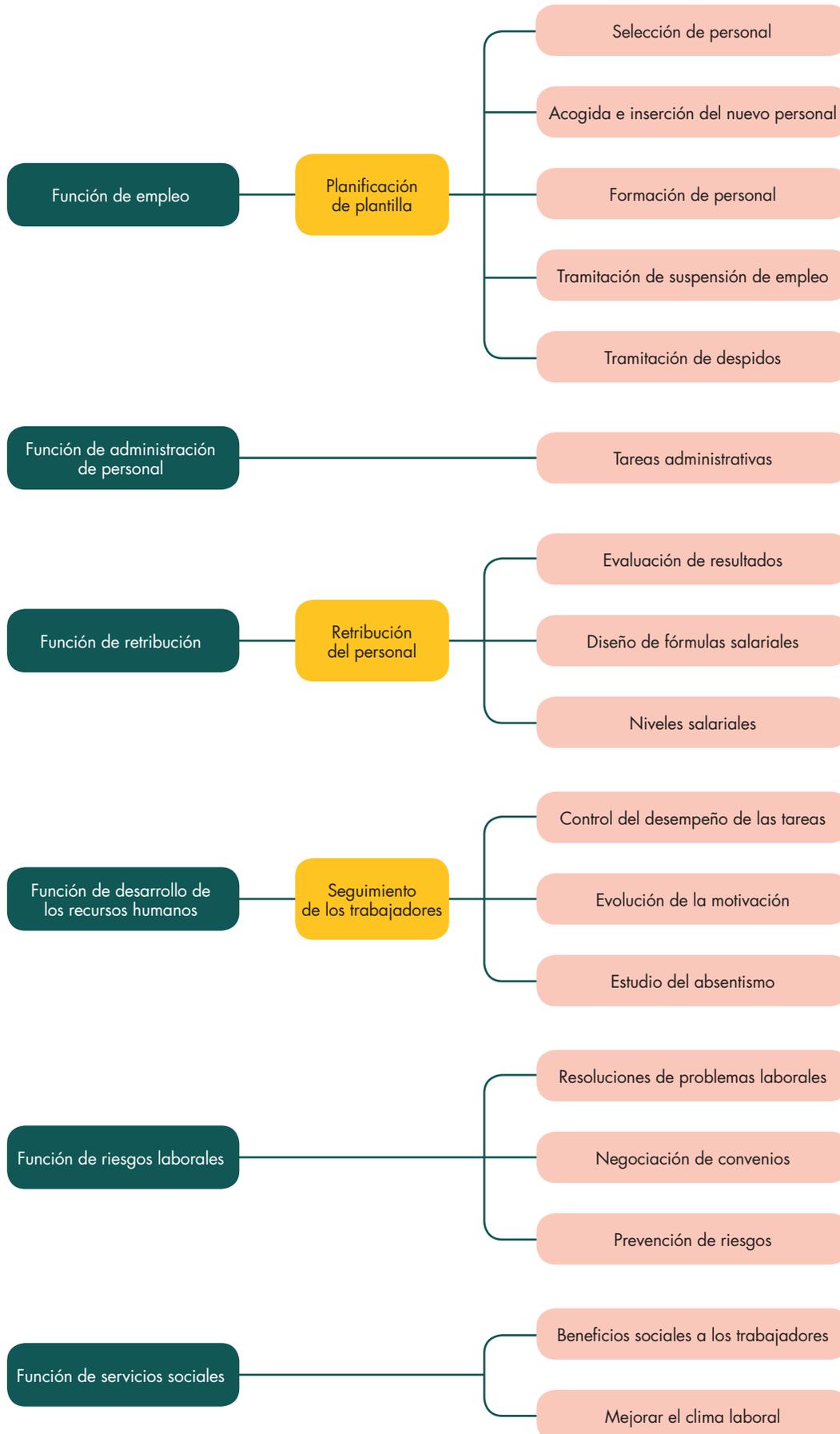


Fig. 1.3. Funciones del departamento de recursos humanos.

● 4. Las comunicaciones en el área de personal

¿Sabías que...?

El **outsourcing** o **externalización** se define cómo la **contratación de servicios profesionales externos** para satisfacer necesidades empresariales específicas, como reclutamiento, selección, formación, contratación, etc.

El proceso de *outsourcing* no solo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa, y entre ellas el área de recursos humanos.

Es bastante común en empresas pequeñas que encarguen estos servicios a asesorías para determinadas funciones de este departamento, como gestión de nóminas y seguros sociales.

Las empresas deben establecer un sistema de comunicación que permita captar información, tanto interna como externa, y canalizarla para conseguir los objetivos marcados.

El tipo de comunicación existente en la empresa irá en función del estilo de dirección. El departamento de recursos humanos, en la comunicación interna, deberá tener en cuenta la organización formal y también la informal, puesto que en muchas ocasiones esta última es más efectiva y rápida que la formal.

La empresa desarrolla las normas que permiten la difusión de la información y establecen quiénes son los emisores y receptores de las comunicaciones (Fig. 1.4).

● 4.1. Clases de comunicación

La comunicación interna en la empresa se presenta de diferentes formas para que la dirección haga llegar sus planes y objetivos a los mandos intermedios y, desde ahí, a los operarios de base (**comunicación descendente**), para permitir el intercambio de información entre niveles de la misma responsabilidad (**comunicación horizontal**) y para conocer las aspiraciones de los subordinados (**comunicación ascendente**) (Fig. 1.4).

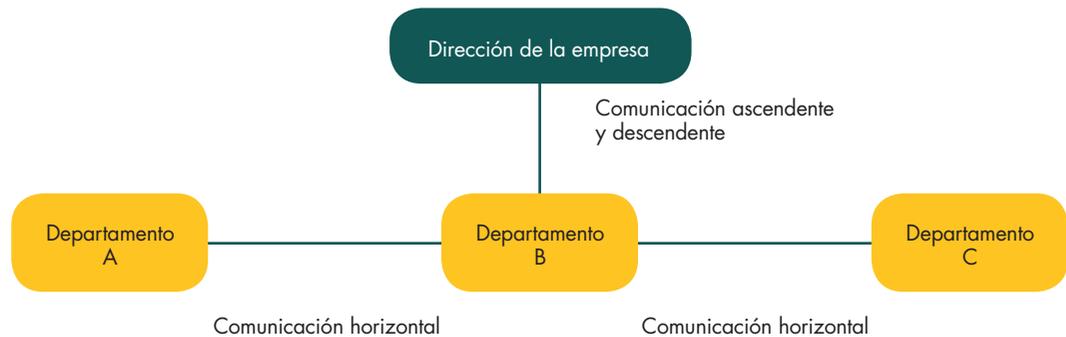


Fig. 1.4. Las comunicaciones en la empresa.

○ A. Comunicación descendente

Se transmite desde las jerarquías superiores a los subordinados, y su objetivo es que se cumplan una serie de normas u órdenes. Mediante la comunicación descendente, la dirección de la empresa informa a los niveles intermedios e inferiores sobre aspectos como:

- La «cultura» de la empresa.
- Objetivos de la empresa.
- Órdenes que deben ser cumplidas.
- Imagen que deben ofrecer los trabajadores de la empresa.
- Características de los puestos de trabajo y tareas que se desempeñan.
- Maneras de realizar el trabajo.
- Planes de producción, medios de control, etc.
- Medidas para la gestión del personal.
- Información sobre procedimientos formativos.

La comunicación descendente se canaliza a través de la línea jerárquica mediante las reuniones de la dirección con los mandos intermedios, a los que se transmiten instrucciones y órdenes.

Los mandos intermedios adoptarán, dentro de cada departamento, las medidas oportunas para poner en práctica las instrucciones recibidas. Para que el mensaje emitido inicialmente no se distorsione, es recomendable notificar por escrito los objetivos y las instrucciones básicas.

○ B. Comunicación ascendente

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

Esta comunicación permite conocer a la dirección de la empresa las inquietudes, aspiraciones y dificultades del personal subordinado e incluso detectar situaciones de abuso de los mandos intermedios.

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

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

○ C. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal, también denominada comunicación lateral, es la que se produce entre los departamentos y personas del mismo nivel. Consiste en trabajos conjuntos, puestas en común, resolución de asuntos laborales, etc.

Los principales obstáculos con los que se enfrenta la comunicación lateral son las rivalidades personales, la ausencia de espíritu de equipo y la sensación de no tener tiempo para la comunicación.

Para superar las barreras que se producen en este tipo de comunicación, la dirección puede actuar mediante técnicas como convocar reuniones informativas conjuntas, organizar puestas en común entre los equipos del mismo nivel o hacer rotar al personal por distintos departamentos.

● 4.2. Comunicaciones escritas

Normalmente la comunicación en la organización formal de la empresa se realiza por escrito para que quede constancia.

Las comunicaciones escritas más frecuentes en el departamento de personal son las que aparecen en la Figura 1.5.

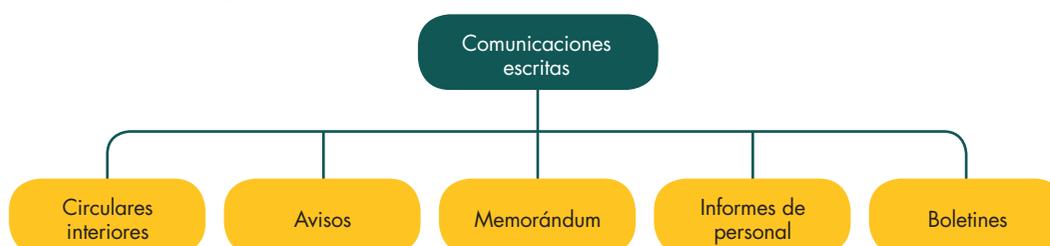


Fig. 1.5. Comunicaciones escritas más frecuentes en el departamento de personal.

Vocabulario

A

Memorándum. Es una comunicación breve, de régimen interno, que se utiliza para transmitir información entre diferentes departamentos de la misma empresa y que acompaña a documentos e informes.

Vocabulario

A

Aviso. Es una comunicación que contiene instrucciones de interés general, con la que se pretende advertir, aconsejar o poner en conocimiento de todo el personal de la empresa los acuerdos adoptados por la dirección.

Los avisos se colocan en el tablón de anuncios, para que pueda leerlos todo el personal.

¿Sabías que...?

Frederick Taylor (1856-1915), conocido como el **padre de la organización industrial**, trabajó en un taller mecánico y lo convirtió en uno de los más productivos, por lo que consiguió el puesto de jefe en el taller. Taylor se dedicó a organizar el trabajo a partir de los **estudios de los tiempos y movimientos**, y a establecer la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

Para motivar al personal introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de remuneración en función de la producción.

¿Sabías que...?

El concepto de motivación fue incorporado a los modelos de organización empresarial entre los años 1927 y 1932 por el psicólogo y sociólogo Elton Mayo (1880-1949), cuando descubrió que un turno de trabajadoras de Hawthorne (Chicago) no obtenía más productividad que otros en la misma fábrica a pesar de tener condiciones ambientales (luz, temperatura, horario, descansos) más adversos. Mayo llegó a la conclusión que la causa no era más que la valoración de su trabajo por la jefa de turno, capaz de comprender el comportamiento humano y de grupo, es decir, estaban motivadas. Tras descubrir estas «necesidades sociales», Mayo fundó la célebre **Escuela de las Relaciones Humanas**.

5. La motivación en el trabajo

La motivación es todo aquello que impulsa a una persona a hacer algo; y si se trata de la motivación en el trabajo, implicaría todo aquello que impulse al individuo a realizar lo mejor posible su trabajo.

No a todas las personas les motiva lo mismo, pues los trabajadores basan su actuación en motivaciones internas y externas:

- **Motivaciones internas.** Dependen del carácter que tenga cada persona, y provienen de la voluntad interior. Los trabajadores tienden a hacer bien el trabajo por orgullo, ambición, responsabilidad, etc.
- **Motivaciones externas.** Vienen determinadas por las condiciones de trabajo, salario, relaciones con los compañeros, etc.

Es función del departamento de recursos humanos intentar que las motivaciones internas y externas se armonicen entre sí.

5.1. Teorías de la motivación

Son muchas las teorías sobre la motivación. A partir de sus experiencias en Hawthorne, Elton Mayo creó la **teoría de las relaciones humanas** para contrarrestar la deshumanización del trabajo iniciada por Frederick Taylor con la aplicación de métodos tan rigurosos que solo buscaban obtener mayor productividad y consideraban al trabajador como un hombre-máquina.

Todas las teorías ponen de manifiesto lo difícil que resulta comprender los factores de los que depende la satisfacción de los trabajadores, pero todas ellas se han ido desarrollando partiendo de las relaciones humanas. En el fondo de todas estas teorías subyace el hecho de que **las personas se mueven para satisfacer sus propias necesidades**.

Entre las distintas teorías motivacionales destacan las de Maslow. Otras teorías siguieron a esta, como las de McGregor, Herzberg, Vroom...

A. Teoría de Maslow. Jerarquía de las necesidades humanas

En 1943 el psicólogo Abraham Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana y estableció su jerarquía de las necesidades, partiendo de la idea de que lo que impulsa a una persona a hacer algo es satisfacer sus propias necesidades, entendiendo por satisfacción el gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Por tanto, si se conocen las necesidades se podrán comprender las motivaciones.

Maslow distinguió cinco niveles de necesidades, cuya satisfacción implica, generalmente, un orden de prioridades (Fig. 1.6).

Actividades

5. Según Maslow,

- ¿En qué nivel de las jerarquías te encuentras, si es que trabajas?
- En un horizonte temporal de tres años, ordena jerárquicamente tus prioridades: trabajo, tipo de contrato, familia, pertenencia a grupos, sentirse protegido contra el daño físico y psíquico, conseguir una imagen positiva de uno mismo, alcanzar un estatus, etc.

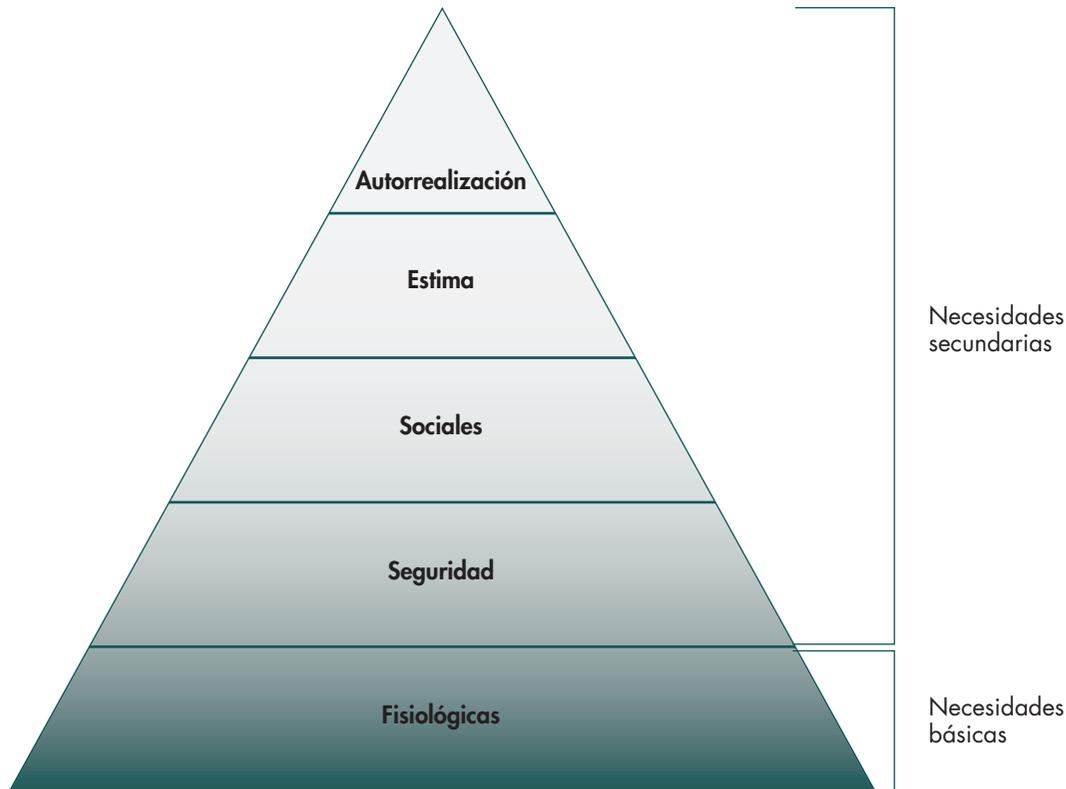


Fig. 1.6. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

- Las primeras necesidades que se deben satisfacer son las **fisiológicas**, como comer, beber, descansar, vestirse, etc.
- Una vez satisfechas estas primeras necesidades, se tiene necesidad de **seguridad**, por ejemplo estabilidad en el empleo, protección contra daños materiales y personales, etc.
- Cubiertas las necesidades básicas, surgen las necesidades **sociales** o de pertenencia a grupos, que hace que las personas se sienten aceptadas.
- A continuación tenemos las necesidades de estima o necesidades de aprecio, reconocimiento y respeto de los demás.
- Por último surgen las necesidades de **autorrealización**, es decir, la necesidad de realización de valores personales o desarrollo del potencial propio para llegar a aquello que se es capaz de ser.

Según Maslow, **una necesidad satisfecha no es motivadora, de forma que son las necesidades insatisfechas las que pueden motivar**. Por ejemplo, si unos trabajadores tienen aseguradas las necesidades básicas, para motivarles será necesario estimular la satisfacción de un nivel superior, actividades grupales, reconocimiento, etc.

○ B. Douglas McGregor. La teoría X y la teoría Y

En su obra *El lado humano de las organizaciones*, McGregor (1960) describió dos formas de pensamiento de los directivos, a los que denominó teoría X y teoría Y (Tabla 1.2).

La visión que tenga el directivo de sus subordinados provocará, a su vez, determinadas conductas de estos. La teoría X se considera una forma de pensar en desuso; McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

Teoría X
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son indolentes. • Trabajan lo menos posible. • No quieren asumir responsabilidades. • Necesitan que se les presione.
Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son creativas. • Son trabajadoras y colaboradoras. • Asumen responsabilidades. • Están motivadas y tienen afán de perfeccionamiento.

Tabla 1.2. Resumen de las teorías X e Y de McGregor.

● 5.2. La motivación en la actualidad

Hoy en día el principio básico sigue siendo el mismo: todos trabajamos mejor si la organización, nuestros jefes y compañeros, **nos valoran, reconocen y motivan.**

Actualmente **los factores de motivación se clasifican en tres niveles:**

- **Niveles motivacionales más elementales:** salario, turnos, lugar de trabajo, seguridad social, seguridad laboral, horarios, etc.
- **Razones personales:** acceso a la formación, trabajar de acuerdo con la propia vocación o posibilidad de desarrollar una carrera profesional.
- **Trascendentales:** son de un orden superior. En ellos se incluyen el bien público que podemos producir a la sociedad, factores culturales, valores, relevancia social, o el reconocimiento de los compañeros, entre otros muchos.

Es evidente que todos somos sensibles a los distintos niveles de motivación, aunque los niveles personales y trascendentales solo nos condicionan de forma más relevante si las necesidades básicas están cubiertas. A medida que sube el nivel de conocimientos, priman los motivos superiores de motivación, por lo que el responsable de recursos humanos de la empresa es quien debe motivar individualmente a cada trabajador.

○ A. Política de retribuciones

Destacamos la importancia que tiene en la actualidad una correcta política de las retribuciones que los trabajadores deben percibir por la prestación de sus servicios, esto es, unas remuneraciones adecuadas a la categoría profesional, teniendo en cuenta la responsabilidad y las exigencias que se deriven del puesto de trabajo y estableciendo niveles salariales que no sean inferiores a la media del sector.

Las empresas competitivas han establecido políticas salariales basadas en la eficacia, y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente de motivación por el logro y fomenta el esfuerzo.

○ B. Encuestas

Actualmente en algunas empresas los trabajadores cumplimentan un cuestionario anónimo. Esta herramienta se utiliza para conocer la situación real de los empleados, su grado de satisfacción, su motivación y su compromiso, y para detectar qué condiciones laborales obstaculizan el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Las empresas que las utilizan mejoran las comunicaciones internas, tanto la vertical como la horizontal, ya que el personal está concienciado de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del **clima laboral.**

Las preguntas que suelen hacerse para conocer el clima laboral son del tipo siguiente:

- ¿Conoces los criterios de promoción?
- ¿Puedes conciliar la vida familiar con la laboral?
- ¿Qué tipo de incentivos tienes, además de los económicos?
- ¿Conoces los criterios de promoción?
- ¿Hay buena comunicación entre las distintas áreas?
- Valora las condiciones del puesto de trabajo.
- ¿Recomendarías a familiares y amigos para trabajar en la empresa?
- ¿El jefe directo informa y genera confianza y respeto?
- ¿El jefe estimula para tomar decisiones?
- ¿Recibes muestras de reconocimiento por el trabajo bien hecho?
- ¿Hay seguimiento por el cumplimiento de tus objetivos?

A Vocabulario

Clima laboral. Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Actividades

6. a) Si trabajas, contesta las preguntas que hemos incluido como ejemplos para una encuesta sobre el clima laboral.
- b) Si no trabajas, realiza el cuestionario a las personas trabajadoras de tu entorno, padres, hermanos, amigos, etc.
- c) Evalúa el resultado y califica cómo es el clima laboral en la empresa.

● 6. El control del personal

El control del personal de la empresa se puede enfocar desde un doble aspecto:

- Control de los objetivos marcados por la dirección.
- Aspectos disciplinarios.

● 6.1. Control de los objetivos marcados por la dirección

En toda empresa en la que se han marcado unos objetivos se debe establecer un sistema de control capaz de medir los resultados alcanzados y de contrastarlos con los objetivos marcados inicialmente.

Partiendo de los datos obtenidos, la dirección de la empresa estudiará el funcionamiento de los departamentos o personas responsables de que no se cumplan los objetivos, y adoptará las medidas necesarias para corregir las desviaciones producidas.

La eficacia del sistema del control dependerá en gran medida del sistema de captación de la información que se haya establecido. Los sistemas de captación de la información más utilizados son los que aparecen en la Tabla 1.3.

Encuestas	El personal de la empresa cumplimenta cuestionarios anónimos. Este sistema sirve especialmente para valorar el clima laboral.
Informes de mandos intermedios	Los jefes de los diferentes departamentos suelen realizar informes sobre el personal bajo su mando. En estos informes se suelen valorar aspectos como formación, eficacia, colaboración, absentismo, responsabilidad, conflictividad, puntualidad, dedicación, etc. El inconveniente de estos informes radica en la posibilidad de que los jefes no sean objetivos al evaluar a sus subordinados, por lo que se suelen contrastar los datos de estos informes con otras fuentes.
Quejas, reclamaciones, peticiones de traslado	Si se producen con mucha frecuencia, pueden proporcionar una idea sobre las dificultades de integración de quien las formula en el grupo de trabajo.
Análisis de la asistencia	La información de los controles de asistencia y puntualidad proporciona una idea bastante objetiva sobre la actitud de los trabajadores y el clima laboral.
Auditorías internas	Los departamentos de las empresas suelen ser sometidos a auditorías internas e inspecciones sobre el rendimiento del personal; estas auditorías se denominan auditorías sociales.

Tabla 1.3. Sistemas de captación de la información.

● 6.2. Control disciplinario

En todas las empresas existe un sistema que sirve para la inspección y control del personal, que depende del departamento de recursos humanos. El control disciplinario es un aspecto parcial del sistema general de control del personal.

Este control es especialmente relevante cuando se trata de **absentismo laboral, es decir, el número de horas o de jornadas de trabajo perdidas en un determinado periodo de tiempo.**

¿Sabías que...?



Una adecuada política de **motivación** es una buena arma para luchar contra el **absentismo**. Para aplicarla es necesario averiguar qué medidas pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados, y así poder implantar acciones concretas. Una de las más valoradas es la flexibilidad horaria, ya que ayuda a compaginar la vida familiar y laboral.

○ A. El control del absentismo laboral

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

El absentismo **puede ser causa de la extinción del contrato de trabajo**, por voluntad del empresario, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada.

Estudios relacionados con el absentismo han llegado a la conclusión de que **las principales causas del absentismo laboral son:**

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

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

El **absentismo justificado por incapacidad temporal** se controla a partir de los partes médicos y de las mutuas, con el fin de cuantificarlo e identificar qué lo provoca, ya que en algunos casos la empresa puede intervenir para reducirlo aplicando una correcta política de prevención de riesgos laborales.

Incapacidad temporal (IT) es la situación en que se encuentra el trabajador que está imposibilitado temporalmente por una enfermedad o un accidente y necesita asistencia sanitaria.

Para justificar las faltas por causas médicas, el trabajador debe presentar los partes médicos de baja, continuación y alta en la empresa, de acuerdo con los plazos que se establecen en la Tabla 1.4.

Los partes de confirmación de baja y alta médica, aún cuando correspondan a procesos cuyo parte médico de baja se hubiera remitido en su momento en soporte papel, se transmiten obligatoriamente por vía telemática a la Tesorería General de la Seguridad Social.

El **absentismo injustificado** está relacionado con el incumplimiento del horario de trabajo, bien por las faltas de asistencia al trabajo sin justificar, los retrasos, las veces que el trabajador sale a fumar, etc.

Parte médico de baja	Tres días para presentarlo en la empresa, desde la fecha de expedición
Parte de confirmación de baja	El médico lo firma el cuarto día
Segundo parte de confirmación y sucesivos	A la semana
Parte médico de alta	El trabajador lo entregará a la empresa en 24 horas desde que lo recibe

Tabla 1.4. Presentación de partes médicos.

@ Web

Los partes de confirmación de baja y alta médica se pueden realizar desde la página **www.seg-social.es/Internet_1/Sistema**.

Actividades

7. Un trabajador ha estado de baja por una pulmonía durante un mes. En la última revisión médica le han dado el parte de alta. ¿Qué plazo tiene para entregarlo a la empresa?
8. Consulta el convenio colectivo de oficinas y despachos de tu comunidad autónoma y comprueba cómo penaliza este convenio al absentismo laboral (lo puedes obtener en la página web de algún sindicato).
9. Comentad en clase cómo influye el absentismo escolar (presencial y no presencial) en el resultado final, y paralelamente cómo influye el absentismo laboral en la producción.

○ B. El control horario

El principal objetivo de implantar un sistema para controlar la permanencia en la empresa es garantizar cumplimiento de horarios de los trabajadores. Sin embargo, la implantación de estos métodos también permite el establecimiento de unos horarios flexibles.

Son varios los sistemas para controlar el tiempo de trabajo. Algunas empresas lo controlan por medio de un parte de firmas, dando un margen de diez minutos antes de retirar el parte, otras por medio de un reloj con tarjetas personalizadas para firmar; este último no es muy efectivo porque siempre hay algún compañero que ficha por otros, con lo que no hay posibilidad de realizar informes de gestión efectivos.

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

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

Por otro lado, el control de permanencia en la empresa también puede suponer un valor añadido para los empleados, ya que pueden, en algunos terminales, consultar su estado de horas o, en otros casos, **trabajar de una forma más flexible**.

¿Sabías que...?

Las **faltas** cometidas por los trabajadores se clasifican en **leves, graves o muy graves**, y las sanciones se aplican según la gravedad y circunstancias de las mismas, según lo pactado en los convenios colectivos.

¿Sabías que...?

El control horario proporciona información que puede repercutir en la nómina, como horas extraordinarias, festivos, trabajo nocturno, retrasos, ausencias, sin justificar, etc.

Actividades

- Busca en el convenio colectivo de oficinas y despachos de tu comunidad autónoma cuándo el número de faltas de puntualidad en el trabajo, en un mes y sin justificar, se puede considerar como falta grave. El convenio lo puedes encontrar, a través de Internet, en las páginas de los sindicatos, el BOE o en alguna empresa determinada.

Caso práctico 2

Un trabajador llega habitualmente tarde al trabajo, y en el último mes ha faltado cuatro días alternos, alegando indisposición pero sin justificación médica. El director del departamento de recursos humanos le ha apercibido, por escrito, comunicándole que si persiste en su actitud lo van a despedir. El trabajador quiere saber con cuántas faltas de asistencia se puede justificar un despido procedente.

Solución

El Estatuto de los Trabajadores no fija cuántas faltas son necesarias para el despido; solo dice que deben ser reiteradas e injustificadas. Son los convenios colectivos los que señalan el número de faltas que pueden justificar un despido; si estos no lo señalan, serán los tribunales los que decidan.

La justificación de la falta debe ser previa a la ausencia, salvo en casos de enfermedad, en los que se establece un plazo de tres días para la presentación de los partes de baja. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no toda falta de asistencia o todo retraso en la entrada al trabajo puede servir para fundamentar la extinción del contrato, puesto que el despido es la máxima sanción que se puede imponer al trabajador; el empresario debe graduar su imposición en función de criterios de proporcionalidad.

● 7. El expediente personal

Es un conjunto de documentos, ordenados cronológicamente, que refleja el historial laboral de cada trabajador de la empresa, su formación, trabajos desempeñados, funciones, altas y bajas, tipos de contratos laborales que ha tenido, etc.

Cada expediente **consta de las siguientes partes:**

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

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

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

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

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

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

Los expedientes se ordenarán alfabéticamente por departamentos; dentro de cada departamento por categorías profesionales, y dentro de cada categoría, alfabéticamente por apellidos y nombres de los trabajadores.

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

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

A Vocabulario

Curriculum vitae. Documento que recoge los datos personales, académicos, profesionales y otros datos de interés de una persona que aspira a un puesto de trabajo.

! Importante

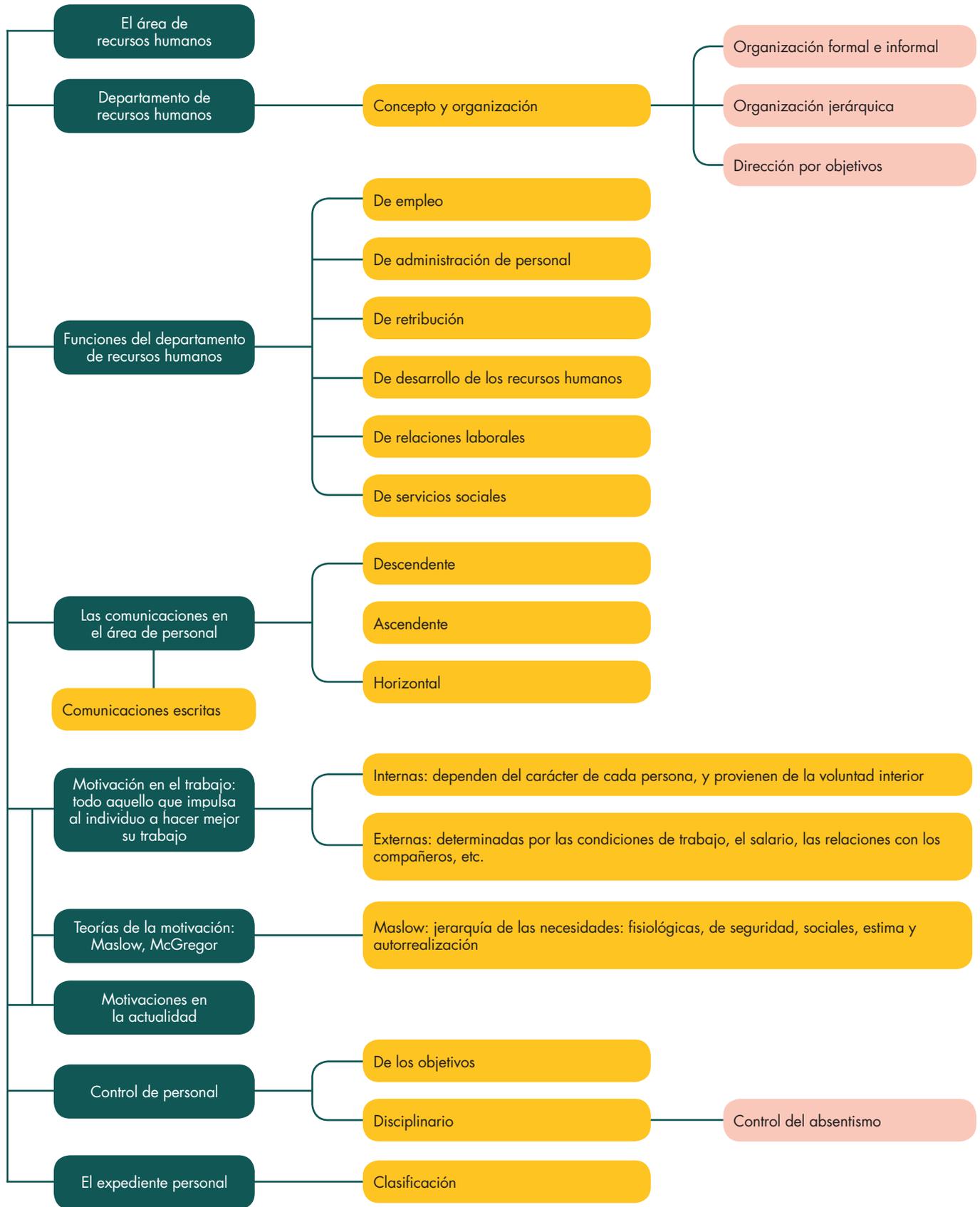
¿Qué son las 3R?

El principio de reducir los residuos, reutilizar y reciclar recursos y productos es conocido como **3R**:

- **Reducir** significa elegir cosas con cuidado para reducir la cantidad de residuos generados.
- **Reutilizar** implica el uso repetido de ítems o partes de ellos que todavía son utilizables.
- **Reciclar** significa usar los residuos como recursos.

Estas técnicas se deben aplicar en la elaboración y conservación de la documentación originada en el Departamento de RRHH, consiguiendo con ello minimizar el impacto ambiental al consumir menos recursos naturales.

Síntesis





Test de repaso

1. El departamento de personal se ocupa de la:

- a) Gestión de los recursos humanos.
- b) Gestión comercial.
- c) Gestión financiera.
- d) Gestión administrativa.

2. La organización formal no define:

- a) Los niveles de jerarquía.
- b) Las conexiones entre los componentes de la empresa.
- c) Las relaciones espontáneas.
- d) La posición que ocupan los trabajadores en la empresa.

3. El departamento de recursos humanos forma parte de:

- a) La organización formal.
- b) La organización informal.
- c) La dirección por objetivos.
- d) Ninguna es cierta.

4. La organización formal es:

- a) La oficial de la empresa.
- b) La de los trabajadores responsables.
- c) La que refleja los cargos directivos.
- d) La que surge de forma espontánea.

5. La dirección participativa por objetivos:

- a) Es creada por la organización informal.
- b) Divide los objetivos generales de la empresa en objetivos parciales.
- c) Es un sistema centralizado de dirección.
- d) Es un sistema antiguo.

6. La comunicación descendente:

- a) No hace llegar los objetivos a los mandos intermedios.
- b) No permite la información entre niveles de la misma responsabilidad.
- c) No se produce desde los niveles jerárquicos inferiores hacia los superiores.
- d) No permite conocer las inquietudes de los subordinados.

7. La comunicación escrita:

- a) Es la más utilizada en el departamento de personal.
- b) No se utiliza.
- c) Se utiliza en contadas ocasiones.
- d) Ninguna es cierta.

8. El memorándum:

- a) Es un documento extenso.
- b) Es un documento breve.
- c) No es un documento.
- d) Es un documento externo.

9. Las motivaciones externas vienen determinadas por:

- a) Las condiciones de trabajo.
- b) El salario.
- c) Las relaciones con los compañeros.
- d) Todas son verdaderas.

10. La teoría de las relaciones humanas se atribuye a:

- a) Elton Mayo.
- b) Frederick Taylor.
- c) A los dos.
- d) A ninguno de ellos.

11. El psicólogo Abraham Maslow distinguió:

- a) Dos niveles de necesidades.
- b) Cuatro niveles.
- c) Cinco niveles.
- d) Seis niveles.

12. El absentismo se refiere a:

- a) Ausencias justificadas en el trabajo.
- b) Ausencias injustificadas.
- c) Solamente a los retrasos.
- d) Las ausencias justificadas e injustificadas.

13. El control disciplinario:

- a) Sirve para controlar la organización.
- b) Sirve para realizar estadísticas.
- c) Es especialmente relevante en el absentismo laboral.
- d) No depende del departamento de recursos humanos.

14. En el expediente personal los documentos se ordenan:

- a) Según la organización jerárquica.
- b) Cronológicamente.
- c) Alfabéticamente.
- d) Indistintamente.

15. Un expediente personal es:

- a) Una sanción a un trabajador.
- b) Los documentos que reflejan el historial laboral de una persona.
- c) Las calificaciones obtenidas en un curso de formación.
- d) No se modifican si el trabajador sufre variación.

Comprueba tu aprendizaje

Analizar las diferentes formas de organizar el departamento de recursos humanos.

1. ¿En qué se diferencian la organización formal e informal de las empresas?
2. ¿Cuál es el fundamento de la organización jerárquica?
3. ¿Qué es la organización por objetivos? ¿En qué se diferencia de la dirección participativa por objetivos?
4. Dibuja un organigrama en el que se reflejen las funciones del departamento de recursos humanos y las principales actividades que realizan para cumplir cada función.
5. ¿Qué se conoce como *staffs*?
6. ¿En qué está basada la organización jerárquica?
7. Define el concepto de liderazgo.
8. ¿Qué se conoce como perfil profesional?

Definir las funciones del departamento de personal.

9. De las siguientes funciones, señala las que corresponden a la gestión de personal.

Funciones	Gestión de personal
Control del absentismo	
Selección de personal	
Régimen disciplinario	
Formación de personal	
Gestión de nóminas y seguros sociales	
Planificación de plantilla	
Gestión de permisos	
Tramitación de suspensiones de empleo	
Horas extraordinarias	
Perfil de los candidatos a un puesto de trabajo	
Bajas por enfermedad	
Tramitación de despidos	
Negociación colectiva	
Servicios médicos de empresa	
Residencias de vacaciones	

10. ¿Para qué sirve el control de los objetivos?

11. Explica el cometido que tiene la función de relaciones laborales.
12. Explica qué es un expediente personal.
13. Enumera los principales documentos que forman parte de un expediente laboral.
14. ¿Cómo se pueden ordenar los expedientes del personal de una empresa?
15. Ordena por departamentos los siguientes expedientes personales de los trabajadores de una empresa:

Nombre y apellidos	Departamento
Ricardo Gómez Martínez	Departamento de recursos humanos
Salustiano Díez Enate	Departamento comercial
Patricio Oñate Pérez	Departamento financiero
Lucía Pérez Cortés	Departamento financiero
María Barea Zubieta	Departamento comercial
Tomás Salam Royo	Departamento técnico
Luciano Pérez Cortés	Departamento financiero
María Gutiérrez Salinas	Departamento de recursos humanos
Asunción Bueno Mayo	Departamento técnico
Laureano Fuentes Hoyo	Departamento comercial
Carmen Salmón Rojo	Departamento técnico
Asunción González Pérez	Departamento de recursos humanos

Identificar los tipos de comunicación en la empresa.

16. Define las comunicaciones descendente, ascendente y lateral. Representalas mediante un esquema.
17. ¿Para qué sirve la comunicación ascendente?
18. ¿Cuáles son las barreras que tiene la comunicación ascendente para su propagación?

Analizar la motivación en el trabajo.

19. Consulta en el convenio colectivo de oficinas y despachos de tu comunidad autónoma el número de faltas establecidas para justificar un despido.

Comprueba tu aprendizaje

20. ¿Qué se entiende por motivación en el trabajo?
21. ¿Sabes a quién se atribuye la teoría de las relaciones humanas?
22. ¿Crees que es importante que el empresario conozca lo que le motiva a sus trabajadores? Razona la respuesta.
23. Según Maslow,
- Las necesidades están jerarquizadas en una estructura piramidal que va desde las fisiológicas a las de autorrealización.
 - Un trabajador puede alcanzar su autorrealización aunque no tenga cubiertas las necesidades básicas.
 - Las necesidades más importantes son las sociales.
 - Ninguna es verdadera.
24. ¿Crees que una necesidad satisfecha te puede motivar? Razona la respuesta.
25. De las siguientes necesidades, indica a qué nivel corresponden según Maslow:

Necesidades	Niveles
Protección contra daños materiales	
Estabilidad	
Pertenencia a grupos	
Que el individuo se sienta aceptado	
Reconocimiento y aprecio	
Respeto a los demás	
Realización de valores personales	
Desarrollo del potencial propio	
Descansar, vestirse, comer	

26. Según McGregor, ¿qué formas de pensamiento tiene el directivo sobre sus subordinados?
27. El *outsourcing* o externalización se ocupa de:
- La contratación de servicios profesionales externos.
 - La contratación de servicios internos y externos.
 - Es bastante común en empresas grandes.
 - Ninguna es verdadera.
28. ¿A través de qué medios el empresario puede conocer el clima laboral en su empresa?
29. ¿Qué motivaciones laborales tienes en este momento? ¿Qué crees que te motivaría dentro de cinco años?

Valorar la necesidad de establecer métodos de control de los trabajadores de la empresa.

30. ¿Qué es el absentismo laboral?
31. Enumera las diferencias entre el absentismo justificado y el injustificado.
32. Para presentar el parte médico de baja a la empresa el trabajador tiene un plazo:
- De cinco días.
 - De tres días desde la fecha de expedición.
 - De una semana.
 - Lo puede presentar cuando quiera.
33. Indica qué plazo tiene el trabajador para entregar el parte de alta a la empresa.
- 24 horas desde que lo recibe.
 - Ocho días desde que lo recibe.
 - Tres días.
 - Todas son validas.
34. ¿Qué sistemas conoces para controlar el cumplimiento del horario de los trabajadores?