

# Operaciones administrativas de recursos humanos

Soledad López Barra  
Eugenio Ruiz Otero





# El departamento de recursos humanos

## En esta unidad

### APRENDERÁS A

- Relacionar las funciones y tareas del departamento de recursos humanos, así como las principales políticas de gestión del capital humano de las organizaciones.
- Identificar las técnicas habituales de captación y selección.
- Identificar los recursos necesarios, los tiempos y los plazos para afrontar un proceso de selección de personal.
- Caracterizar las labores de apoyo en la ejecución de pruebas y entrevistas en un proceso de selección, utilizando los canales convencionales o telemáticos.
- Recopilar la información necesaria para facilitar la adaptación de los trabajadores al nuevo empleo.



### ESTUDIARÁS

- Las funciones y la estructura del departamento de recursos humanos.
- Los procesos de planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.

### Y SERÁS CAPAZ DE

- Realizar la tramitación administrativa de los procesos de captación y selección del personal describiendo la documentación asociada.

# Presentación

Las **empresas** están constituidas por **personas** cuyo **trabajo** es necesario **organizar** con el propósito de alcanzar los **objetivos** establecidos por la dirección. La necesidad de organizar el trabajo se hizo evidente a finales del siglo xix, cuando la Revolución Industrial había madurado.

Desde la Revolución Industrial se han sucedido diferentes teorías sobre la organización de los **recursos humanos** en las empresas. Debido al incremento de la competencia y a las exigencias de los clientes, se han cuestionado los modelos tradicionales de organización y han surgido nuevos **modelos organizativos**. Los nuevos modelos de organización consideran los recursos humanos un factor clave para el éxito de la empresa, ya que, si los trabajadores pueden desarrollarse personal y profesionalmente, se convierten en una **ventaja competitiva** de la empresa.

Esta unidad comienza con el estudio de la **organización** y las **funciones** del departamento de recursos humanos, si bien estas funciones y la estructura del departamento pueden variar enormemente de una empresa a otra en función de los objetivos que se quieran conseguir y de los medios disponibles.

También en esta primera unidad se ha incluido una **función esencial** que desarrolla el departamento de recursos humanos: el **reclutamiento** y la **selección** de los trabajadores. Consideramos que esta función tiene gran importancia, puesto que la buena selección de los trabajadores es una garantía del correcto desempeño de las tareas que les competen según su puesto. En cambio, la selección de una persona inadecuada puede acarrear costes añadidos, como tiempo de formación extra, desperfectos en los productos o en los equipos, mala gestión de los servicios o el coste del despido de la persona incapaz de cumplir con las tareas de su puesto de trabajo.

## @ WEB

Accede a la página web **www.todofp.es**, del Ministerio de Educación, donde, siguiendo la siguiente ruta, podrás encontrar la descripción del título de Técnico en Gestión Administrativa: *Qué, Cómo y Dónde estudiar > Qué estudiar > Estudios por familias*.

En ella se dice que, al finalizar tus estudios, podrás trabajar como:

- Auxiliar administrativo.
- Ayudante de oficina.
- Auxiliar administrativo de cobros y pagos.
- Administrativo comercial.
- Auxiliar administrativo de gestión de personal.
- Auxiliar administrativo de las administraciones públicas.
- Recepcionista.
- Empleado de atención al cliente.

- Empleado de tesorería.
- Empleado de medios de pago.

Indica qué puesto de trabajo te gustaría ocupar y qué requisitos, competencias y aptitudes te exigiría el departamento de recursos humanos correspondiente.

The screenshot shows the official website of the Ministry of Education for vocational training (TodoFP.es). The page is titled 'Técnico en Gestión Administrativa (LOE)'. It specifies a duration of '2 años' (2 years) and lists 'Requisitos de acceso' (Admission requirements). The requirements include having completed a secondary education in Administration and Management or equivalent, or having completed a first-year Bachillerato in Business Administration and Management (BUP). The page also features social media links and a 'Descargar' (Download) button.



## ¿SABÍAS QUE...?

La **Revolución Industrial** (1760-1840) trajo consigo una serie de cambios fundamentales que posibilitaron que la economía dejara de basarse en la agricultura y la artesanía para depender de la industria y la tecnología.

## ¿SABÍAS QUE...?

### Los recursos humanos como coste o como inversión.

Las teorías más **tradicionales** de gestión de los recursos humanos consideran que los empleados son un **coste** que hay que minimizar.

Las teorías más **modernas** consideran que los trabajadores son un **recurso** en el que hay que **invertir** para que estén satisfechos y motivados. Ello hará que sean más productivos y que se conviertan en un elemento clave en el éxito de la empresa.

## 1. El departamento de recursos humanos

Los recursos humanos (RR. HH.) son el **conjunto de trabajadores** o empleados que conforman una empresa.

Para realizar sus funciones, las empresas necesitan **recursos**, que en economía se denominan *factores de producción*. De todos los recursos, las personas (trabajadores, mandos intermedios, directivos...) son el recurso más importante. Sin las personas es imposible que funcionen las empresas.

El cometido del ahora denominado «departamento de recursos humanos» ha evolucionado enormemente en las últimas décadas. Comenzó desarrollando funciones de administración de personal, sin participar en la dirección empresarial, y estas funciones han evolucionado hasta que, en la actualidad, está considerado un departamento clave para conseguir el éxito de la empresa y por ello participa en la **dirección** empresarial al **máximo nivel** (nivel estratégico), véase la Figura 1.2 de la página siguiente.

### 1.1. Los recursos humanos como función estratégica

Al añadir a la dirección de recursos humanos la consideración de «estratégica», se está reconociendo la participación de este departamento en la dirección empresarial. Por ello, la dirección de recursos humanos debe estar presente en el **comité de dirección**.

Esta nueva visión del modelo de recursos **humanos** integra dicha área en el **nivel estratégico** de la empresa, al mismo nivel que otras áreas como la comercial, la técnica, la administrativa y la financiera.

#### • La ventaja competitiva de los recursos humanos

Múltiples estudios han identificado una clara relación entre la competitividad de las empresas y la consideración de los recursos humanos como clave para el éxito empresarial. Esto constituye una **ventaja competitiva** para la empresa, ya que, si los trabajadores pueden desarrollarse personal y profesionalmente en ella, incrementan su compromiso, su motivación y su aportación, logrando que la empresa sea más competitiva.

Esta ventaja **competitiva** se desarrolla mediante políticas determinadas como planes de formación, motivación, compatibilización (o conciliación) de la vida personal y familiar, definición de las carreras profesionales, políticas de igualdad, etc. (Figura 1.1).



Fig. 1.1. Círculo de la ventaja competitiva de la dirección de personas.

## 1.2. Funciones y estructura del departamento de recursos humanos

Las funciones atribuidas al departamento de recursos humanos no tienen la misma importancia en todas las empresas, pues dependen de **múltiples factores** como el tamaño de la empresa o la existencia de uno o varios centros de trabajo. No es lo mismo una empresa de cinco trabajadores que una de 1.500. Las funciones generalmente atribuidas al departamento de recursos humanos son las que aparecen en la Figura 1.3 de la página siguiente.

Dependiendo de las funciones que se desarrollen en el departamento de recursos humanos de cada empresa, su estructura será diferente. Por lo general, existe una dirección de la que dependen diferentes secciones y, en cada una de ellas, se desarrollan una o varias funciones.

En la Figura 1.2 aparece representado un departamento de recursos humanos.

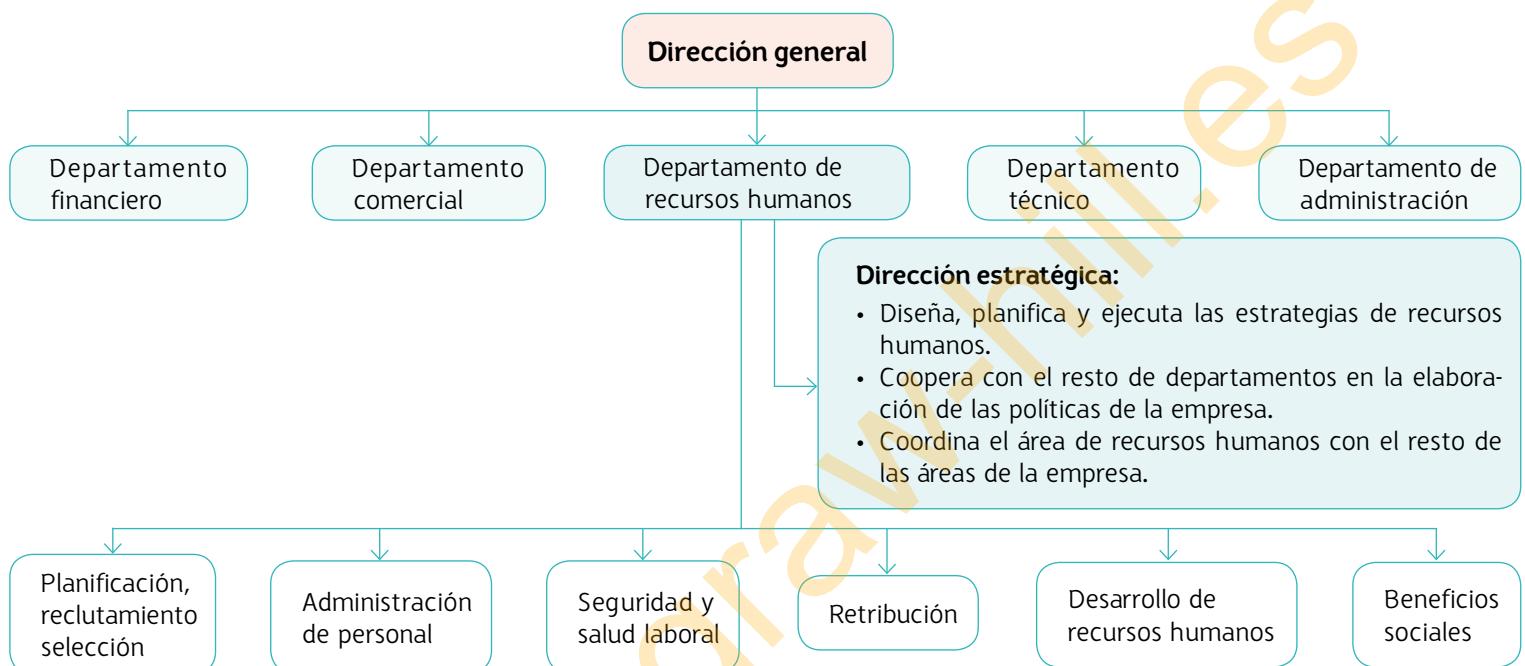


Fig. 1.2. Organigrama de un departamento de recursos humanos.



### ACTIVIDADES

- Después de estudiar el círculo de la ventaja competitiva, explica cómo crees que pueden influir en los trabajadores y en los beneficios de las empresas las intervenciones realizadas desde el departamento de recursos humanos que se describen seguidamente:
  - En una empresa dedicada a la fabricación de maquinaria industrial se realizan todos los años cursos de formación

para la actualización de los conocimientos de los trabajadores sobre las innovaciones tecnológicas que afectan a su sector.

- Una empresa industrial ha establecido algunas medidas para facilitar la vida de sus empleados, como guardería infantil y flexibilidad horaria para cuidar a personas mayores.



### CASOS PRÁCTICOS

#### 1. Ventaja competitiva de la formación de los recursos humanos

Explica cómo la formación de los trabajadores de una empresa que desarrolla videojuegos puede constituir una ventaja competitiva.

##### Solución:

Las empresas que implantan y mantienen políticas de formación continua de sus trabajadores posibilitan que sus productos y servicios sean de mayor calidad que los de sus competidores y, por tanto, sus clientes tendrán una mayor

satisfacción que los de la competencia, con lo cual las ventas aumentarán y, por tanto, también aumentarán los beneficios.





## Planificación, reclutamiento y selección

Tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento. Esta función comprende **actividades** como las siguientes:

- Estudios del mercado laboral.
- Planificación de las plantillas.
- Realización de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.
- Acogida e inserción de los recién contratados.
- Relaciones con las empresas de trabajo temporal.
- Acciones tendentes a la recolocación (*out-placement*).

## Relaciones laborales

Es la función responsable de garantizar las **correctas relaciones** entre los empresarios y los trabajadores. Dentro de esta función se encuadran **actividades** como:

- Negociación de los convenios colectivos.
- Relaciones con los representantes de los trabajadores.
- Gestión de la disciplina, quejas y reclamaciones de los empleados.
- Negociación y tramitación de los paros y las huelgas.
- Representación de la empresa ante los tribunales laborales.
- Tratamiento de los despidos.



## Administración de personal

Se ocupa de los **trámites administrativos** que surgen desde que una persona se incorpora a una empresa hasta que deja de formar parte de la misma. Cabe destacar las **actividades** siguientes:

- Realización, firma y registro de los contratos de trabajo.
- Gestión del expediente personal de los trabajadores.
- Elaboración de recibos de salarios.
- Gestión de los documentos de cotización a la Seguridad Social y retenciones a cuenta del IRPF.
- La gestión de la incapacidad temporal por enfermedad, accidente y maternidad.
- Gestión de las incidencias: absentismo, permisos, vacaciones, horas extraordinarias, excedencias...



## Seguridad y salud laboral

La **seguridad** hace referencia al conjunto de medidas técnicas, formativas, médicas y psicológicas para **prevenir** accidentes laborales.

La **salud** hace referencia al diagnóstico y prevención de las **enfermedades** laborales.

Esta función comprende las siguientes **actividades**:

- Revisiones médicas periódicas.
- Asistencia en caso de enfermedad y accidente durante la jornada laboral.
- Establecimiento de medidas de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales para cada puesto de trabajo.
- Puesta en marcha de campañas de sensibilización para prevenir los accidentes y enfermedades laborales.



## ACTIVIDADES

2. Localiza el decreto por el que se establece el título de Técnico en Gestión Administrativa (lo puedes encontrar en [www.todofp.es](http://www.todofp.es)). Lee el artículo 5, en el que se enumeran las competencias profesionales, personales y sociales del título. Realiza una enumeración de aquellas que, en tu opinión, están relacionadas con las **actividades** y tareas que desarrolla el personal administrativo en el departamento de recursos humanos.
3. Continuando con la actividad anterior, relaciona cada una de las competencias profesionales, personales y sociales del título que has seleccionado con alguna de las funciones de los recursos humanos en las empresas.
4. Busca en Internet el convenio colectivo de la industria química y realiza el trabajo siguiente:
  - Indica las modalidades de contratación que se mencionan en el convenio.

- Localiza el capítulo en el que se regula la seguridad y salud laboral e indica cuál es el objetivo de la regulación de estos aspectos en este convenio colectivo.
- Localiza en Internet, en páginas como [www.boe.es](http://www.boe.es) o [www.noticiasjuridicas.com](http://www.noticiasjuridicas.com), el convenio colectivo de banca que está vigente en este momento y realiza el siguiente trabajo:
  - Indica cómo se define al personal administrativo.
  - Indica cómo se califican las faltas que cometen los trabajadores.
  - Extrae las actuaciones de los trabajadores que pueden dar lugar a sanciones.
  - Haz una relación de las mayores sanciones que puede acarrear cada tipo de falta según su clasificación.



Fig. 1.3. Principales funciones del departamento de recursos humanos.

## ACTIVIDADES

6. Recupera el convenio colectivo de Banca de la actividad anterior y extrae el siguiente contenido:
  - Estructura salarial.
  - Beneficios sociales de los trabajadores que están dentro del ámbito de aplicación de este convenio colectivo.
7. Busca en Internet información para explicar los siguientes conceptos:
  - Motivación laboral.
  - Ambiente laboral.
8. Localiza en Internet los seis pilares de la responsabilidad social corporativa de la compañía de seguros AXA y explica cómo se materializa el compromiso con los empleados.
9. Empresas como Repsol incluyen en su estrategia la responsabilidad social corporativa. Busca información en Internet para conocer cuál es el modelo de responsabilidad social de esta empresa.

## 2. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos

Planificar los recursos humanos consiste en **elaborar planes** que aseguren un número suficiente de empleados, con las **competencias necesarias** para cada puesto, en el momento adecuado y al coste preciso.

La planificación de los recursos humanos comienza con el **análisis** de los **puestos** de trabajo. Del análisis se obtienen dos documentos: la **descripción** de los puestos de trabajo y el **perfil** profesional de cada puesto. En la Figura 1.4 aparecen reflejadas todas las fases del proceso.

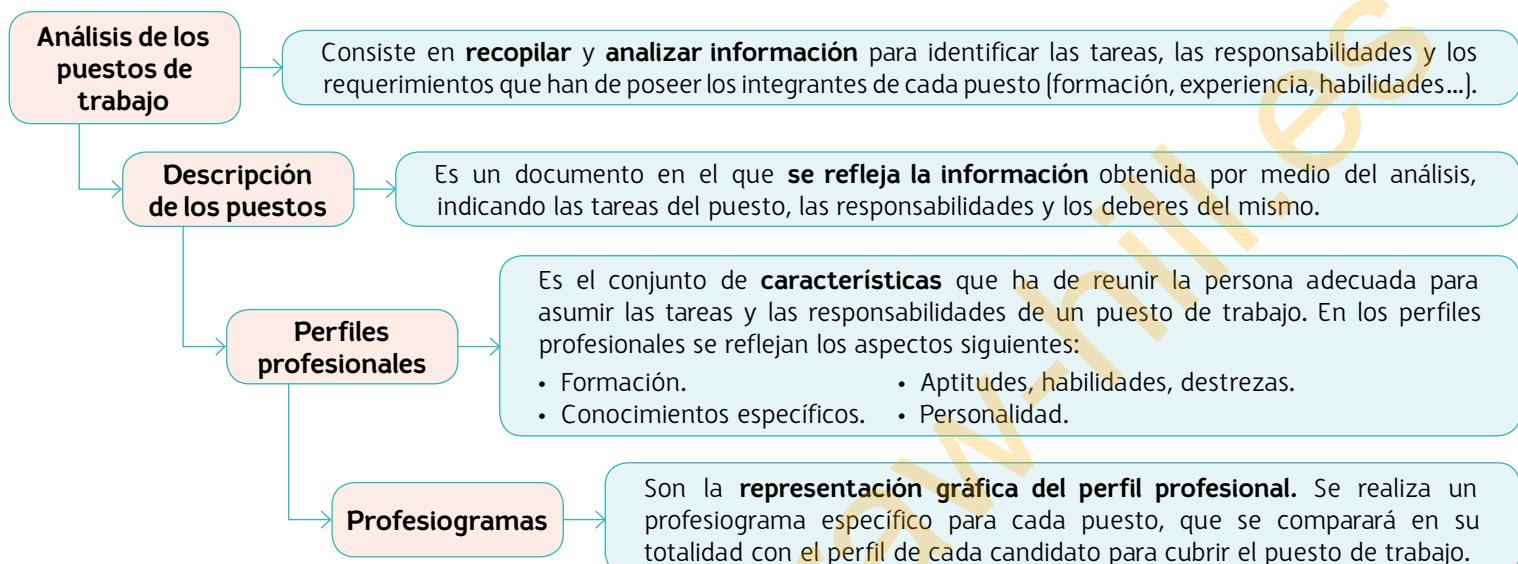


Fig. 1.4. Proceso de obtención de los perfiles profesionales.

### • Perfiles profesionales basados en competencias

En la actualidad está adquiriendo una gran importancia el modelo de gestión de los recursos humanos basado en **las competencias**.

Las competencias se definen como el conjunto integrado de **destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones** propios de una persona y que le predisponen para desempeñar con éxito un puesto de trabajo concreto.

Las competencias del puesto de trabajo forman parte del perfil profesional sustituyendo a las aptitudes y la personalidad. Las competencias se pueden clasificar en genéricas, específicas y transversales (Tabla 1.1).

<b>Competencias genéricas</b>	Son competencias <b>compartidas por diferentes profesiones y diferentes puestos de trabajo</b> . Estas competencias también se suelen denominar «clave» o core en inglés. Por ejemplo: flexibilidad, aprendizaje y trabajo en equipo.
<b>Competencias específicas del puesto de trabajo</b>	Son las <b>exigibles a quienes van a desempeñar un puesto de trabajo concreto</b> , de forma que una competencia tiene sentido en un puesto de trabajo de una empresa y de un entorno determinados. Por ejemplo: aunque se pueden identificar las competencias generales de un cocinero, estas se matizan en función de la empresa en la que trabaje, ya que no se requieren las mismas competencias en un cocinero que trabaja en el comedor de una empresa de tipo autoservicio que en un restaurante de alta cocina.
<b>Competencias transversales</b>	Son competencias <b>compartidas por un grupo de personas</b> dentro de la empresa. Por ejemplo: los mandos comparten competencias como el liderazgo y las personas del servicio de atención al cliente, la capacidad de comunicación.

Tabla 1.1. Clasificación de las competencias.

## 2.1. El reclutamiento de los recursos humanos

Una vez identificados los perfiles profesionales de los puestos de trabajo, comienza el proceso de reclutamiento y selección.

El **reclutamiento** consiste en captar un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos de trabajo vacantes.

Cuando en una empresa surgen **vacantes**, en el departamento de recursos humanos estudiarán, apoyándose en el **perfil** profesional de cada puesto, si la persona adecuada puede encontrarse dentro de la empresa o ha de buscarse fuera. Ello da lugar a dos **fuentes** de reclutamiento: las internas y las externas (Figura 1.5).

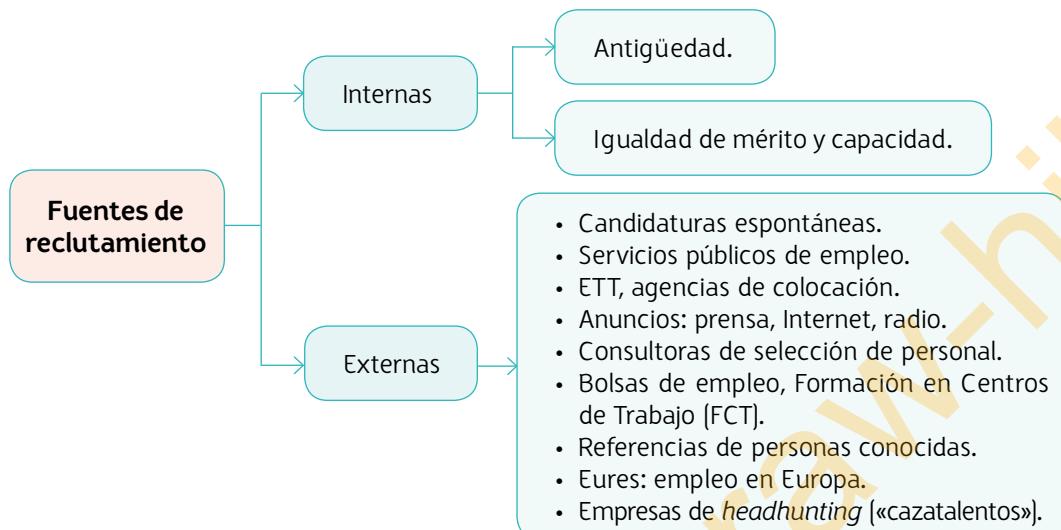


Fig. 1.5. Fuentes de reclutamiento de personal.

### A. Reclutamiento interno

Muchas empresas siguen la política de cubrir las vacantes reclutando candidatos de entre el **personal existente** en la empresa.

Para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que **publicar** (tablones de anuncios, Intranet, correo electrónico) y la selección tiene que ser **transparente** y llevada a cabo por una **comisión** cuya composición se pacta con los representantes de los trabajadores.

Habitualmente la selección **interna** se basa en la antigüedad y en los méritos.

- **Antigüedad.** Es el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa.
- **Méritos.** Se tiene en cuenta si los candidatos han conseguido los objetivos marcados y si desempeñan destacadamente las tareas de su puesto y la formación adquirida.

Si hubiera dudas entre varios candidatos, se aplicarían técnicas como las utilizadas habitualmente en selección (pruebas, entrevistas, concursos de méritos, entre otras).



### ACTIVIDADES

10. Existen una serie de competencias exigibles a diferentes profesionales, independientemente del tamaño y de la actividad de la empresa. Algunas de estas competencias son: liderazgo, autocontrol, flexibilidad, aprendizaje, dirección de personas, persuasión, desarrollo de personas, sensibilidad interpersonal, trabajo en equipo y orientación al cliente.

Trata de identificar tres de estas competencias que creas necesarias para el desempeño de los siguientes puestos de trabajo: director general, director de recursos humanos y administrativo de recursos humanos.

### ABC VOCABULARIO

**Outsourcing.** En español, externalización. Consiste en la contratación de empresas externas para realizar funciones propias de la empresa.

La externalización permite a las empresas centrarse en su actividad principal.

Las empresas suelen externalizar tareas como:

- Reclutamiento y selección.
- Prevención de riesgos laborales.
- Gestión de nóminas.
- Impartición de cursos formativos.
- Estudios de clima laboral.
- Servicios sociales.

## B. Reclutamiento externo

Las empresas recurren al reclutamiento externo por diferentes motivos, principalmente para la obtención de personal cualificado o para rejuvenecer algunos departamentos con bajos niveles de rotación.

Las principales **fuentes** de reclutamiento externo se recogen en la Tabla 1.2.

Candidaturas espontáneas	Muchas personas envían su <b>currículum vitae</b> para que figuren en los archivos de las empresas por si en el futuro pueden necesitar empleados. Se utiliza para ello el correo ordinario, el correo electrónico o la página web de la empresa.
Anuncios en prensa, páginas webs y portales de empleo en Internet	Los anuncios en prensa cada vez se utilizan menos. En cambio, <b>Internet</b> se utiliza cada vez más, y puede hacerse de dos formas: <ul style="list-style-type: none"><li>• En las páginas webs de muchas empresas se pueden llenar formularios virtuales.</li><li>• Existen portales de empleo que facilitan el contacto entre empresas y candidatos. Algunos de los portales más conocidos son: <a href="http://www.infojobs.net">www.infojobs.net</a>, <a href="http://www.bolsatrabajo.com">www.bolsatrabajo.com</a>, <a href="http://www.canaltrabajo.com">www.canaltrabajo.com</a>, <a href="http://www.primerempleo.com">www.primerempleo.com</a>, <a href="http://www.laboris.net">www.laboris.net</a>, <a href="http://www.tecnoempleo.com">www.tecnoempleo.com</a>.</li></ul>
Sistema Nacional de Empleo	Las empresas pueden publicar sus ofertas de empleo a través del portal del Sistema Nacional de Empleo ( <a href="http://www.sistemanacionalempiego.es">www.sistemanacionalempiego.es</a> ). Para utilizar este canal, los candidatos deben estar inscritos como <b>demandantes de empleo</b> .
Empresas de trabajo temporal (ETT)	Son empresas que contratan temporalmente a trabajadores para cederlos a otras empresas. Las empresas recurren a las ETT para hacer frente a incrementos puntuales de la actividad: vacaciones, excedencias, bajas por maternidad, etc. Algunas de las empresas de trabajo temporal más conocidas son Manpower, Adecco, Randstad y Page Personnel.
Agencias de colocación	Son entidades autorizadas por la Administración Pública para intermediar entre las empresas y los demandantes de empleo.
Recomendaciones de los empleados de la empresa	Es probable que los empleados de la empresa recomiendan a sus familiares o conocidos para cubrir las vacantes que se produzcan en sus empresas.
Red EURES	EURES es una red integrada por los Servicios Públicos de Empleo Europeos. Mediante EURES, los empresarios pueden encontrar en Europa los trabajadores que necesitan ( <a href="http://ec.europa.eu/eures">http://ec.europa.eu/eures</a> ).
Formación en Centros de Trabajo (FCT)	Permite al empresario preseleccionar a los futuros trabajadores, a la vez que practican los conocimientos adquiridos en los centros educativos.
Bolsas de empleo	De centros de Formación Profesional, instituciones, colegios profesionales, centros de orientación para el empleo, etc.

Tabla 1.2. Fuentes de reclutamiento externo.

### ABC VOCABULARIO

**Curriculum vitae.** Relación de los títulos, honores, cargos, trabajos realizados, datos biográficos, etc., que califican a una persona.

### ACTIVIDADES

11. El portal del Sistema Nacional de Empleo ([www.sistemanacionalempiego.es](http://www.sistemanacionalempiego.es)) es un canal para ayudar a encontrar trabajo. Se puede buscar empleo de las siguientes formas:
- Realizando búsquedas específicas sin necesidad de registrarse.
  - Registrando y subiendo tu currículum, lo que te permitirá buscar ofertas acordes a tu perfil profesional, recibir ofertas de empleo en tu correo electrónico, postularte por las ofertas de tu interés y contactar con las empresas.
  - Buscando en otras bolsas de trabajo, como Manpower, Adecco o Zonajobs.
    - a) Regístrate en uno de estos portales y busca las ofertas de empleo relacionadas con los estudios que realizas.
    - b) Busca en las bolsas de empleo las ofertas relacionadas con tu perfil profesional en todo el Estado y en la comunidad autónoma en la que resides.

## 2.2. La selección de personal

La selección de personal es un proceso que puede ser diferente en cada empresa y para cada puesto. Puede ser más largo o más corto y pueden utilizarse diferentes **instrumentos** de selección, pero básicamente sigue los pasos de la Figura 1.6.

### • Preselección de candidaturas

En la mayoría de los procesos de selección participa un gran número de candidatos. Por ello, se realiza una preselección mediante el análisis del **currículum vitae** y de la **documentación aportada** por los candidatos.

Una vez estudiadas las candidaturas, se realiza la primera clasificación, formada por tres grupos:

- **Estimables.** Está formado por las candidaturas que cumplen los requisitos.
- **Posibles.** Ofrecen dudas por no ajustarse plenamente al perfil del puesto.
- **No estimables.** No poseen los requisitos mínimos.

Las candidaturas estimables y las más adecuadas de las posibles pasan a formar parte del **proceso de selección**. El resto se incorporará a la base de datos de la empresa para futuras ocasiones.

### A. Instrumentos de selección

En todos los procesos de selección no se utilizan los mismos instrumentos, pues, dependiendo del puesto que se necesita cubrir, se puede utilizar un instrumento u otro.

Los instrumentos necesarios y recomendables para diferentes puestos de trabajo aparecen resumidos en la Tabla 1.3.

Puesto de trabajo	Instrumento de selección necesario	Instrumento de selección recomendable
Directivos	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• <i>Assessment centers.</i></li> </ul>
Mandos intermedios y técnicos con experiencia	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• Test de inteligencia y aptitudes.</li> </ul>
Técnicos titulados sin experiencia	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• Test de inteligencia y aptitudes.</li> <li>• Pruebas profesionales.</li> <li>• Dinámica de grupos.</li> </ul>
Auxiliares	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• Test de inteligencia y aptitudes.</li> <li>• Pruebas profesionales.</li> </ul>

Tabla 1.3. Instrumentos de selección aplicables a diferentes puestos de trabajo.



Fig. 1.6. Fases del proceso de selección.



### ACTIVIDADES

12. Indica qué instrumentos utilizarías para seleccionar a la persona adecuada para cubrir los siguientes puestos de trabajo:
- Director comercial.
  - Técnico en gestión administrativa sin experiencia.
  - Técnico en gestión administrativa con experiencia.
  - Psicólogo para dirigir el departamento de selección.
  - Cocinero sin experiencia.

## B. Pruebas de selección

Mediante la realización de pruebas de selección se pretende evaluar la inteligencia, las aptitudes, la personalidad y los conocimientos de los candidatos.

Estas pruebas **no son imprescindibles** y, si se realizan, se consideran un complemento a la entrevista, que ayudará a tomar decisiones con mayor seguridad.

En muchos procesos de selección, sobre todo en los que el número de candidatos es grande, las pruebas se utilizan, más que como instrumento de selección, para reducir el número de **aspirantes** que accederán a las siguientes fases.

Entre las principales pruebas que se aplican en los procesos de selección, cabe destacar las que aparecen en la Tabla 1.4.

<b>Test de inteligencia</b>	Con estas pruebas se pretende evaluar la capacidad intelectual de las personas. Los test aportan una puntuación numérica que se denomina <b>cociente intelectual</b> (en ocasiones denominado «coeficiente» de forma errónea). Algunas de las pruebas que se utilizan son series lógicas numéricas, series lógicas espaciales, series alfabéticas y series de visualización espacial. Los test carecen de valor si se realizan aisladamente, pero normalmente se practica un <b>conjunto</b> de pruebas diferentes llamadas <b>baterías</b> que, relacionadas entre sí, permiten obtener observaciones fidedignas.
<b>Test de aptitudes</b>	Estas pruebas se elaboran para seleccionar a la persona más adecuada, en función del perfil del puesto de trabajo que se quiere cubrir. Hay test específicos para medir la aptitud administrativa, la numérica, la mecánica, etc.
<b>Cuestionarios de personalidad</b>	Evalúan los rasgos de la personalidad y estudian si se adapta al perfil del puesto ofertado. Todas las preguntas deben responderse anotando la <b>respuesta</b> que más se acerque a la realidad. No existen contestaciones correctas o incorrectas, ya que cada uno de nosotros tiene una <b>personalidad</b> y unos <b>intereses</b> distintos y vemos las cosas de diferente manera.
<b>Cuestionarios de intereses</b>	Pretenden medir las <b>preferencias</b> de una persona y relacionarlas con la <b>satisfacción</b> que obtendrá en el desarrollo de su trabajo.
<b>Pruebas profesionales</b>	Procuran medir el nivel profesional del candidato para el desempeño de las tareas concretas del puesto de trabajo. Las pruebas suelen consistir en <b>prácticas</b> en las que el candidato pueda aplicar sus conocimientos y destrezas en las tareas del puesto de trabajo.
<b>Dinámica de grupos</b>	Es una reunión con un grupo de candidatos (entre 10 y 14). Suele haber dos evaluadores que observan a los candidatos y hacen que todos <b>participen</b> en la medida de lo posible. En la reunión, los candidatos se presentan, hablan de su formación y experiencia laboral y de por qué se encuentran en el proceso de selección. Posteriormente se entrega a los candidatos un <b>artículo de prensa</b> de carácter general (ha de ser lo más aséptico posible: temas científicos y tecnológicos, temas europeos, etc.). Al finalizar la dinámica se suele realizar un turno libre de intervenciones. Los <b>observadores</b> evalúan la <b>expresión</b> verbal y corporal, la <b>capacidad</b> para trabajar en equipo, el nivel de <b>liderazgo</b> , la <b>creatividad</b> , el impacto que un candidato causa en los demás, etc.
<b>Centros de evaluación o <i>assessment centers</i></b>	Estas técnicas se utilizan en la selección de <b>puestos directivos</b> . En este instrumento de selección participan evaluadores de la empresa y <b>consultores externos</b> . Comprende una mezcla de diferentes técnicas, y las más utilizadas son: dinámica de grupos, <i>role-playing</i> , ejercicios de análisis, presentaciones, <i>in-tray</i> o bandeja de documentos y tareas grupales de roles asignados o sin asignar.
<b>Pruebas de idiomas</b>	Para algunos puestos el <b>conocimiento de idiomas</b> constituye un requerimiento indispensable, que estará reflejado en la <b>descripción</b> del puesto de trabajo. En muchos casos, se suele acreditar el conocimiento de una lengua mediante un <b>título</b> ; por ejemplo, de escuelas de idiomas, de Oxford, de Cambridge o TOEFL. Esta acreditación es importante para la preselección, pero, si la competencia lingüística es imprescindible para las tareas del puesto de trabajo, se realizarán <b>pruebas orales o escritas</b> de acuerdo con el nivel que se requiera.



Tabla 1.4. Principales pruebas de selección.

## C. La entrevista de selección

Consiste en una conversación en profundidad sobre los datos de personalidad, las motivaciones y las competencias, para valorar si un candidato coincide con el perfil que se está buscando.

Normalmente el entrevistador será un técnico especialista en selección, generalmente un **psicólogo** que, salvo excepciones, no será experto en el puesto de trabajo para el que entrevista.

El seleccionador recogerá la información de dos maneras: mediante **preguntas** y mediante la interpretación del **lenguaje no verbal**. Los candidatos deben cuidar las respuestas verbales pero también el lenguaje no verbal, pues gran parte de los gestos y de las posturas del cuerpo cambian de significado según el contexto en que se produzcan.

Si se supera esta primera entrevista, lo habitual es que se mantenga una segunda entrevista con un **técnico** de la empresa, quizás el futuro jefe; esta entrevista versará especialmente sobre conocimientos técnicos y experiencias profesionales.

### • Fases de la entrevista

Las entrevistas suelen estructurarse en las fases que se muestran en la Figura 1.7.

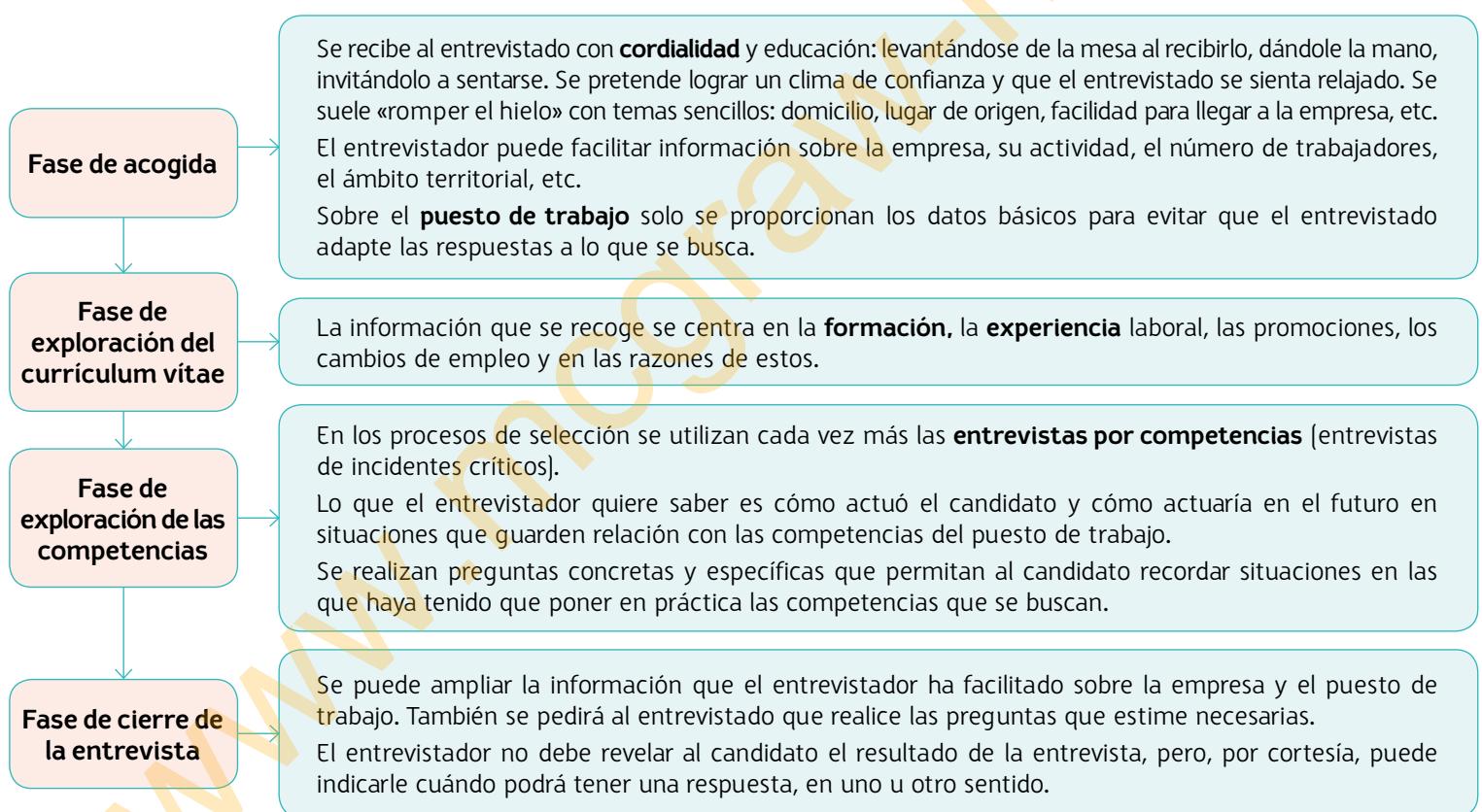


Fig. 1.7. Fases de una entrevista de selección.

### • Informe de la entrevista

Al finalizar la entrevista, el entrevistador presentará un informe utilizando un modelo de impreso que se corresponderá con el perfil del puesto de trabajo.

Este informe, firmado por el entrevistador, pasa a formar parte del **expediente** del candidato.

Normalmente, los seleccionadores presentan por cada puesto que hay que cubrir en la empresa **una terna** de candidatos finales (en inglés, **shortlist**) para llevar a cabo las entrevistas finales y adoptar una decisión conjunta.

## @ WEB

### • Redes profesionales:



LinkedIn



Viadeo



Xing

### • Redes generalistas:



Facebook



Twitter



Google+

## 2.3. Solicitud de referencias

Las referencias son una forma de comprobar la veracidad de la información que el candidato ha facilitado durante el proceso de selección.

La solicitud de referencias es un tema que se debe tratar con mucha delicadeza, pues presenta **aspectos éticos** que hay que considerar. Por ejemplo, un informe negativo sobre el comportamiento de un trabajador en el pasado puede destrozar la imagen y la reputación de este trabajador.

Cuando los candidatos no tengan experiencia laboral, es suficiente con pedir al candidato una copia del título o un certificado con las calificaciones obtenidas. Si el candidato cuenta con experiencia laboral, la forma más adecuada de actuar es pedirle permiso, durante la entrevista, para solicitar referencias de manera **confidencial** a sus jefes inmediatos en anteriores empresas.

En las solicitudes de referencias se indagará sobre las funciones que realizó el candidato, las fechas de ingreso y de baja en la empresa, y los aspectos destacables de la **personalidad** y de la **profesionalidad**.

### • Indagación de la identidad en las redes sociales

De cara a la selección, las empresas tienen a su disposición información en las **redes generalistas**, como Facebook y Twitter, y **profesionales**, como LinkedIn, en páginas webs personales, en blogs o en foros de opinión.

Las personas que tengan un perfil en las redes sociales deben ser especialmente **cautas**, ya que su futuro profesional puede estar en juego.

Cuando las empresas investigan en las **redes sociales** observarán si los usuarios actúan con sentido común, mostrando un perfil **sobrio**, los **datos** que comparten, los comentarios, si incluyen fotografías demasiado comprometidas, qué tipo de imágenes han etiquetado y cómo son los perfiles de las personas que han agregado como amigos.

## ACTIVIDADES

13. Busca el real decreto por el que se establece el título de Técnico en Gestión Administrativa (lo encontrarás en [www.todofp.es](http://www.todofp.es)). Localiza el artículo en el que se enumeran las competencias profesionales personales y sociales del título. Supongamos que vas a ser sometido a una entrevista de selección:
  - a) Selecciona cinco competencias sobre las que te gustaría que te preguntasen en una entrevista. Redacta una pregunta para cada competencia.
  - b) Selecciona cinco competencias sobre las que no te gustaría que te preguntasen en una entrevista. Redacta esas preguntas.Te servirá para conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de tu currículum.
14. Probablemente tengas un perfil en una red social como Facebook, Twitter o Twenti. Revisa con ojos críticos toda la información que se puede obtener de tu cuenta: perfil personal, amigos, comentarios, preferencias, grupos, fotografías, vídeos, etc. ¿Crees que un seleccionador podría extraer algún tipo de información que te pudiera perjudicar en un proceso de selección? Reflexiona sobre cuál es la información que te podría perjudicar y actúa en consecuencia. Revisa también los contactos. ¿Tienes la seguridad de que has aceptado y agregado con coherencia las amistades que te lo han solicitado? ¿Crees que el perfil de alguno de tus contactos te puede perjudicar?
15. Supongamos que estás participando en un proceso de selección y te han mandado investigar el perfil de un candidato que opta a un puesto de administrativo en el departamento de recursos humanos. Solicita permiso a un compañero para acceder a su perfil y recabar información para analizarla desde el punto de vista de un seleccionador. Despues de analizar e interpretar la información, describe qué aspectos pueden beneficiar y también perjudicar a tu compañero.

## 2.4. Etapas finales del proceso de selección

Para que un proceso de selección finalice con éxito, se deben cumplir las etapas que se reflejan en la Figura 1.8.

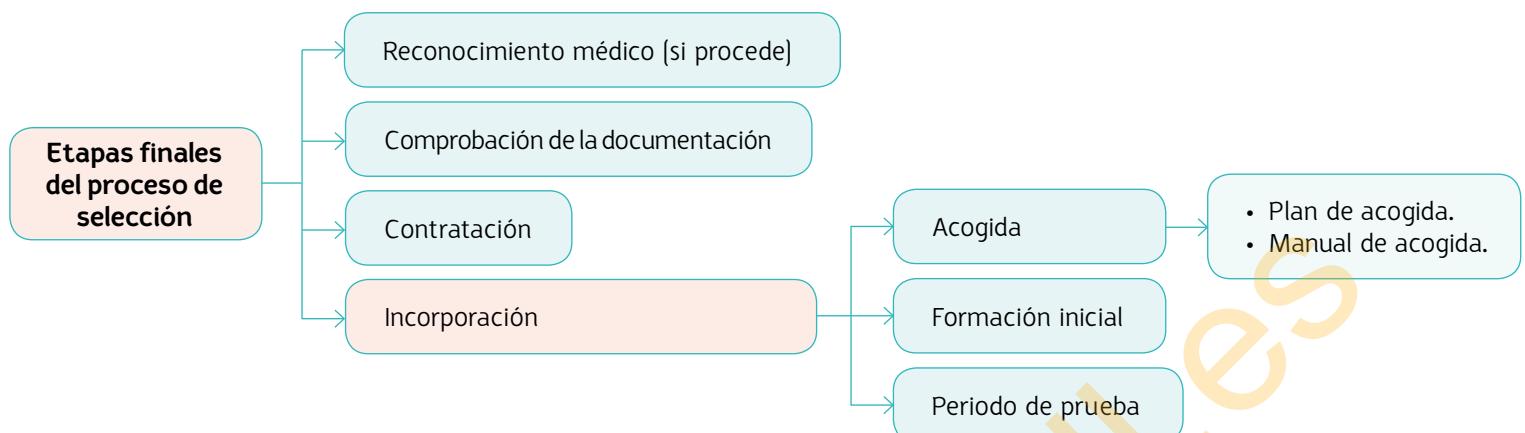


Fig. 1.8. Etapas finales del proceso de selección.

### A. El reconocimiento médico

Antes de comenzar la relación laboral se efectuará un reconocimiento médico con el objeto de comprobar si el candidato elegido reúne las condiciones **físicas y psíquicas** necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.

Para realizar el reconocimiento médico es necesario el **consentimiento** previo del candidato (es conveniente que el consentimiento se preste por escrito).

El examen médico será diferente según sea la naturaleza del puesto de trabajo. Puede suceder que el médico descubra problemas de salud que no tienen por qué afectar al desempeño del puesto de trabajo; en ese caso, la información queda sujeta al secreto profesional y al deber de confidencialidad.

El **resultado** del examen médico que se entrega a la empresa será «**apto**» o «**no apto**».

El empresario será informado de las conclusiones de los reconocimientos efectuados en relación con la aptitud del trabajador para el desempeño del puesto de trabajo, pero el acceso a la información médica no puede facilitarse al empresario ni a otras personas sin el consentimiento expreso del trabajador.

### B. Comprobación de la documentación

Es necesario revisar y cotejar toda la documentación mencionada en el currículum: personal, académica, conocimiento de idiomas, referencias, cursos complementarios, etc.

La experiencia laboral se acredita mediante el informe de **vida laboral**, expedido por la Seguridad Social.

### C. Oferta del puesto y contratación

Normalmente, el **ofrecimiento** se realiza en una entrevista en la que se informa al candidato sobre las características del puesto, las tareas, la duración del contrato, el periodo de prueba, el horario, las **vacaciones**, la retribución, los **beneficios sociales** y los **incentivos**.

Posteriormente, ambas partes **firman el contrato** por duplicado y se registra en los servicios de empleo de la **Comunidad Autónoma** correspondiente.



### LEGISLACIÓN

#### Protección de datos.

Los resultados de la entrevista, de los test y de las pruebas médicas deben considerarse **estrictamente confidenciales**, y deben ser protegidos de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.



### ACTIVIDADES

16. Uno de los documentos que te pueden solicitar en los procesos de selección es el informe de vida laboral. Busca información para responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué es un informe de vida laboral?  
b) ¿Para qué sirve un informe de vida laboral?

Si ya has trabajado en alguna ocasión, puedes solicitar el informe de tu vida laboral a través de la sede electrónica de la Seguridad Social, sin que sea necesario un certificado digital. Para ello cumplimenta el formulario de solicitud y lo recibirás por correo ordinario sin necesidad de acudir a ninguna administración de la Seguridad Social.

## 2.5. Incorporación

La persona contratada tiene que ir descubriendo por sí misma diferentes aspectos de su trabajo: a los compañeros y los jefes, las instalaciones, los departamentos, las costumbres, etc. Esta situación genera **ansiedad** e incertidumbre y puede retrasar la **adaptación** al puesto de trabajo y la correcta realización de las tareas. Para evitar estas situaciones se llevan a cabo planes de acogida y se editan manuales internos de bienvenida.

### A. Plan de acogida

Para facilitar la integración laboral, emocional y social en la empresa se implantan **planes de acogida** (se hace principalmente en empresas con grandes plantillas).

No existen unas pautas uniformes para la realización del plan de acogida y su contenido y duración dependerán del tipo de empresa y del puesto de trabajo (desde un día hasta varias semanas; Tabla 1.5).

#### Elementos del plan de acogida

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Acogida formal por parte del responsable del departamento de recursos humanos.</li><li>2. Información oral sobre la empresa.</li><li>3. Entrega del manual de acogida.</li><li>4. Presentación a la dirección.</li><li>5. Visita al centro de trabajo.</li><li>6. Presentación al jefe del departamento al que se incorpora.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>7. Presentación a los compañeros.</li><li>8. Comunicación al resto de la plantilla de la incorporación mediante un <i>e-mail</i> o una reseña en la Intranet.</li><li>9. Información sobre riesgos laborales y normas de seguridad.</li><li>10. Designación de un responsable o tutor de integración.</li><li>11. Formación inicial.</li></ol> |
|---|--|

Tabla 1.5. Elementos que puede tener un plan de acogida.

### B. Manual de acogida o de bienvenida

Muchas empresas disponen de un documento denominado **manual de acogida**, que entregan a cada nuevo trabajador que se incorpora.

El contenido del manual de acogida es similar al que se refleja en la Tabla 1.6.

#### Información que se facilita en un manual de acogida

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Bienvenida</b> del presidente, director o consejero delegado.</li><li>2. La empresa:<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama general y por departamentos, sucursales, tamaño de la plantilla, etc.</li><li>• <b>Legislación aplicable.</b> Convenio colectivo, prevención de riesgos laborales.</li><li>• <b>Prevención de riesgos laborales.</b> Actuación en caso de accidentes, prevención de incendios, etc.</li><li>• <b>Jornada y periodos de descanso.</b> Calendario laboral, horario, vacaciones, permisos, descanso durante la jornada, horas de comidas.</li></ul></li><li>3. Políticas de recursos humanos:<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prestaciones sociales.</b> Seguros de vida, planes de pensiones, anticipos, préstamos, residencias de vacaciones, guarderías.</li><li>• <b>Carrera profesional.</b> Oportunidades para realizar carrera profesional en la empresa, formación y ascensos.</li><li>• <b>Conciliación.</b> Medidas para compatibilizar la vida laboral y la familiar.</li><li>• <b>Actividades sociales.</b> Boletines de información internos, actividades deportivas, club de empresa.</li></ul></li></ol> |
|--|

Tabla 1.6. Información que puede contener un manual de acogida.

## 2.6. Formación inicial y periodo de prueba

En muchos casos, los nuevos trabajadores tienen que recibir una **formación específica** del puesto para el que han sido contratados.

El objetivo es capacitar al recién incorporado para la tarea que va a realizar y adaptar sus conocimientos a las exigencias concretas del puesto de trabajo.

El **periodo de prueba** puede concertarse por escrito, con la duración que se establezca en los convenios colectivos. Si no está pactado en el convenio, la duración es la establecida en el Estatuto de los Trabajadores.

Durante el periodo de prueba, el trabajador tendrá los derechos y obligaciones correspondientes al puesto de trabajo que desempeñe, **como si fuera de plantilla**.

**2. Plan de acogida**

Tomando como base la información del apartado anterior sobre el plan de acogida, dibuja un esquema en el que se refleje el proceso que se ha de seguir para acoger a los nuevos empleados en una empresa de entre 50 y 70 trabajadores.

**Solución:**

Un ejemplo de un plan de acogida para una empresa de mediano tamaño puede ser similar al de la Figura 1.9.

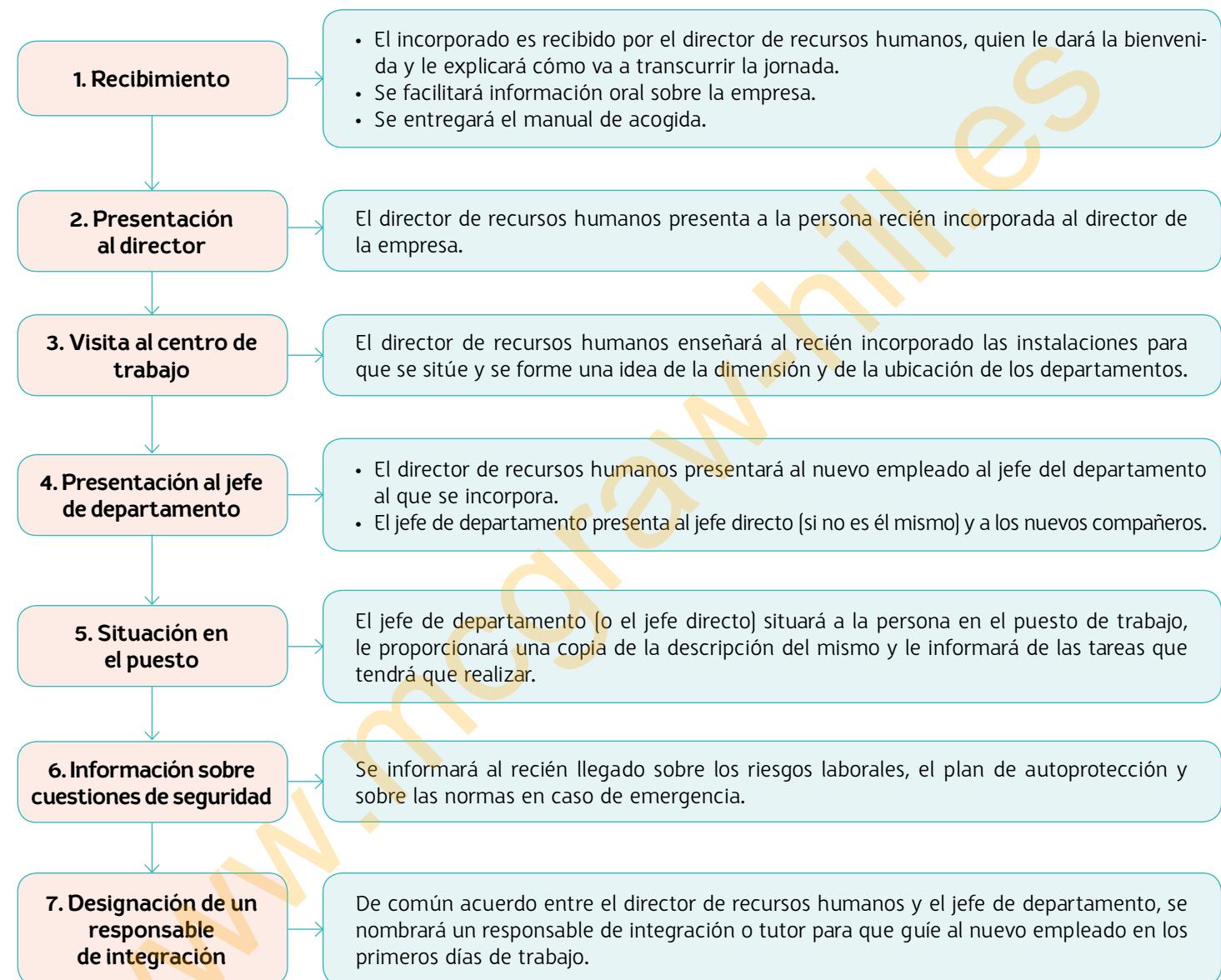
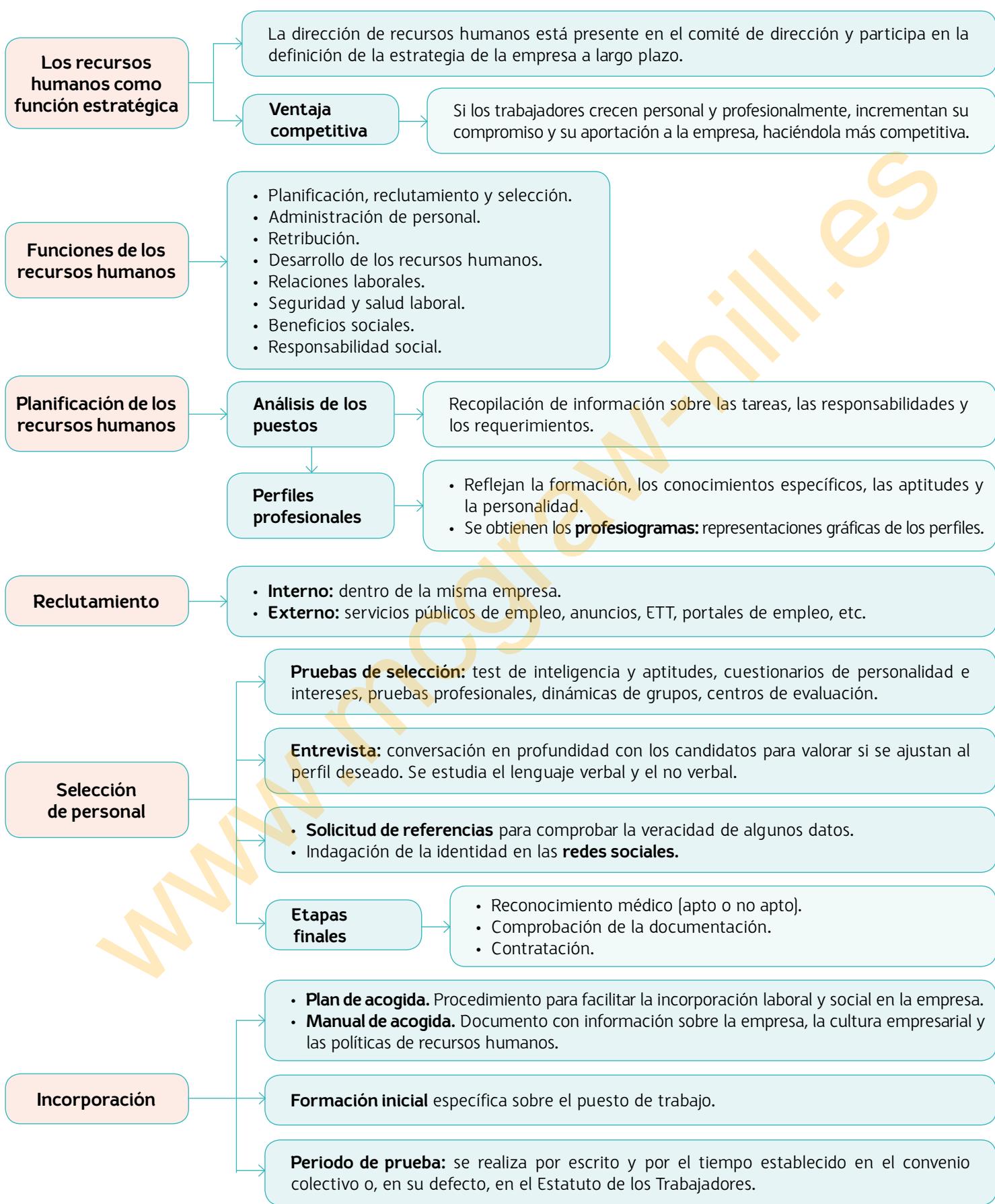


Fig. 1.9. Ejemplo de un plan de acogida. Solución del Caso práctico 2.

**ACTIVIDADES**

17. Estudia el artículo 14 del Estatuto de los Trabajadores y responde a la siguiente cuestión: ¿qué duración tiene el periodo de prueba de técnico de gestión administrativa?
18. Localiza en Internet el convenio colectivo sectorial estatal para el sector de industrias de aguas de bebida envasadas. Indica a continuación cuáles son los periodos máximos de prueba establecidos en este convenio.

## SÍNTESIS





## TEST DE REPASO

### 1. Los departamentos de recursos humanos:

- (a) Desarrollan las mismas funciones en todas las empresas.
- (b) Tienen un único nivel jerárquico.
- (c) Integran las funciones de acuerdo con las necesidades.

### 2. La dirección estratégica de recursos humanos no considera a los trabajadores:

- (a) Un recurso competitivo.
- (b) Un recurso a desarrollar.
- (c) Un coste a minimizar.

### 3. Dentro de la función de administración de personal, podemos encontrar las tareas de:

- (a) Selección de nuevos trabajadores.
- (b) Establecimiento de sistemas retributivos.
- (c) Gestión de las nóminas.

### 4. La función de seguridad y salud laboral abarca medidas como:

- (a) Seguros médicos complementarios.
- (b) Mejora de las prestaciones de la Seguridad Social.
- (c) Prevención de accidentes.

### 5. La responsabilidad social empresarial:

- (a) Integra valores sociales y medioambientales.
- (b) Tiene como objetivo conseguir salarios competitivos.
- (c) Comprende políticas de motivación.

### 6. Los perfiles profesionales se elaboran en función de:

- (a) Las necesidades de personal de la empresa.
- (b) La descripción de los puestos de trabajo.
- (c) La situación del mercado laboral.

### 7. Se considera que forman parte de las competencias:

- (a) Las aptitudes.
- (b) La formación.
- (c) Los conocimientos.

### 8. El proceso de selección se realiza tomando como base:

- (a) El análisis de los puestos.
- (b) La descripción de los puestos.
- (c) Los perfiles profesionales.

### 9. Las shortlists son:

- (a) Las candidaturas finales en el proceso de selección.
- (b) Los candidatos que acceden a la primera entrevista.
- (c) Los candidatos seleccionados.

### 10. Una entrevista de incidentes críticos es aquella en la que principalmente se indaga sobre:

- (a) La vida profesional del candidato.
- (b) Las situaciones comprometidas del futuro puesto de trabajo.
- (c) Las competencias del candidato.

### 11. Para seleccionar un administrativo, constituye un instrumento necesario:

- (a) El cuestionario de personalidad.
- (b) El test de inteligencia.
- (c) La entrevista.

### 12. El assessment center es un instrumento indicado para seleccionar:

- (a) Técnicos.
- (b) Administrativos.
- (c) Directivos.

### 13. El reconocimiento médico:

- (a) Se efectúa previo consentimiento del candidato.
- (b) Es diferente para cada puesto de trabajo.
- (c) Ambas son ciertas.

### 14. El empresario tiene derecho a:

- (a) Acceder a la información médica de carácter personal.
- (b) Conocer las conclusiones del reconocimiento médico.
- (c) Indicar las pruebas que se deben practicar.

### 15. El plan de acogida consiste en:

- (a) Emprender actuaciones para facilitar la integración.
- (b) Visitar el centro de trabajo y conocer a los compañeros.
- (c) Presentar a los compañeros de trabajo.

### 16. El periodo de prueba es:

- (a) Obligatorio.
- (b) El que establezca el convenio colectivo.
- (c) El que decida el empresario si es inferior al del convenio.

## COMPRUEBA TU APRENDIZAJE

### Relacionar las funciones y tareas del departamento de recursos humanos, así como las principales políticas de gestión del capital humano de las organizaciones.

1. Explica cómo crees que se puede conseguir una mayor satisfacción de los clientes y una mejora de los resultados de las empresas, desde el departamento de recursos humanos, con intervenciones como las siguientes:
  - a) Cursos de formación de los trabajadores para que conozcan todas las posibilidades de los equipos que utilizan.
  - b) Definición de las carreras profesionales de los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa.
  - c) Implantación de políticas de conciliación de la vida profesional y personal.
2. Encuadra las actividades que se enumeran a continuación dentro de la función de recursos humanos:

a) Gestión de personal.	g) Selección de personal.
b) Control del absentismo.	h) Régimen disciplinario.
c) Formación.	i) Gestión de permisos.
d) Planificación de plantilla.	jj) Negociación colectiva.
e) Guarderías.	k) Contratación.
f) Motivación.	l) Gestión de nóminas.
3. De las funciones que se desarrollan en el área de recursos humanos, indica cuáles crees que están más relacionadas con las tareas del puesto de trabajo de una persona con el título de Técnico en Gestión Administrativa.
4. De las actividades que se desarrollan en un departamento de recursos humanos indica cuáles externalizarías en los casos siguientes:
  - a) Empresa con 10 trabajadores.
  - b) Empresa con 200 trabajadores.
5. Para la empresa Abertis, la responsabilidad social corporativa es un modo de entender el papel de la empresa en la sociedad. Busca información en la web de esta empresa para conocer cómo es su plan estratégico de responsabilidad social.
6. Investiga en Internet cuáles son las competencias clave o **core** y **haz** una relación de las que estimes más importantes para un trabajador que desempeña su tarea en el departamento de recursos humanos de una empresa de tamaño mediano. Explica también su significado.

### Identificar las técnicas habituales de captación y selección.

7. En muchos convenios colectivos se establecen las condiciones para la selección interna de los trabajadores. Localiza en Internet los siguientes convenios colectivos:
  - a) Banca de ámbito estatal.
  - b) Convenio colectivo de ámbito estatal para la fabricación de conservas vegetales.

Realiza un extracto de las condiciones que se establecen para los ascensos.

8. Indica qué instrumentos de selección son recomendables para los siguientes puestos de trabajo:
  - a) Personal administrativo.
  - b) Director del departamento financiero.
  - c) Operario de una cadena de montaje.
  - d) Ingeniero informático.
  - e) Agente comercial.
  - f) Guardia de seguridad.
9. Indica qué fuente de reclutamiento sería más adecuada para captar **trabajadores** con los perfiles profesionales adecuados para cubrir los puestos de trabajo de la actividad anterior.
10. Investiga en qué consisten las siguientes pruebas del **assessment center**:
  - a) *Role-playing*.
  - b) *In-tray* o bandeja de documentos.
  - c) Tareas grupales de roles asignados.
  - d) Tareas grupales de roles sin asignar.
11. Mediante el test que se puede realizar en Internet en la página que se muestra a continuación se pretende medir el cociente intelectual (CI) personal:

[www.psicoactiva.com/tests/testci.htm](http://www.psicoactiva.com/tests/testci.htm)

Este test consta de 15 preguntas. Las contestadas erróneamente no restan puntos. La rapidez con que se consiga responder es importante, ya que se dispone de tres minutos para finalizar, que empezarán a contar cuando se pulse el botón de comenzar. Si cuesta mucho resolver una pregunta, es aconsejable pasar a la siguiente.

Estas evaluaciones se pueden considerar simplemente como entretenimiento. El resultado final es meramente orientativo ya que, para obtener una puntuación fiable del CI, es preciso realizar por un profesional varios test complejos y diferentes entre sí y establecer las relaciones entre todos ellos.
12. En psicología, el modelo de los cinco grandes factores o dimensiones es un modelo de personalidad que analiza la composición de cinco factores amplios o dimensiones de la personalidad: estabilidad emocional, responsabilidad, extraversión, amigabilidad y apertura a la experiencia.
- Puedes realizar un test de personalidad de cinco factores en:

[www.psicología-online.com/test/inventario\\_personalidad\\_5\\_factores](http://www.psicología-online.com/test/inventario_personalidad_5_factores)

## COMPRUEBA TU APRENDIZAJE

### Identificar los recursos necesarios, los tiempos y los plazos para realizar un proceso de selección de personal.

13. Una vez realizados los perfiles profesionales de los puestos de trabajo y planificadas las necesidades de personal, comienza el proceso de reclutamiento y selección.

Realiza un esquema en el que se representen las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal desde que se detecta la necesidad hasta que se supera el periodo de prueba.

14. Una empresa hotelera con sede en Madrid va a inaugurar un nuevo establecimiento en Zaragoza. Para reclutar el personal están valorando las siguientes posibilidades:

- a) Promocionar a trabajadores desde Madrid y Málaga, en donde tiene dos grandes hoteles.
- b) Acudir al mercado externo.

Algunas de las vacantes a cubrir son:

- a) Director de hotel.
- b) Jefe de recepción.
- c) Administrativo.
- d) Camarero.
- e) Personal de limpieza.

Indica:

- a) ¿Para qué vacantes acudirías a la selección interna y para cuáles al reclutamiento externo?
- b) ¿Qué técnicas utilizarías para reclutar a las personas adecuadas para los puestos vacantes, si acudieses al reclutamiento externo?

15. Supongamos que en la empresa hotelera de la actividad anterior han encargado el reclutamiento y la selección de los nuevos trabajadores a una consultora especializada.

Identifica las fases de que constará este proceso de selección, las actividades que se realizarán, las personas que intervendrán en cada fase y la persona o personas que tomarán la decisión final en el caso del puesto de jefe de recepción.

### Caracterizar las labores de apoyo en la ejecución de pruebas y entrevistas en un proceso de selección, utilizando los canales convencionales o telemáticos.

16. Supongamos que colaboras realizando tareas administrativas en un proceso de selección de personal. Realiza una relación de las tareas que consideras que están directamente relacionadas con el perfil de un auxiliar administrativo.

17. Supongamos que trabajas en el departamento de recursos humanos de una empresa que está inmersa en un proceso de selección. Después de la fase de reclutamiento, el jefe del área de selección te encarga que redactes un modelo de correo con las siguientes características: tiene que servir para notificar a diferentes personas que, después de estudiar detalladamente la documentación que han aportado, se considera que su perfil puede ser

el idóneo para cubrir el puesto de trabajo cuya vacante se desea cubrir. En el correo se las convoca a mantener una entrevista, indicando el día, el lugar, la persona de contacto y otros datos que consideres oportunos.

18. Te encargan que redactes un nuevo modelo de carta. En esta ocasión se trata de comunicar a algunas de las personas que fueron entrevistadas que, después de esta primera entrevista, se las sigue considerando personas idóneas, por lo cual se las cita para una segunda entrevista. Se indicará la fecha, la dirección, etc.

19. Redacta un modelo de correo para informar a una persona de que ha sido seleccionada para ocupar el puesto de trabajo ofertado, pues se cree que reúne las competencias necesarias para cubrirlo.

Se indicará que se ponga en contacto con D.ª Luisa Pérez, del departamento de recursos humanos, con el propósito de firmar el contrato y proceder a la incorporación a la empresa, indicando el día y la hora.

### Recopilar la información necesaria para facilitar la adaptación de los trabajadores al nuevo empleo.

20. Supongamos que estás colaborando en la elaboración de un plan de acogida para los nuevos empleados del hotel de las actividades anteriores.

Realiza un plan de acogida para la persona que ha sido seleccionada en el puesto de jefe de recepción. Puedes hacerlo a través de una enumeración de los pasos o bien mediante un esquema como el que se refleja en la solución del Caso práctico 2 de esta unidad.

21. Partiendo del plan de acogida que has preparado para el jefe de recepción de la actividad anterior, adáptalo para que sirva como plan de acogida del personal administrativo.

Puedes incluir todos aquellos aspectos que te gustaría que se contemplasen en ese plan de acogida si tú fueses la persona que se incorporase a la empresa.

22. Busca información en el acuerdo laboral de ámbito estatal del sector de hostelería sobre la duración del periodo de prácticas de:

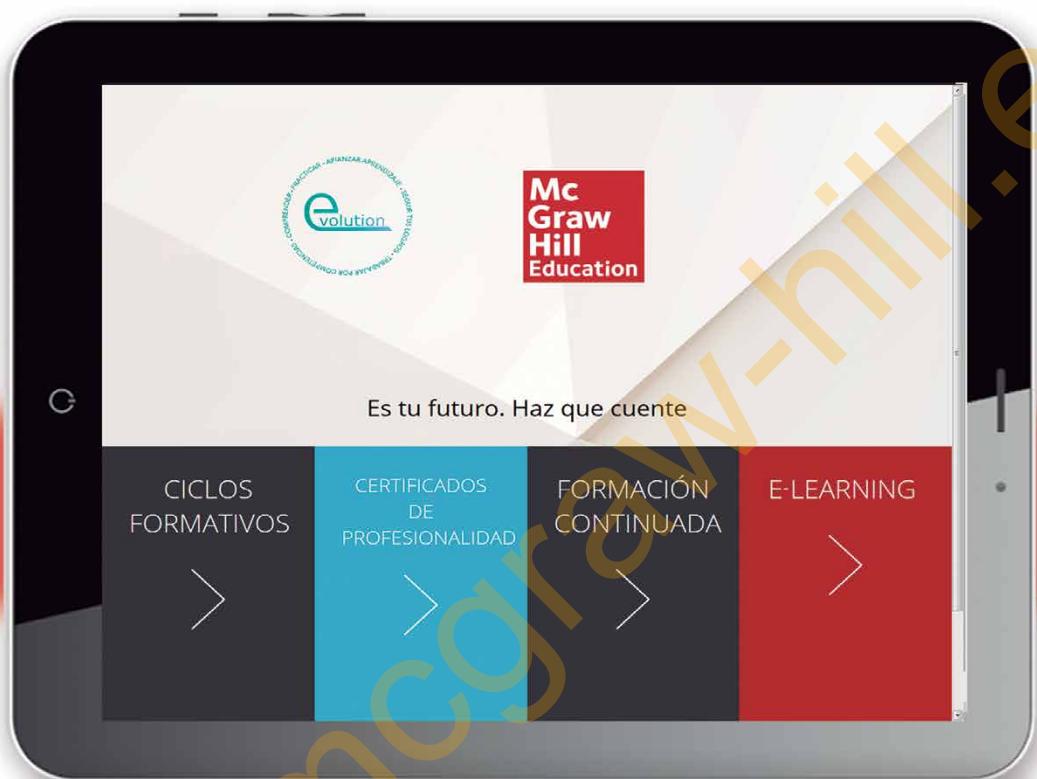
- a) El jefe de recepción.
- b) El cocinero.

23. Supongamos que estás trabajando en la cadena hotelera referida en las actividades anteriores. Estás colaborando en la realización de un manual de acogida para los nuevos empleados.

Presenta una relación con toda la información sobre la empresa que recogerías en el manual: jornada, riesgos laborales, prestaciones sociales, etc.

Puede servirte de ayuda la información del acuerdo laboral de ámbito estatal y la información corporativa que facilitan las webs de grandes cadenas hoteleras como NH, AC o Meliá.

PIENSA EN TU DESARROLLO PROFESIONAL.  
TE OFRECEMOS DIFERENTES CAMINOS PARA ELLO.



[www.formacionprofesionalmhe.es](http://www.formacionprofesionalmhe.es)



# McGraw-Hill Education

## una editorial global a tu servicio



Para más información: [www.mcgraw-hill.es](http://www.mcgraw-hill.es) / Tel.: 902 289 888  
[educador@mheducation.com](mailto:educador@mheducation.com)  
[www.mcgraw-hill.es](http://www.mcgraw-hill.es) / [www.mhe.es](http://www.mhe.es)

Telf. contacto: 902 656 439



<http://mghlibros.distriforma.es/>

**McGraw-Hill te facilita disponer de tus eBooks y libros  
¡No esperes más para tenerlos!  
Un sistema rápido y cómodo al recibirlo en tu domicilio  
Contacta con MGHLibros**



[www.mcgraw-hill.es](http://www.mcgraw-hill.es) / [www.mhe.es](http://www.mhe.es)

The image shows two side-by-side screenshots of the McGraw-Hill Interamericana de España, SL website. The left screenshot is from 2005, showing a blue-themed layout with sections for 'Enseñanzas Medias', 'Universidad', 'Gesundheit', 'Profesional', and 'Centros de Venta'. The right screenshot is from 2008, showing a more modern design with a green-themed layout, featuring a large image of a smiling person in a field, and sections for 'Innovación', 'Tecnología', 'Secundaria', 'Post', 'Bachillerato', 'Ciclos Formativos', 'Universidad', 'ESL', 'FCE', and 'Portales Educativos'.

The image shows the MGHLibros website interface. The top navigation bar includes 'LIBRERÍA VIRTUAL' and 'McGraw-Hill Education'. The search bar contains 'Síguenos en Facebook' and 'Síguenos en Twitter'. The search results page displays a grid of book covers with titles like 'QUÉ TIPO DE LÍDER ERES TÚ?', '2000 PROBLEMAS RESUELTOS DE MATEMÁTICA DISCRETA', 'PASO A PASO', and 'ACCESS 2007 PASO A PASO'. Each book entry includes a price, a 's/iva' button, a quantity selector, and a shopping cart icon.

**Distriforma y MGHLibros: Distribuidor de ebook y venta tradicional**

**McGraw-Hill y Distriforma** colaboran gestionando la librería virtual

En esta página web puedes disponer de nuestro fondo actualmente activo

