



RRHH y ENTORNO LABORAL



Enero 2012

M^a Vicenta Pérez Silvestre



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



"El FSE invierte en tu futuro"

Índice

Introducción 4

Contenido del Temario

1. El Equipo Humano 5

1.1. Los Perfiles y Funciones de los Empleados 6

1.2. La Gestión del Equipo Humano por Competencias 7

1.2.1. ¿Qué son las Competencias? 7

1.2.2. Las Ventajas de la Gestión por Competencia..... 9

1.2.3. Tipos de Competencias 10

1.2.4. Competencias Genéricas que se repiten 12

2. El Liderazgo y la Toma de Decisiones 14

2.1. El Liderazgo 14

2.2. La Toma de Decisiones 15

3. La Selección de Personal 19

3.1. El Reclutamiento 19

3.1.1. La Selección 2.0 21

3.1.2. La Selección por Competencias 22

3.1.3. El Proceso de Selección 23

4. La Contratación	25
4.1. Principios Básicos para realizar el Contrato de Trabajo.....	25
4.2. Tipos de Contratos	27
- Contratos Temporales	27
- Contratos Indefinidos.....	30
5. La Retribución.....	33
5.1. “Pagar Bien”.....	33
5.1.1 ¿Qué significa “pagar bien” para una empresa?	33
5.1.2 ¿Qué significa “pagar bien” para el empleado?	34
5.1.3 ¿Cómo puede la empresa “pagar mejor”?	35
5.1.4 ¿Cuáles son los requisitos de un sistema retributivo eficaz?36	
5.2. Tipos de Retribución	36
5.3. Las Tendencias Actuales en la Retribución	38
6. El Trabajo en Equipo.....	40
6.1. Principios Básicos para Trabajar en Equipo.....	41
6.1.1 ¿Cómo podemos incrementar la Motivación de nuestros Equipos para que sean más eficientes?	42
6.2. El Fracaso y la Gestión de Conflictos	43
6.2.1 ¿Porqué a veces fracasamos cuando trabajamos en Equipo?43	
6.2.2 La Gestión de Conflictos.....	45
- Trabajo en Equipo / Cooperaciones. Escala de Indicadores....	47



7. La Formación	48
7.1. La Formación del Empresario	48
7.2. La Formación del Empleado. El Plan de Formación	49
7.2.1 ¿Qué es un Plan de Formación?	50
7.3. La Formación, ¿es una Inversión o un Gasto?	52
7.4. ¿Es necesaria la Autoformación?.....	53
8. El Plan de Organización y RRHH	54
Bibliografía.....	58
Repositorio SAVIA - EOI.....	58
Webs	58

Introducción

En este módulo vamos a estudiar aspectos relativos a las personas que van a conformar la empresa y que van a tener una influencia decisiva en el éxito o fracaso del proyecto empresarial.

Un empresario que no tenga en cuenta, que no cuide su principal valor, las personas, es un jefe que está abocado al fracaso. Pues por muy buen proyecto que tenga, por muy importante que sea su capacidad financiera, o por muy exclusivo y de calidad que sea el producto o servicio que ofrezca, si no cuenta con una plantilla, con un conjunto de empleados que estén bien dirigidos, motivados, formados, alineados con los objetivos empresariales, etc, carece del principal elemento, del que marca la ventaja competitiva, como es la persona.

En este competitivo mundo empresarial el éxito depende cada vez más de una eficaz gestión de los *recursos humanos*.

Uno de los factores que pueden hacer diferente a una empresa de otra son las personas.

La calidad de los empleados, la motivación que manifiesten, la satisfacción que obtengan con la realización de su trabajo, el trato que reciban, van a influir en la productividad de la empresa, en la calidad del servicio a los clientes, en su imagen e incluso en su capacidad de competir.

“Uno de los principales activos de una empresa son sus Recursos Humanos”.

A través del contenido que se va a exponer en este módulo, se podrá aprender como contar con el capital humano más idóneo, así como mantenerlo motivado y fidelizado. Para ello habrá que adentrarse en aspectos y conceptos que a veces son difíciles de comprender y mucho más de aplicar, como son el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, etc.

1. El Equipo Humano

En las empresas hay objetivos y metas que alcanzar que no dependen de cada una de las personas que conforman su plantilla, ni del trabajo individual y aislado de las mismas, sino de una realidad concreta que además de individuos incluye relaciones, normas y actitudes, y que se conoce como *equipo*.

Hay quien ha definido los *equipos* como organizaciones sociales con identidad propia, que experimentan unas dinámicas y producen unos efectos que no se reducen a la suma de sus respectivos miembros.

Es evidente que no todos los equipos son iguales, ni funcionan de la misma manera. Algunos ni siquiera llegan a ponerse en marcha, incluso hay equipos que consiguen tener éxito y otros que se quedan por el camino, y entre los que lo alcanzan hay quienes perduran mientras que otros lo consiguen de una forma efímera o temporal. Ahora bien, ante esta diversidad, ¿de qué depende el resultado obtenido por las personas que componen los equipos?. Si tuviéramos que elegir de entre las diferentes causas que tienen un mayor nivel de influencia, nos podríamos quedar en el *estilo de la dirección y liderazgo, en su composición y en el reparto de papeles y funciones*.

Antes de continuar, hay que evitar caer en el error bastante habitual de equiparar equipos y grupos de personas, pues si bien es cierto que *todos los equipos son grupos*, no puede decirse lo mismo de lo contrario, pues *no todos los grupos forman un equipo*.

Un **equipo** se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias, que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables.

1.1 Los Perfiles y Funciones de los Empleados

En base a lo que se acaba de mencionar, es esencial acertar en la selección de cada uno de los miembros que van a formar parte de una empresa, a lo que ayudará bastante haber definido previamente los *perfiles de los diferentes puestos de trabajo* que va a ocupar o desempeñar cada uno de ellos, y posteriormente los profesionales que se van a requerir para que quienes finalmente sean seleccionados puedan desempeñar con el nivel de éxito deseable sus funciones y responsabilidades.

Para conseguir que una organización alcance las metas u objetivos, cada empleado debe cumplir de forma satisfactoria y responsable con sus obligaciones, desempeño y logros, que servirán, en su momento, al jefe o empresario para valorarlo y, en su caso, determinar el importe de la retribución variable.

De ahí la importancia de fijar y definir los diferentes perfiles, así como las funciones básicas que corresponde desarrollar a cada uno de los empleados, y que serán unas u otras dependiendo de cual sea la actividad u objeto social de la empresa o negocio, y el puesto de trabajo o responsabilidad de cada uno de los integrantes.

Así pues habrá que determinar a quien, o quienes, corresponde atender, en su caso, las funciones relativas a los distintos ámbitos de la empresa, como por ejemplo el:

- . *ámbito productivo*, destinado a la elaboración de productos o prestación de servicios, coordinación de la mano de obra interviniente, instalaciones, herramientas, materiales, productos, etc,

- . *ámbito comercial o de ventas*, que debe intentar buscar clientes que compren o adquieran los bienes o servicios productivos,

- . *ámbito económico-financiero*, entre cuyas responsabilidades está la obtención de los recursos necesarios, elaboración de los presupuestos, realización de análisis, diagnóstico y control de gestión,

. *ámbito jurídico-fiscal*, que atenderá la obligaciones de carácter mercantil y fiscal,

. *ámbito de recursos humanos*, orientado a conseguir un equipo motivado, fidelizado, formado, alineado con los objetivos empresariales, etc,

Además de establecer quien, o quienes, van a ser el/los encargado/s de la función de dirección y gerencia, que será/n quien/es tenga/n en última instancia la máxima responsabilidad y marquen la gestión de la empresa.

Evidentemente, dependiendo de cuales vayan a ser las funciones a desempeñar, así deben ser los perfiles - conocimientos, habilidades, capacidades, experiencia, etc. - que hay que pedir que tengan quienes vayan a ocuparse de ellas.

1.2 La Gestión del Equipo Humano por Competencias

Si el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su *equipo humano*, cuando mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

La *gestión por competencia* ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, y en el que *cada persona de la empresa debe aportar sus mejores cualidades profesionales*. Para que la implantación sea posible se requiere que la dirección de la empresa tenga una visión completa de la misma, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos humanos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno.

1.2.1 ¿Qué son las Competencias?

Son las características de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en: la motivación, en los rasgos de su carácter, en el concepto de sí mismo, en las actitudes o valores. Es decir, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo

fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable y observable.

Las **competencias** son: **“Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hacen más eficaces en una determinada situación”**.

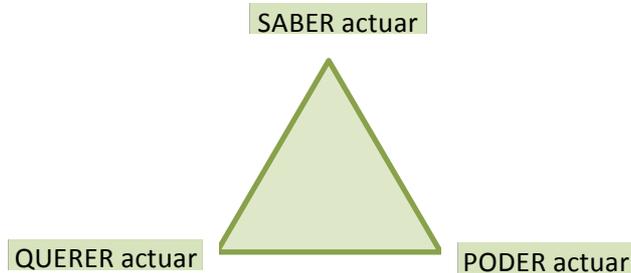
También se pueden designar con las siglas **CHAI** (*conocimientos, habilidades, actitudes e intereses*) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Los sistemas de gestión de personal basados en competencias contribuyen a la asignación de autonomía responsable a los/as empleados/as, porque les proporciona un mayor poder de decisión sobre sus propias vidas profesionales. Esto permite que una persona con competencia sea capaz de realizar actividades, resolver problemas, conducir proyectos.

Una persona sabe actuar con competencia si sabe combinar y movilizar un conjunto de recursos pertinentes (conocimientos, saber-hacer, cualidades, recursos emocionales, cultura,..) para realizar, en un contexto particular, actividades profesionales según modalidades de actuación y con el fin de producir resultados (servicios, productos) respondiendo a ciertos criterios de satisfacción para un cliente.

Así pues, el actuar con competencia puede considerarse como el resultado de tres factores: *saber* actuar, *querer* actuar y *poder* actuar.



La formación puede ayudar a desarrollar el potencial de recursos, pero no produce, por si misma, competencias. Es en situaciones de trabajo donde se construyen las competencias, donde hay aprendizaje del saber actuar y reunión de las condiciones favorables para su ejercicio. Los recorridos y situaciones profesionales permiten desarrollar competencias, es decir, *aprender a crear vínculos entre los recursos, las actividades y los resultados.*

Una buena definición de **competencia** podría ser la siguiente: *“El conjunto de conocimientos (saber), procedimientos (saber-hacer) y actitudes (saber ser-estar) combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa-profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares”.*

1.2.2 Las Ventajas de la Gestión por Competencias

La mayoría de las empresas invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos humanos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferenciador.

- La *gestión por competencias*, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:
 - . Plantilla más formada, polivalente y motivada, que incrementa, de forma positiva, sus aportaciones a la empresa.
 - . Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios,
 - . Flexibilidad en el uso de los recursos y mejoras en los procesos.
 - . Cambios en el estilo de dirección y en la cultura de la empresa.

- Con ello se consigue:
 - . La posibilidad de definir profesionales y equipos de trabajo que favorezcan la productividad y la optimización de los resultados de la empresa.
 - . La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
 - . La evaluación del desempeño con objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
 - . La concienciación de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.
 - . Cuando se aplica la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que poco tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

1.2.3 Tipos de Competencias

Se pueden hacer muchas clasificaciones, pero nos vamos a centrar en las *competencias generales* y en las *específicas*:

▪ Competencias Generales

Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar en un trabajo, mantenerse y aprender. Son necesarias en todo tipo de trabajo.

Por ejemplo: orientación al servicio, utilización de procesos tecnológicos básicos, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, etc.

Entre las mismas podemos hacer esta doble diferencia:

▫ Competencias Laborales Generales:

. *Intelectuales:*

Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones, la creatividad.

. *Personales:*

Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potencialidades, en el marco de comportamientos sociales universalmente aceptados.

Se incluye la inteligencia emocional, la ética, la adaptación al cambio.

. *Interpersonales:*

Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad.

. *Organizacionales:*

Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referencia de la experiencia de otros.

. *Tecnológicas:*

Capacidad para transformar e innovar elementos intangibles del entorno (procesos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluye en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, captar y transferir tecnologías.

▫ Competencias Empresariales o para la Creación de Empresas:

. Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, análisis de mercados, etc.

▪ Competencias Específicas

Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones a ejercer en la empresa. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conlleva al logro de resultados de trabajo con un alto estándar de calidad.

1.2.4 Competencias Genéricas que se Repiten con más frecuencia

Hay una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos de trabajo, y que podemos agrupar en los siguientes 6 grupos:

Grupos de Competencias	Competencias Genéricas
Competencias de Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> . Motivación por el logro . Preocupación por el orden y la calidad . Iniciativa . Búsqueda de Información
Competencias de Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> . Sensibilidad interpersonal . Orientación al servicio al cliente
Competencias de Influencia	<ul style="list-style-type: none"> . Impacto e influencia . Conocimiento organizativo . Construcción de relaciones
Competencias Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo de personas . Dirección de personas . Trabajo en equipo y cooperación . Liderazgo
Competencias Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> . Pensamiento analítico . Pensamiento conceptual . Conocimientos y experiencias
Competencias de Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> . Autocontrol . Confianza en sí mismo . Comportamiento ante fracasos . Compromiso con la organización

2. El Liderazgo y la Toma de Decisiones

2.1 El Liderazgo

De las personas que forman parte o pertenecen a una organización o empresa cabe esperar que aporten su esfuerzo, habilidades, capacidades, conocimientos, experiencias, etc, para conseguir los objetivos establecidos, a través del desempeño de distintos papeles dependiendo de cual sea la estructura organizativa. Es en este contexto donde surge la figura del *líder*, a quien corresponde como funciones principales: la de dirigir, motivar y supervisar a sus colaboradores.

“El **liderazgo** es muchas cosas. Es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando va bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo; hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario....

El papel fundamental, la responsabilidad básica del líder - cuya labor no es en absoluto algo fácil y sencilla - de un equipo, es la creación y fortalecimiento de su identidad y fomentar los objetivos comunes.

El *liderazgo* es inspirar a los otros a seguir su camino creando una conveniente visión de futuro. Es la capacidad de percibir lo que debe hacerse y la habilidad para influir sobre otra gente para obtener resultados.

▫ Las cualidades del líder:

- . Energía
- . Asertividad
- . Perseverancia
- . Sentido Común
- . Autoconfianza
- . Visionario
- . Manejo de Información
- . Comunicación.

▫ Los estilos de liderazgo:

- *Orientado a la tarea:*

Los líderes orientados a la tarea, tienden a estructurar y dirigir el trabajo de su grupo. También tienden a definir y resolver problemas por ellos mismos. Tienden a tratar a los miembros de su equipo como individuos y contar con cada uno de ellos para responsabilidades específicas.

- *Centrado en las relaciones:*

Se identifican con su grupo de trabajo y se esfuerzan por un ambiente de trabajo amable y seguro. Utilizan las relaciones y el reconocimiento para influenciar a los demás. Favorecen unas condiciones de trabajo agradables donde la libertad personal y la libre expresión son fomentadas.

- *Integrador:*

Intentan estructurar el trabajo y envolver a otros en el logro de los objetivos mediante cooperación. Tienden a involucrar a los otros en la toma de decisiones e influir en el resultado haciendo énfasis en la responsabilidad, el desempeño y el debate. Estos líderes creen que el conflicto se puede resolver con un debate abierto.

- *Distante:*

Delegan bastante en términos generales. Son vistos como personas justas y objetivas con la gente y los acontecimientos; rara vez se involucran emocionalmente. Intentan pasar poco tiempo desarrollando a gente o presionándolas para obtener resultados. Pasan la mayor parte del tiempo procesando información y analizando datos.

2.2 La Toma de Decisiones

En cualquiera de los ámbitos de la vida cotidiana las personas tenemos que tomar numerosas decisiones que pueden ser, en mayor o menor grado, importantes, así como fáciles o difíciles, dependiendo de las consecuencias que entrañen, debiendo

elegir de entre las diferentes opciones que se nos presentan aquella que consideramos como más conveniente o adecuada.

Esta realidad que planteamos respecto a la vida ordinaria de cualquier persona, podemos trasladarla al mundo de la empresa.

¿Qué se entiende por **decidir**?:

- . Hay quien define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro.
- . Otros la definen como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Ahora bien, dado que tomar una decisión significa elegir la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita *información* sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo.

La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la ya existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente.

Para favorecer esa información tan necesaria a la hora de tomar decisiones, de decidir, deberíamos dar la importancia que tiene a la *comunicación*, en cualquiera de sus modalidades: ascendente, descendente y horizontal. Si no existe esa comunicación va a ser muy difícil que los empleados tengan la necesaria información sobre los valores, las políticas, objetivos, procedimientos, etc., y de igual manera se va a hacer muy difícil que llegue a los jefes la información, asimismo imprescindible, sobre los problemas, inquietudes, necesidades o ideas que puedan tener sus colaboradores, incidiendo negativamente todo ello en la participación y aportación de ideas de los colaboradores, sin olvidar las dificultades que asimismo entrañan a la hora de conseguir una adecuada colaboración entre los diferentes departamentos o unidades de la empresa que puedan participar en proyectos conjuntos.

Lamentablemente, a pesar de las muchas ventajas que presenta una buena comunicación interna en las organizaciones o empresas, son pocas en las que sus empleados consideran que existe en un nivel suficiente y satisfactorio.

Las decisiones, por tener una relación directa con la responsabilidad, suelen ser adoptadas por los jefes, aunque no deberían ser en si mismo algo exclusivo de estos, sino que sería bueno que en las mismas intervinieran, para enriquecerlas con sus aportaciones, todos y cada uno de los empleados que se sientan comprometidos con el proyecto empresarial. En uno u otro caso, convendría que estuvieran precedidas de la correspondiente fase de debate, bajo la dirección del jefe cuando el desarrollo de las discusiones lo haga aconsejable. Tampoco conviene olvidar que una de las funciones del líder consiste en elegir correctamente a los miembros del equipo, para que éste tenga un grado adecuado de complementariedad y unidad.

▫ En líneas generales, tomar una decisión implica:

- . *Definir el propósito:* qué es exactamente lo que se debe decidir.
- . *Pensar en las opciones disponibles:* cuáles son las posibles alternativas.
- . *Evaluar las opciones:* cuáles son los pros y contras de cada una.
- . *Escoger entre las opciones disponibles:* cuál de las opciones es la mejor.
- . Convertir la opción seleccionada en acción.

▫ Y, ¿qué tipo de decisiones se pueden tomar?:

- . *De rutina:* las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
- . *De emergencia:* ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurran los eventos.
- . *Estratégicas:* decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente.



. *Operativas*: son necesarias para las operaciones de la organización o empresa, e incluye resolver situaciones de relaciones con los recursos humanos, por ejemplo, cómo contratar y despedir, por lo que requiere de un manejo muy sensible.

3. La Selección de Personal

Contratar nuevo personal para la empresa no debería ser, en el fondo, muy distinto que contratar un servicio externo o comprar determinado producto o servicio a un proveedor. Hay que tener muy claro que se le va a pedir a ese empleado para poder dejarlo bien claro desde el principio y poderlo seleccionar con acierto.

En estos casos se suele recomendar realizar una descripción detallada del puesto a cubrir. En una empresa de pocos trabajadores es posible que en ocasiones se deban alternar o compartir ciertas funciones, esta “flexibilidad” del puesto de trabajo no es buena ni mala en sí misma, siempre y cuando todas las partes lo sepan - hay que dejarlo bien claro desde el principio para no provocar posibles malentendidos en las funciones y tareas del nuevo trabajador contratado.

En pequeñas empresas el tiempo invertido en seleccionar la persona más adecuada al puesto de trabajo es una inversión fundamental. Si esa persona “no funciona” el coste real para la empresa es enorme. Y, al contrario, si esa persona “funciona” los beneficios pueden ser enormes.

3.1 El Reclutamiento. ¿Dónde y cómo elegir a los mejores?

Lo primero que se debe hacer es *planificar la selección*, haciendo un *análisis de*:

1. Los mercados potenciales y su coyuntura en el momento en que se presenta la demanda.
2. Las exigencias del tiempo que requieran las distintas alternativas de selección: interna vs. externa.
3. Los costes.

▪ El primer paso para comenzar con la selección del personal de la empresa es el reclutamiento.

El *reclutamiento* es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que en principio reúnan las condiciones que necesita la empresa para cubrir el puesto de trabajo.

Es el proceso que tiene por objeto atraer a candidatos potencialmente válidos.

Esta fase es muy importante, porque si se realiza un mal reclutamiento es posible que, además de perder tiempo, no se encuentre a la persona adecuada.

◦ Las *fuentes de reclutamiento*:

. *Reclutamiento interno*: proceso por el cual el puesto se cubre con personal de la organización.

. *Reclutamiento externo*: proceso por el cual el puesto se cubre con personal externo a la organización.

. *Reclutamiento mixto*: la vacante se cubre abordando tanto fuentes internas como externas.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero las personas difieren tanto en la capacidad de aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

La *selección* debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: *los requisitos del cargo* (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y *el perfil de las características de los candidatos que se presentan*. Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan que se les tenga en cuenta en el proceso.

Tener claro qué es lo que se busca, es esencial en el proceso de toma de decisiones para la incorporación de un nuevo empleado, por eso y según el puesto que vaya a cubrir hay que tener en cuenta las variables de *conocimiento* y *actitud*. Hay que

pensar si se quiere que el candidato posea muchos conocimientos o que posea la actitud adecuada, dejando de lado la formación y premiando la disposición al aprendizaje.

▪ Además, para hacer una buena selección es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La cultura de la empresa
- El tipo de personas que gustaría que trabajaran en tu empresa
- La descripción del puesto
- El perfil del puesto

3.1.1 La Selección 2.0

Una vez que se tenga claro el puesto que se va a cubrir, hay que comenzar con el proceso de selección. Hay que pensar detenidamente donde se puede encontrar a los candidatos que mas puedan encajar en el puesto que se necesita cubrir. En la actualidad internet está tomando mucha importancia y muchas pequeñas empresas lo están utilizando debido a que proporciona candidatos de manera muy barata e incluso gratuita. Es lo que se denomina *selección 2.0*.

Cuando colocamos un anuncio en la red en el que solicitamos candidatos, hay que tener en cuenta que además estamos publicando información sobre nuestra empresa. Describir adecuadamente a lo que se dedica la empresa nos puede ahorrar muchos quebraderos de cabeza y puede ser una poderosa herramienta de marketing. Además deberemos describir bien el puesto que se desea cubrir, la formación que se requiere y las competencias que se desea tener del candidato (trabajo en equipo, independencia, etc).

La red se pone a nuestra disposición, cada vez más, a la hora de la selección de nuestro personal, hay muchas empresas que además de las páginas actuales de búsqueda de candidatos (infojobs, laboris, primerempleo, monsters, etc) utilizan las redes sociales. LinkedIn se ha convertido en una herramienta para muchas empresas, tanto grandes como pequeñas, y aporta una información muchas veces más completa

del candidato. Pero hay que tener cuidado con la selección de las redes sociales, tenemos que tener en cuenta que en ningún momento debemos invadir la intimidad de los candidatos. Este es uno de los debates que se están produciendo en la actualidad, ¿vale todo a la hora de seleccionar al candidato más adecuado?.

3.1.2 La Selección por Competencias

Aunque ya hemos definido anteriormente qué son las competencias, las recordamos como:

- . Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que se deben aportar a un puesto de trabajo para realizarlo con el grado más alto de eficacia.
- . Conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de la conducta, y que están relacionados con el desempeño excelente del trabajo.

Los procesos de selección basados en competencias, ponen el acento en la identificación de las competencias que se necesita que los candidatos tengan para cubrir el puesto.

▫ *¿Qué competencias necesitamos que tenga nuestro nuevo empleados?:*

Flexibilidad, iniciativa, orientación a resultados, orientación al clientes, etc. Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes, pero en general las que más valora la empresa en los candidatos a un *primer empleo* son las *ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios*. En los puesto que se requiera *experiencia* se valora además, *la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones*.

Cuando hablamos de selección y gestión por competencias, debemos tener en cuenta la *regla del Iceberg*:

- 20% visible: habilidades y conocimientos fáciles de desarrollar a través de la formación.
- 80% oculto: habilidades y actitudes a desarrollar.

Pero, *¿cómo conseguimos en nuestras empresas estas habilidades?*. Hay una frase muy reveladora que nos puede dar una pista, “puedes enseñar a un gato a nadar, pero.... ¿no es más fácil que lo haga un pez?”.

3.1.3 El Proceso de Selección

Los pasos para realizar la selección de personal son los siguientes:

1. Definición de lo que se busca, conocimientos requeridos, actitud, etc.
2. Reclutamiento de candidatos.
3. Criba curricular
4. Evaluación de candidatos en entrevista personal o por medio de diferentes técnicas (test, assesment centre, pruebas de idiomas, etc.)
5. Decisión
6. integración

Las entrevistas es el método más utilizado, y en muchas ocasiones llega a tener un peso del 80% en la decisión final.

▫ Pero, *¿cómo hacer correctamente una entrevista de trabajo?*:

Una vez que tengamos claro lo que buscamos para la empresa, y hayamos reclutado a los que mejor podrían encajar en el puesto, podemos comenzar con las entrevistas:

1. Crear un buen ambiente para la entrevista.
2. La entrevista debe estar orientada a conocer y verificar si el candidato cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar ese trabajo. Es bueno tomar notas acerca de lo que el candidato nos va contando, porque cuando se entrevista a más de dos personas es común olvidar los datos o confundirse, ya que en una entrevista recibimos gran cantidad de información.



Conclusión:

En la selección de personal es importante tener claro qué es lo que estamos buscando y cómo es nuestra empresa. Para poder seleccionar a la persona que no sólo vaya a hacer bien su trabajo, sino que encaje con el equipo y con la cultura y objetivos de nuestra empresa, con los valores que entendemos son esenciales y que le identifiquen a nuestro proyecto.

4. La Contratación

El trabajo se identifica con el esfuerzo que realiza una persona, es decir, todo trabajo implica hacer un esfuerzo que debe tener alguna repercusión en el orden económico y, en alguna medida, satisfacer alguna necesidad.

El **contrato de trabajo** es aquel medio por el cual el empleador o empresario y el empleado se obligan recíprocamente. El último a prestar servicios profesionales bajo la dependencia y conforme a las indicaciones o instrucciones que reciba del primero, por cuyos servicios le ha de pagar una determinada retribución o salario.

Por lo tanto, el **contrato de trabajo** o **contrato laboral**, es el documento que regulará toda la relación entre el trabajador y la empresa.

Los contratos de trabajo cabe identificarlos como tales, siempre que den en los mismos, de manera conjunta, las características siguientes:

- . La *voluntariedad en el consentimiento*, que debe otorgarse por ambas partes.
- . *Objetividad*: debe establecer las condiciones de la relación de trabajo entre las partes.
- . *Subordinación o dependencia*: una persona se obliga a prestar sus servicios a otra bajo las indicaciones o instrucciones que reciba de esta.
- . *Remuneración*: para que exista contrato de trabajo debe ser remunerado, es decir, un salario.
- . *Servicio personal*: la persona que realiza el trabajo no puede ser sustituida por otra sin el previo consentimiento del patrono.
- . *Lícito*: el trabajo que se vaya a realizar debe ser conforme y respetar la ley, la moral y las buenas costumbres.

4.1 Principios Básicos para realizar el Contrato de Trabajo

Por su importancia, se entiende que es recomendable tener en cuenta los siguientes principios básicos:

1. *El contrato de trabajo debe ajustarse a la realidad.*

Esta advertencia de que el contrato de trabajo debe ajustarse a la realidad, tiene un significado bien claro. Si se necesita cubrir un puesto de trabajo permanente, hay que hacer un contrato indefinido. Pero si lo que se necesita es cubrir una necesidad temporal, habrá que hacer un contrato temporal. Si se olvida esta cuestión, puede suponer el tener que asumir el riesgo de una sanción o de una demanda judicial.

2. *Formalizar la relación laboral el mismo día de la incorporación.*

No debemos caer en la tentación de tener a alguien en la empresa “de prueba”, unos días, sin haberlo dado de alta. Aunque es un conducta un tanto extendida entre las pymes de nuestro país, debemos de ser conscientes del riesgo que se asume teniendo empleados sin dar de alta desde el primer día de su incorporación: un mero accidente de trabajo puede provocar una situación muy difícil de resolver.

3. *Hay que saber escuchar a la otra parte.*

En muchas ocasiones entendemos que el contrato de trabajo es algo que no se discute, pero como hemos indicado anteriormente al hablar de las características el contrato es un “acuerdo de voluntades”, es decir, un “ponerse de acuerdo” entre las dos partes, y esto con mucha frecuencia se pierde de vista.

Muchos piensan que hay que partir de un presupuesto económico ya fijado de antemano del que no se puede uno salir, y que por tanto “negociar” un contrato es más propio de directivos que de empleados de pequeñas empresas. Probablemente sea cierto, pero esto no contradice lo verdaderamente importante, y es que hay que tener los oídos bien abiertos.

En cualquier caso, es importante aprovechar el momento inicial, el de la firma del contrato, para poder escuchar al trabajador. Es en ese momento cuando nace el trato, cuando se fijan cuales serán las reglas del juego: las funciones, el salario, el horario, etc. Por ello es imprescindible no perder detalle de lo que el trabajador pide de ese trabajo. Los malentendidos que se plasman en los contrato suelen ser fuente de múltiples problemas futuros.

4. Plantearse la posibilidad de incluir cláusulas adicionales.

Hay ocasiones en donde a una empresa le interesa incluir en el contrato más aspectos de los puramente obligatorios. Esto no afecta a todas las pymes, pero en determinadas empresas podrá tener cierta importancia.

4.2 Tipos de Contratos

Son varias las modalidades que pueden presentar los contratos de trabajo, pudiendo hacer una primera clasificación entre *contratos por tiempo fijo (contratos temporales)* o *indefinidos*.

Ambos se diferencian en la duración de dichos contratos. Mientras que el *contrato temporal* tiene una duración determinada, en los *contratos indefinidos* la duración, en principio, no tiene fin.

Dependiendo de cual sea la naturaleza de los trabajos a realizar, posibilidades económicas, la fase de implantación o desarrollo del negocio, carga del trabajo, etc, deberá ser una u otra la modalidad elegida, teniendo siempre en cuenta las limitaciones legales que puedan existir respecto a la utilización de alguna de las modalidades existentes.

► **Contratos Temporales (por tiempo fijo):**

1. Contratos por Obra o Servicio Determinado:

Es el tipo de contrato en el que permite a un empresario contratar a un trabajador para una obra o servicio que tenga sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa.

La duración debe ser limitada en el tiempo, aunque sea incierto en momento de finalización. De hecho, en el contrato por obra no se debe poner la fecha de finalización, puesto que de nada sirve si la ejecución de esa obra o servicio aún no ha finalizado.

2. Contrato Eventual:

Este contrato es bastante más sencillo. Tiene como finalidad atender las necesidades que toda empresa puede tener por las demandas del mercado (acumulación de tareas o excesos de pedidos).

En ocasiones, son los propios convenios colectivos los que establecen cuándo debe entenderse que existe una eventualidad o una necesidad del mercado que justifique utilizar este tipo de contrato.

A diferencia del contrato por obra, el contrato eventual tiene un límite de plazo. La duración máxima suele venir fijada en el convenio colectivo, aunque el Estatuto de los Trabajadores fije un régimen supletorio: si no dice nada el convenio colectivo de aplicación, la duración máxima de este tipo de contrato será de seis meses dentro de un periodo de referencia de doce meses. Hay que subrayar que aunque la duración máxima sea de seis meses (salvo que el convenio colectivo especifique otra cosa), dicho periodo deberá estar comprometido necesariamente en los doce meses que transcurren desde que existe la “acumulación de tareas”.

3. Contrato de Interinidad:

A diferencia de los anteriores, este contrato tiene como única finalidad el sustituir a los trabajadores que no están en la empresa pero que tienen derecho de reserva de su puesto de trabajo.

La duración de este contrato es, en principio, incierta en el tiempo. Estará vigente mientras subsista el derecho del trabajador sustituido a la reserva de puesto de trabajo. También puede servir para cubrir un puesto de trabajo mientras dure un proceso de selección.

4. Contratos Formativos:

Son aquellos contratos cuya finalidad principal es la adquisición de experiencia por parte del trabajador.

Existen dos tipos de contratos formativos: el llamado “contrato para la formación” y el “contrato en prácticas”. La diferencia entre ellos es bien sencilla: mientras que el contrato en prácticas persigue poner “en práctica” los conocimientos adquiridos por algún tipo de titulación, el contrato para la formación tiene como doble objetivo el proporcionar al empleado una titulación académica a la vez que facilite la práctica de tales conocimientos.

. *El contrato para la Formación y el Aprendizaje.* Tiene por objeto la adquisición de la formación técnica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o de un puesto de trabajo.

. *El contrato en Prácticas.* Persigue igualmente la formación del trabajador, sin embargo, en este caso no habrá que proporcionar formación teórica al empleado, puesto que ya estará en posesión de la titulación académica adecuada a su puesto de trabajo.

Las personas que pueden ser contratadas mediante este tipo de contrato deberán poseer un título universitario o de formación profesional de grado medio o superior y estar dentro de los 4 siguientes años a la finalización de sus estudios.

La duración mínima de los *contratos formativos*, después del RD-L 3/2012, será de un año y la máxima de tres años. No obstante, mediante convenio colectivo podrán establecerse distintas duraciones del contrato, sin que la duración mínima pueda ser inferior a seis meses ni la máxima superior a tres años.

5. Contratos Prejubilares:

En este apartado veremos dos modalidades de contratos específicamente destinadas a sustituir a trabajadores que se van a jubilar, por trabajadores desempleados.

. *El Contrato de Relevo.* Es el que concierne con un trabajador inscrito en la Oficina del INEM para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa, que accede a la pensión de jubilación de forma parcial, pues la percibe simultáneamente con la realización de un trabajo a tiempo parcial en la misma empresa.

. *El Contrato de Sustitución.* La filosofía es la misma que el contrato de relevo: sustituir a personal que se encuentra cercano a la jubilación, por algún trabajador desempleado.

Sin embargo existe alguna diferencia:

En primer lugar, el contrato de sustitución es para sustituir a trabajadores que sólo les queda un año para la jubilación.

Y por otro lado, en el contrato de sustitución no se reduce la jornada, sino que se extingue el contrato. Es decir, el trabajador “prejubilable” deja totalmente la empresa.

6. Contrato a Tiempo Parcial:

Es uno de los contratos más utilizados en Europa, aunque aún sea poco utilizado en nuestro país. Es aquel contrato cuya jornada es inferior a la que realiza un “trabajador a tiempo completo comparable”.

Una de las particularidades de este tipo de contratos es todo el régimen relativo a las horas extras. La ley establece que los trabajadores a tiempo parcial no podrán realizar horas extra, salvo para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes. Sin embargo se podrá pactar entre empresario y trabajador la realización de horas complementarias, siempre que el contrato sea indefinido.

► Contratos Indefinidos:

En contraposición a lo que significan los contratos de duración determinada, se sitúa el contrato indefinido que, hasta el momento, es el que tiene mayor peso en nuestras empresas. Se formaliza sin una fecha de final definida, extinguiéndose normalmente, bien por la jubilación del trabajador, o porque el trabajador se da de baja voluntaria, o porque el trabajador es despedido por alguna causa.

1. Contrato Ordinario:

Una de las peculiaridades que la actual Reforma Laboral RD Ley 3/2012 introduce afecta a este tipo de contratos, y tiene consecuencias en el abaratamiento del coste

del despido. El despido objetivo declarado improcedente pasa a ser más barato, ya que para calcular la indemnización disminuye los días de salario por año trabajado y el límite de meses para recibirla.

2. Contratos de Apoyo a los Emprendedores:

Es un tipo de contrato de trabajo a jornada completa, cuyo objeto es el de facilitar el empleo estable y potenciar la iniciativa empresarial en aquellas empresas menores de 50 empleados.

Es una nueva modalidad de la actual Reforma Laboral, por lo que ha entrado en vigor a partir del RD Ley 3/2012.

3. Contrato de Trabajo Fijo Discontinuo:

Es un tipo de contrato de trabajo que se concierta para realizar trabajos que tengan carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas ciertas, dentro del volumen normal de la actividad de la empresa.

****** Esta extensa y variante información sobre: *Modalidades de Contratos, Características de los mismos, Medidas de Fomento a la Contratación*, está permanentemente actualizada en la web del SEPE (Servicio Público de Empleo), del Ministerio de Empleo y Seguridad Social: www.sepe.es/contenido/home, en el apartado “Empleo y Formación”, Empresas, Contratos de Trabajo.

www.sepe.es/contenido/empleo_formación/empresas/contratos_trabajo/index.html

****** Así mismo, para obtener información más concreta de la actual Reforma Laboral, RD Ley 3/2012. Existen multiples webs en las que informarse, como por ejemplo las siguientes:

. www.todolaboral.lexnova.es, en el que se puede encontrar: un “Cuadro Normativo Comparativo antes y después del RD-L 3/2012”

(www.portaljuridico.lexnova.es/articulo/JURIDICO/114806/cuadro-comparativo-normativo-antes-y-despues-del-rd-l-3-2012), un “Análisis de la Reforma Laboral 2012” (www.portaljuridico.lexnova.es/análisis-real-decreto-ley-3-2012-reforma-mercado-laboral), un “Cuadro Resumen de la Novedades introducidas en este RD-L 3/2012”, etc.

- www.pymesyaautonomos.com/legalidad/novedades-de-la-reforma-laboral-en-la-contratación
- www.emprendedores.es/empresa/entorno/reforma_laboral2

5. La Retribución

Una de las características de los contratos de naturaleza laboral, es su *retribución*, es decir, el abono al empleado, por parte del empresario, de un determinado salario en función del trabajo realizado.

La importancia e influencia de la retribución en la *motivación* de los empleados, es un tema muy sujeto a discusiones y hay opiniones para todos los gustos. Desde la muy frecuentemente expresada, de que lo único que sirve para motivar es la retribución, hasta la contraria, consistente en que un buen ambiente de trabajo es capaz de superar déficits en la remuneración.

Se tenga la postura que sea, lo que no puede pasarse por alto, es que habitualmente las personas trabajan porque a cambio reciben una retribución o salario, lo que evidencia la necesidad de cuidar este aspecto si se quiere conseguir el mejor rendimiento de los empleados.

La *retribución* es causa de insatisfacción cuando es percibida como insuficiente, pero por encima de cierto límite, no es capaz de generar mejoras de motivación ni de rendimiento. Pero para un trabajador y empresario, ¿que se considera suficiente o insuficiente?, ¿qué realmente significa “pagar bien”?.

5.1 “Pagar Bien”

5.1.1 ¿Qué significa “pagar bien” para una empresa?

La *retribución* se ha convertido en una inversión estratégica, es una de las mayores partidas de coste en los presupuestos de una empresa, y por tanto su principal objetivo es obtener la mayor rentabilidad.

Cuando una empresa lanza un nuevo producto o servicio, cada inversión se analiza y evalúa, se toman decisiones al respecto y se miden con rigor los resultados. Pero ¿se hace lo mismo con la retribución?. No es una práctica habitual en la mayoría de las empresas, es quizás en las grandes empresas o en multinacionales en donde se ha desarrollado más, aunque poco a poco se va abriendo camino en pymes.

Para una empresa pagar bien y obtener la rentabilidad de su inversión, implica conocer las técnicas y sistemas de retribución dentro del marco legal, conocer su mercado, tener fijada una estrategia corporativa, así como unos objetivos estratégicos generales. Pero lo más importante es conocer los intereses de nuestros empleados, que en definitiva son los que con su motivación van a lograr los resultados de la empresa.

5.1.2 ¿Qué significa “pagar bien” para el empleado?

En general una persona se considera bien pagada cuando le compensa lo que recibe a cambio del trabajo que realiza. Pero ese “compensar” es diferente para cada una de ellas dependiendo de sus intereses, deseos, valores y necesidades. No obstante, a pesar de estas diferencias, el proceso que determina el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas, y en general una persona se esforzará por desempeñar mejor su trabajo si cree que:

1. Posee capacidad para desempeñarlo
2. Recibe una compensación equitativa con trabajos similares dentro de la empresa
3. Recibe una compensación que esté en sintonía con el mercado en el que trabaje la empresa.
4. Recibe una compensación equitativa en función de su desempeño. Los especialistas que, debido al contenido de su especialidad, pueden pasar fácilmente de un sector a otro, deben sentirse justamente pagados en relación con especialistas semejantes que trabajen en otros sectores.

Por todo ello, las nuevas tendencias retributivas se centran en una retribución personalizada y flexible, que permite satisfacer al máximo los intereses de los trabajadores rentabilizando al mismo tiempo la inversión de la empresa.

- *La satisfacción de los empleados es un requisito indispensable para la satisfacción del cliente:*

Ninguna empresa podrá sobrevivir en el futuro sin la satisfacción de los clientes, y la cadena para llegar a ello pasa directamente por la satisfacción de los empleados. Sin embargo pocos sistemas retributivos premian directamente al empleado por la satisfacción del cliente y la innovación. La política retributiva es quizás el mejor instrumento para cambiar la cultura de una empresa a través del comportamiento de los empleados al premiar aquellos aspectos que desea potenciar. Cuanto más motivado esté un empleado, mayor será su productividad y calidad de servicio, incidiendo directamente en la satisfacción de los clientes y finalmente en los resultados de la empresa.

5.1.3 ¿Cómo puede la empresa “pagar mejor”?

Si decidimos desarrollar en nuestra empresa una política retributiva adecuada, deberemos tener en cuenta el concepto *compensación total*.

Entendemos *compensación total* todo lo que el empleado percibe, que es un valor resultante de la relación profesional. *Compensación*, porque implica que hay una relación de intercambio y *total*, porque se incluyen aspecto económicos y no económicos.

- El término de *compensación total* incluye fundamentalmente tres componentes que deberían solaparse entre sí:

- . la *compensación dineraria*,
- . los *beneficios sociales* (o extrasalariales, como los tickets de comida, el seguro médico, etc.) y
- . los *beneficios intangibles* (o retribución intrínseca), en los que se agrupan el reconocimiento, el equilibrio entre vida privada y profesional, un trabajo interesante, buen ambiente de trabajo, independencia o libertad, posibilidades de desarrollo y aprendizaje, cultura empresarial y orgullo de

pertenencia. Los últimos estudios y encuestas de empleados destacan que estos beneficios intangibles tienen un importante peso, hay situaciones que más que los salarios elevados.

5.1.4 ¿Cuáles son los requisitos de un sistema retributivo eficaz?

Los requisitos básicos tradicionales son:

1. Equidad interna
2. Equidad y competitividad externa
3. Generación de efectos motivadores, reconocimiento de aportaciones individuales
4. Facilidad de comunicación

5.2 Tipos de Retribución

En la evolución que está teniendo todo lo que se refiere a las políticas de gestión de personas, adquiere cada vez mayor presencia y aplicación la individualización de salarios, de tal manera que frente a pagar a los empleados sólo por el nivel de puesto o responsabilidad que desempeña, antigüedad, etc, y cuyos incrementos vienen determinados por aspectos ajenos a la decisión empresarial, como puede ser lo que se negocie en los acuerdos o convenios colectivos, la evolución del índice de coste de la vida, etc, se empieza fijar los salarios, además, en función del desempeño tenido, de los resultados alcanzados, etc. Ello comporta el que los sistemas salariales tengan un componente o *retribución fija* y otra parte *variable*, en función precisamente de esos niveles de desarrollo o logro de objetivos previamente establecidos.

Así pues, entre los tipos de retribución distinguimos:

► *Retribución Fija.*

Es el elemento básico de las políticas retributivas, a partir de la cual se crean las estructuras salariales. Con la retribución fija se reconoce:

1. El nivel de responsabilidad del puesto en la organización o empresa.
2. El valor que aporta a la organización o empresa dicho puesto.

Supone un coste fijo significativo para las empresas, y constituye la mayor parte de la masa salarial legalmente obligatoria para una empresa.

En la retribución fija se incluyen los siguientes conceptos:

- . salario base o de convenio,
- . complementos asociados a las características del puesto que se ocupa, y
- . complementos personales

► *Retribución Variable.*

Los sistemas de retribución variable suelen estar ligados de forma estrecha a objetivos organizativos y a objetivos individuales de desempeño. Están diseñados para:

1. Motivar a los empleados a producir resultados específicos.
2. Recompensarles por dicho resultado o comportamiento.

► *Retribución en Especie.*

Los beneficios extrasalariales constituyen una forma alternativa de remuneración, mediante la cual la empresa complementa (vía bienes y servicios) los ingresos de sus empleados con una suma destinada a satisfacer parte de sus gastos: seguros, previsión social, vehículos, equipos informáticos, transporte, gastos corrientes, teléfono de la empresa, etc. Dado el incremento de utilización de este tipo de beneficios, que en ocasiones los especialistas han llegado a denominar “salario

emocional”, es lógico preguntarse por qué las empresas quieren establecer estos planes para retribuir a sus empleados. Algunas de las razones son:

- . Generar una ventaja competitiva para atraer y retener a empleados claves.
- . Garantizar una determinada calidad de vida de los empleados.
- . Satisfacer en parte sus necesidades personales y familiares.
- . Proporcionar mayor seguridad y bienestar de los empleados.

Pero cuando establecemos este tipo de remuneración a nuestros empleados, hay que tener en cuenta que estamos limitados por la Ley, el art. 26 del Estatuto de los Trabajadores nos señala “que en ningún caso el salario en especie podrá superar el 30% de las precepciones salariales del trabajador”.

5.3 Las Tendencias Actuales en la Retribución

En el entorno laboral actual, donde los incrementos salariales son cada vez más complicados y limitados, existe una clara orientación a resultados y al trabajo alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

En un entorno donde cada vez es más difícil, especialmente en determinados sectores y funciones, encontrar profesionales excepcionales y fidelizados adecuadamente a la empresa, las tendencias que se están impulsando en temas de retribución son las siguientes:

1. Paquetes de compensación más integrados y flexibles
2. Equidad externa basándose en el mercado
3. Recompensa vinculada a la contribución y al desempeño
4. Gestión individualizada
5. Retribución variable a corto y largo plazo
6. Retribución por equipos
7. Planes de fidelización y retención
8. Transparencia y comunicación



Lo que se está dejando cada vez más de lado y se pretende evitar es:

1. Vinculación con el convenio
2. Subjetividad en el variable
3. No diferenciación según el desempeño
4. Mentalidad de derecho adquirido

6. El Trabajo en Equipo



Aunque en el primer capítulo ya se ha mencionado la trascendencia que tiene el equipo humano en el buen funcionamiento de un proyecto empresarial, conviene destacar la incuestionable importancia del *trabajar en equipo*. Tanta que resulta impensable que pueda existir una organización empresarial que pretenda funcionar en los momentos actuales sin tener en cuenta dicho aspecto, salvo que no le importe fracasar en su proyecto.

Actualmente el *trabajo en equipo* ha superado el concepto de simple grupo de personas, con diferentes áreas de especialización que dependen entre ellas para alcanzar un resultado u objetivo final. Ha ido mucho más allá: todos los integrantes admiten su importancia, no sólo como forma indispensable de alcanzar la competitividad, sino como un sistema de trabajo que aumenta la satisfacción personal además de contribuir a la mejora del clima laboral.

Las personas a título individual podemos encontrarnos con dificultades, a veces derivadas de nuestras propias limitaciones o carencias, para conseguir alcanzar una meta o culminar un proyecto, y en cambio si apostamos por trabajar en equipo el resultado puede ser muy diferente, al tratar de compensar las limitaciones que puedan presentar algunos de sus integrantes con las fortalezas que tienen otros. No siempre sirven las grandes individualidades para impulsar y salvar las situaciones complejas.

Hay una frase que afirma lo expuesto: “cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección mucho mejor”.

Un **trabajo en equipo** es un número pequeño de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito y objetivo común, con metas y responsabilidades compartidas y con capacidad para tomar decisiones en consenso.

El **trabajo en equipo** no es simplemente la suma de las aportaciones individuales, es mucho más que esto.

Se basa en:

- . La complementariedad
- . La coordinación
- . La comunicación
- . La confianza

Cuando trabajamos en equipo nos beneficiamos del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva directamente a que tengamos una mayor productividad que la que se lograría trabajando de manera individual aunque lo hiciéramos utilizando nuestra máxima capacidad.

6.1 Principios Básicos para Trabajar en Equipo

Sin embargo conseguir un auténtico equipo no siempre es fácil, pues son estructuras difíciles de establecer, en los que juegan un papel fundamental y protagonista valores como el liderazgo, la comunicación, la motivación, etc.

Podemos pensar que se ha conseguido conformar un auténtico equipo de trabajo cuando se constituyan un conjunto de personas que no solo trabajan juntas, sino que entre sus funciones existe una verdadera interdependencia y que consiguen ser más creativas, productivas y capaces de resolver mejor los problemas o conflictos que puedan presentarse que si actúan de forma individual y separada. Es decir, cuando existe una sinergia que consiga que los resultados obtenidos por el equipo sean mejores que los que se habrían conseguido sumando los obtenidos individualmente por cada uno de los integrantes.

EOI Escuela de Organización Industrial

▪ Entre los principios básicos para trabajar en equipo podemos destacar:

1. Todo el equipo debe reconocer y aceptar los objetivos. Como afirmó un importante empresario escocés del siglo XIX: “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes”.
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cual es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
3. Todos deben cooperar, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que está haciendo el conjunto. Cuando trabajamos en equipo el liderazgo se comparte.
4. Compartir información.
5. Recompensar. En el trabajo en equipo siempre es positivo recompensar que se ha llegado al objetivo, que se han salvado escollos y que se ha aprendido de los compañeros.

6.1.1 ¿Cómo podemos incrementar la Motivación de nuestros Equipos para que sean más eficientes?

Todos deseamos ser eficaces en nuestro trabajo y vernos reconocidos por nuestros jefes y compañeros. Pero muchas veces nos encontramos con que el jefe no tiene en consideración nuestras ideas, que los compañeros que tenemos sólo piensan en sus propios intereses o que simplemente tenemos la sensación de que estamos desorganizados y que no sabemos muy bien donde vamos. Por eso la *motivación* que tengamos es esencial, sobretodo si trabajamos en equipo.

Pero, ¿cómo incrementar esta motivación para que el equipo funciones de forma eficiente?:

Debemos procurar que las relaciones entre las personas sean positivas, y que cada persona tenga un lugar en el equipo.

Es vital que cada miembro del equipo desempeñe una labor que sea reconocida y valorada por los demás miembros, pero además también debe ser satisfactoria para nosotros. Estas dos características, *valoración de los demás* y *autovaloración*, se convierten en el mejor factor motivacional de los individuos y del equipo en general. Aunque no es necesario que los miembros del equipo sean amigos, si es importante que entre ellos exista una buena relación de trabajo y que cada uno confíe en el trabajo de los demás. Además hay que asegurarse de que existen suficientes canales de comunicación que permiten a todos los miembros conocer los objetivos generales del trabajo.

Cuando pretendemos lograr *respuestas creativas e innovadoras* el rol del *equipo es imprescindible*. Es muy común pensar que la creatividad es una particularidad casi mística de determinados individuos y que el trabajo en equipo puede ser algo rutinario y estructurado, pero nada mas lejos.

Compartir en equipo ideas e inquietudes, puede ayudarnos a que nuestra empresa sea más creativa y consecuentemente más innovadora.

6.2 El Fracaso y la Gestión de Conflictos

6.2.1 ¿Por qué a veces fracasamos cuando trabajamos en Equipo?

Muchas veces no logramos que el trabajo en equipo nos aporte los resultados que esperamos, normalmente ocurre por varias razones, entre ellas:

- . que no exista un clima agradable de trabajo,
- . que se planifica incorrectamente,
- . que existe negatividad y egoísmo entre los miembros del equipo,
- . que los miembros están desmotivados,
- . que no se confía en el resto y
- . que los objetivos que se deben cumplir no están claros.

- Los *pilares del trabajo en equipo* son:

DIMENSIÓN	EQUIPO
Objetivos	Compartidos
Roles	Claramente definidos pero adaptables según la situación
Liderazgo	Compartido
Conflictos	Se centran y se resuelven por consenso
Tarea / Relación	Centrados en la tarea y en darse apoyo afectivo
Comunicación	Trabajo organizado, con intercambio de opiniones que son escuchadas por todos y que ayudan a tomar una decisión consensuada
Participación	Todos participan
Críticas	Siempre constructivas y nunca dirigidas a la persona
Reglas	Claras y aceptadas y respetadas por todos
Técnicas	Métodos y técnicas compartidas, las decisiones se basan en información documentada
Resultados	Satisfactorios en la tarea y en clima. Motivados para continuar trabajando juntos.

Cuando trabajamos en equipo es muy importante que hagamos a todos los miembros partícipes, hablar de “nosotros” es esencial para que todos se sientan que forman parte de un todo y que consecuentemente tienen objetivos comunes.

En empresas creativas es fácil encontrarse con proyectos en los que hay que trabajar en equipo y además con equipos formados por personas de distintos ámbitos, son los equipos multidisciplinares, muy habituales en empresas como IDEO (www.ideo.com), dedicada al diseño de productos y servicios a nivel mundial. Allí el trabajo en equipo es esencial para el éxito de la compañía.

6.2.2 La Gestión de Conflictos

Como hemos dicho, uno de los aspectos en los que se aprecia el beneficio del trabajo en equipo, es en la *gestión de conflictos* que puedan surgir.

Partiendo de la base de que una de las principales responsabilidades que corresponde asumir a cualquier jefe es gestionar adecuadamente las situaciones complicadas o difíciles que puedan presentarse, deberá procurar que sus colaboradores trabajen de forma cohesionada. De otra manera el tiempo y esfuerzo de los miembros, en vez de dedicarse a conseguir los objetivos se emplearán en resolver disputas internas.

Ahora bien, aun destacando el protagonismo que tiene que asumir todo jefe en estas tareas, no puede considerarse la resolución de conflictos como algo exclusivamente suyo, sino que todos los integrantes del equipo deben participar activamente en la misma, ya que son ellos los verdaderos motores del equipo.

Debido a que para muchos tiene un significado negativo, de enfrentamiento, de tensión, en ocasiones se tratan de evitar, ocultar o incluso negar y únicamente se ponen “manos a la obra”, es decir, a tratar de desactivarlos, cuando han dejado de estar latente y han adquirido un nivel de importancia y de repercusión que se podría haber evitado. Por lo que hay que admitir como algo normal en la vida de las organizaciones la existencia de situaciones de conflicto, y que además si se saben gestionar adecuadamente y resolver positivamente pueden ayudar a madurar e impulsar el desarrollo, tanto de la propia organización como de las personas que lo integran.

En este orden de cosas, es necesario volver a hacer referencia al valor con más trascendencia e influencia en la vida de las empresas, y que puede ayudar a gestionar mejor estos conflictos, como es la *motivación*. Está claro que si alguien no está interesado en un proyecto, idea, tarea, etc, lo esperable es que lo rechace antes o después, o que ni siquiera se involucre como sería deseable, y ello puede causar conflictos entre el equipo de trabajo. Por lo que hay que intentar motivarle para que se implique en la empresa y se encuentre satisfecho con el desempeño de su trabajo.



Resulta inevitable al hablar de la motivación hacer una referencia relacional con la retribución de los empleados, en cuanto a herramienta para motivar.

Tradicionalmente se ha vinculado la motivación con el dinero que reciben los empleados si hacen bien las cosas; pero numerosos estudios vienen demostrando que el dinero no es, ni siempre, ni en todos los casos la solución. Resulta descabellado pensar que alguna empresa, para reconocer los méritos de sus empleados, decida subir de manera permanente e indefinida los salarios, ya que ello les repercutiría en incurrir en más costes.

Hay otras recompensas que tienen un coste bajo o incluso ninguno, que pueden ayudar a mantener la motivación de los empleados, ya que bien administradas pueden llegar a constituir una forma efectiva a la hora de hacerles llegar el reconocimiento por el trabajo bien hecho. Por ejemplo, el agradecimiento a los mismos aprovechando alguna reunión o acto social, o informarse de los hobbies o aficiones de la persona que se quiere recompensar y comprarle algo relacionado con ello.

► Trabajo en Equipo / Cooperación. Escala de Indicadores

A continuación, se incluye como *ejemplo* una escala de indicadores de comportamiento correspondiente a la competencia “Trabajo en Equipo / Cooperación”.

<i>“Capacidad para participar con otros compañeros o unidades de trabajo en la consecución de una meta común, incluso cuando ésta no esté relacionada con un interés propio”</i>
MÍNIMO
1. La persona participa con otros, limitándose a proporcionar los datos necesarios en proyectos comunes.
NORMAL
2. La persona proporciona datos y sugerencias necesarias para el trabajo.
ALTO
3. La persona realiza todo lo anterior y además, aunque no se lo pidan, proporciona ideas a otras unidades y datos que según su opinión pueden ser útiles.
MÁXIMO
4. La persona, además de lo anterior, exhibe un constante espíritu de servicio y preocupación por las necesidades de las unidades que interactúan con la suya buscando el fortificar las relaciones y el trabajo en equipo.

7. La Formación

Si en cualquier momento de la vida de la empresa ha sido importante contar con empresarios y empleados formados y capacitados, en un entorno cambiante como el actual, donde las nuevas tecnologías, la competitividad de los mercados o los cambios internos en nuestras empresas en búsqueda de una mejor productividad, se hace necesario e imprescindible para las empresas el contar con un plan de formación continua, tanto para empresarios como para empleados.

7.1 La Formación del Empresario

En tal sentido, todo emprendedor que decide asumir el compromiso y el reto de crear un proyecto empresarial y dirigirlo, debe cuidar, entre otros aspectos, el referido a la capacitación, con el fin de asegurar que la empresa vaya a contar con los mejores profesionales.

Así pues, este interés por la capacitación de las personas que van a estar al frente de un proyecto empresarial, podemos concretarlas, fundamentalmente, en dos momentos, al poner en marcha el proyecto, en que el empresario debe asegurarse que tiene los conocimientos, capacidades, habilidades necesarias para desempeñar con éxito sus responsabilidades y funciones de carácter gerencial, y cuando el proyecto empresarial ya lleva un camino recorrido.

Por lo que se refiere al momento inicial o de lanzamiento, hay que tener en cuenta que a lo largo de su actividad empresarial va a tener que enfrentarse a situaciones y tomar decisiones para las que va a precisar, si quiere salir airosos de las situaciones, determinados conocimientos de todo orden, y entre otros los relativos a la gestión de las personas.

La formación debe tener un alcance dual: *la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades.*

Si bien no suele existir duda ni discusión sobre la importancia de las acciones formativas, la dificultad aparece cuando hay que poner de relieve el impacto que

estas hayan tenido en el ámbito organizativo, tanto en lo que respecta al desarrollo empresarial como en el desarrollo de las personas que forman parte de la empresa.

Desde el punto de vista del *desarrollo empresarial*, las acciones formativas pueden ayudar a la implantación y mejora de la gestión de la empresa, de los procesos administrativos, productivos, así como en el desarrollo e innovación, tan necesarios en estos momentos, sin olvidar su contribución a mejorar la productividad, así como el clima laboral.

En lo que se refiere al *desarrollo de las personas*, mencionar que debe ayudar a solucionar carencias de capacitación y favorece el que los trabajadores se adapten mejor a sus puestos de trabajo.

7.2 La Formación del Empleado. El Plan de Formación

Habitualmente la formación de las empresas se estructura y se lleva a cabo mediante un *plan de formación*, aunque en algunas ocasiones, y debido a la dimensión de muchas empresas, basta con una detección de las necesidades y la búsqueda de soluciones.

Antes de poner en marcha un plan de formación por parte de una empresa, hay que tener en cuenta algunos de los aspectos que pueden condicionar su resultado e impacto en el comportamiento de los empleados, así como en la marcha del negocio, tales como que:

- . no va a servir para cambiar a los empleados si no están motivados.
- . no debe tener como finalidad evitar la contratación de nuevos empleados.
- . para asegurar su éxito deben involucrarse y comprometerse los jefes y los directivos.
- . para influir en los empleados, debe acompañarse de otras herramientas de gestión.

7.2.1 ¿Qué es un Plan de Formación?

Un *plan de formación* es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar formación de su personal por un periodo de tiempo. El plan debe inscribirse dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: el público al que va dirigido, las acciones formativas necesarias, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación.

El propósito de la formación es el de capacitar a los trabajadores de una empresa, directivos y empleados, para que puedan realizar sus tareas y desarrollar su trabajo de la manera más eficiente posible.

La **formación** se puede definir, como una estrategia empresarial destinada a habilitar a los empleados de una empresa para la realización de tareas progresivamente más complejas, a actualizar sus conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje, de satisfacción y motivación.

Por lo tanto, podemos decir que los objetivos de los planes de formación son:

- . Aportar conocimientos
 - . Mejorar aptitudes
 - . Mejorar el rendimiento
 - . Superar deficiencias
 - . Facilitar oportunidades
 - . Cambiar actitudes
 - . Incrementar la polivalencia
 - . Mejorar la calidad de vida en el trabajo
 - . Aumentar la satisfacción personal
- Para que la tarea de implantar un plan de formación sea lo más eficaz y eficiente posible, conviene diferenciar las siguientes fases o hitos:

> *La detección de necesidades.*

Que permita conocer mejor las carencias formativas que puedan presentar todo el personal involucrado en el funcionamiento de la empresa, y que de no solucionarse pueden influir en un desempeño satisfactorio de sus puestos de trabajo.

Normalmente las necesidades se detectan mediante la observación y la realización de preguntas, tanto a los empleados como a las que se tienen que hacer los propios empresarios, así se podrá llegar a conclusiones interesantes sobre cómo mejorar la empresa a través de la formación.

> *Planificación.*

Una vez detectadas las necesidades hay que planificar qué acciones hay que llevar a cabo para conseguir los niveles formativos adecuados que conviene que estén alineados con la estrategia empresarial.

> *Ejecución.*

Tras haber planificado los planes de formación en base a los objetivos establecidos, se desarrollarán y ejecutarán los diferentes programas de capacitación, a lo que contribuirá contar con un adecuado plan operativo.

> *Evaluación.*

Para medir los resultados de los programas formativos que deberá conocer los cambios que se han producido en la organización. Para ello, cabe identificar las siguientes cuatro etapas sucesivas e independientes:

- *reacción*: para conocer a través de cuestionarios la percepción de los participantes sobre la efectividad de la formación y su nivel de satisfacción.
- *aprendizaje*: o adquisición de conocimientos, mediante evaluaciones y pruebas de contenido.
- *conductas*: lo que se evalúa es el cambio en la forma de actuar asociado al desempeño del trabajo.
- *resultados*: conocer el impacto real que tiene en la organización desde la perspectiva de resultados.

7.3 La Formación, ¿es una Inversión o un Gasto?

A excepción de las empresas multinacionales y de las grandes empresas nacionales, que en general invierten sumas bastante importantes en la formación de recursos humanos, existen en España muchas empresas, generalmente de propiedad familiar y/o de tamaño medio y pequeño, que no dan formación a su personal.

En muchas ocasiones vemos que la formación es considerada como un lujo que podemos permitirnos sólo cuando las cosas nos van bien. La formación tiende a considerarse como un efecto de los beneficios en lugar de una causa de los mismos.

Las razones de estas posturas quizás se deban a la confusión entre lo que es un gasto y lo que constituye una inversión. Una y otra son costes, pero mientras el gasto es estéril y una vez finalizado no produce ningún beneficio, la inversión es susceptible de proporcionar mayores ganancias para el futuro. Lógicamente si se considera que la formación es un gasto se tiende a reducirla, excepto en épocas de esplendor. Por el contrario, si se considera una inversión, la tendencia será a fomentarla como fuente y causa de futuros beneficios. Además, mientras los efectos positivos de un plan de formación no son fácilmente cuantificables, los costes de la actividad de formación son cuantificables al céntimo. De ahí que al enfrentar beneficios difícilmente de demostrar con costes perfectamente demostrables, se tienda a valorar la formación como un coste sin ningún tipo de retorno.

Sin embargo, muchas veces, cuando no se da formación se producen costes de tipo económico, tales como baja productividad, poca calidad, mala atención a los clientes, se desperdicia materia primas o se infrutiliza el equipo e incluso puede provocar absentismo, abandono del puesto de trabajo, motivación, etc.

La *formación* tiene importantes *efectos positivos para la empresa*:

- . Ayuda a mejorar los procesos de trabajo y el desarrollo de la empresa.
- . Ayuda a mejorar la actitud y la motivación de los empleados.
- . Contribuye a crear un clima de trabajo más agradable.



7.4 ¿Es necesaria la Autoformación?

La *autoformación* es algo que también tenemos que tener en cuenta para poder mejorar el funcionamiento de la empresa.

El interés por conocer otras culturas y otras formas de hacer las cosas, puede alimentar a las empresas. Hay que conservar la capacidad de observación y la curiosidad que teníamos cuando éramos niños para formarnos y mejorar como personas y empresarios.

No es necesario hacer un desembolso excesivo de dinero, no es necesario viajar en primera clase ni ir al hotel de cinco estrellas, simplemente hay que estar motivado en la búsqueda de nuevas experiencias y en compartirlas con más profesionales.

8. El Plan de Organización y RRHH

El éxito de un proyecto empresarial puede depender, tanto de la correcta gestión de sus partícipes ejecutivos, como del “buen hacer” del personal que conforman cada una de las áreas de la empresa.

No todo promotor-socio (el jefe) es un buen gestor, de hecho hay muchos ejemplos de que por muy brillantes y talentosos que sean han fracasado debido a la falta de conjunción entre dichas tareas, la de promotor y la de gestor. Ocurre con frecuencia que algunos socios-promotores sean excelentes técnicos o comerciales, y no se den cuenta del resto de carencias gerenciales e ignoren la importancia de incorporar profesionales con un perfil diferente que las cubran (por ejemplo, directivos con perfil de gestor).

La importancia de crear un equipo humano profesionalizado - desde el promotor-socio a los empleados -, que trabajen motivado para sacar adelante un proyecto empresarial, es fundamental. Y para crear este equipo se precisa diseñar un *Plan de Organización y RRHH*, en el que queden esclarecidas cuestiones como las siguientes:

A. EQUIPO DIRECTIVO / SOCIOS (perfiles, CV, etc.)

Debe establecerse el perfil de los directivos o ejecutivos que se incorporen al proyecto. Si estos ejecutivos ya forman parte del proyecto, al ser socios en el mismo, puede ser útil adjuntar en anexo su historial profesional.

B. ORGANIGRAMA

Es importante que, incluso en las etapas iniciales de un negocio en las que se actúa con una mayor flexibilidad, se determine, aunque sea en un borrador, el futuro desarrollo de la organización de la empresa.

No es necesario un gran detalle, pero sí que se mantenga una coherencia con el resto del plan de negocio del proyecto empresarial y con las acciones y métodos recalcados en las otras etapas del plan. Será necesario definir las funciones básicas a realizar en cada puesto de trabajo.

C. PLANTILLAS y PERFILES de los puestos	Año 1	Año 2	Año 3
En este punto hay que definir la plantilla y los perfiles del personal de cada área de la empresa. En los casos de producción y comercial ya se ha debido establecer al confeccionar su planes en cuestión			
. Área comercial (ver Plan de Marketing)			
. Área operativa (ver Plan de Operaciones)			
. Resto de áreas			
Plantilla total de la empresa			

D. SISTEMA RETRIBUTIVO
Es conveniente establecer, de entrada, la política salarial que se va a seguir, ya que no sólo comunica la filosofía de la empresa sino que también indica las necesidades económicas para gastos de personal, imprescindible para elaborar el plan financiero.
Se debe incluir el salario fijo, o por ocupar el puesto de trabajo, y el sistema de incentivos previsto.
(Se adjunta un modelo de presentación de retribución del personal, que es el que se incluirá en el Plan Financiero que estudiaremos en un siguiente módulo) (**)
. Retribución fija
. Retribución variable - Incentivos
Retribución totales

E. Descripción de otros aspectos relacionados con la gestión de los RRHH
. Selección
. Motivación
. Formación
. Otras políticas de RRHH: planes de carrera, promociones, etc.

(**)

Detalle de Gastos del Personal 1º año								
Conceptos	Salario Bruto Anual (en euros)	Ret.IRPF Anual	SS Trabajador Anual	Salario Liquidado Anual	S Social Cargo de la Empresa Anual	Cuota Autónomos Anual (RETA) (en euros)	Otros Costes de Personal	Total Coste Empresa Anual
Socio/a		0,0		0,0				0,0
Socio/a		0,0		0,0				0,0
Socio/a		0,0		0,0				0,0
Subtotal A (socios)	0,0	0,0		0,0		0,0		0,0
Empleado/a 1		0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Empleado/a 2		0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Empleado/a 3		0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Empleado/a 4		0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Empleado/a 5		0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Empleado/a 6		0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Empleado/a 7		0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Subtotal B (empleados)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0
Total (A+B)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0

Cotizaciones Seguridad Social:		Retenciones IRPF:		Autónomos (RETA) 2012	
Empresa:	33,0%	Empresario autónomo:	8,0%	255,0 euros / mes (mínima)	
Trabajador:	6,4%	Trabajadores:	10,0%	3.060,0 euros / anuales	

2º año					3º año				
% Variación Anual Salario Bruto	Total Coste Salario Bruto Anual	% Variación Anual S Social a Cargo Empresa y RETA	Total Coste Seg Social a CE y RETA Anual	Otros Costes de Personal	% Variación Anual Salario Bruto	Total Coste Salario Bruto Anual	% Variación Anual S Social a Cargo Empresa y RETA	Total Coste Seg Social a CE y RETA Anual	Otros Costes de Personal
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0	0,0		0,0		0,0	0,0
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0			0,0		0,0	
	0,0		0,0	0,0		0,0		0,0	0,0
	0,0		0,0	0,0		0,0		0,0	0,0

La complejidad del Plan de RRHH dependerá tanto del tamaño de la empresa como de su especialización o de la diversidad de especializaciones. Debe tenerse en cuenta que la pequeña empresa suele funcionar basándose en esquemas informales y ello no significa falta de profesionalidad, sino que hasta que la estructura no ha alcanzado unos determinados límites de complejidad, no son necesarios instrumentos formales como un organigrama o una descripción y valoración de puestos.

En algunos planes de empresa de proyectos se intenta dar una impresión de seriedad acompañando elaborados organigramas y descripciones de puestos, cuando la realidad de muchas pymes exige procesos diferenciados pero puestos bastante homogéneos, donde casi todos los miembros de la plantilla colaboran en casi todas las tareas. El grado de desarrollo de este apartado debe ser el adecuado; hacerlo innecesariamente complejo muestra la falta de experiencia de los promotores y hacerlo demasiado simple es muestra de descuido.

Bibliografía - Documentación EOI

- . “Gestión de RRHH” de José Sánchez-Alarcos - EOI
- . “Derecho Laboral para Pymes” de Rafael Vivas Bilbao - EOI
- . “Gestión de los RRHH y Aspectos Laborales” de Enrique Prados - EOI

Bibliografía - Repositorio Digital SAVIA - EOI

(<http://www.eoi.es/savia/>)

Acceso libre a libros, casos de empresa, proyectos de master, informes, investigaciones, conferencias, seminarios y monografías.

. Buscar:

- . “**Guía para la Creación de Empresas**”. Autores: Casillas Vacher de Lapouge, Thierry y Martí Ramos, José Manuel. Libro.
Contiene dos ficheros:
 - EOI_GuiaCreacionEmpresas_2010 (documento-guía práctica de todo el proceso de creación de una empresa).
 - EOI_GuiaCreacionEmpresas_Anexo_2010 (cuestionario de auto-evaluación del emprendedor y de su proyecto empresarial).

Webs

. “Ministerio de Empleo y Seguridad Social“
<http://www.meys.es/>

. “Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE -“
<http://www.sepe.es/contenido/home>
(Tiene un apartado “Empleo y Formación”)

. “Seguridad Social“
<http://www.seg-social.es/>
(Tiene un apartado de “Trabajadores”, otro de “Empresarios”, y se puede consultar las Afiliaciones, Cotizaciones de Trabajadores por Cuenta Propia - RETA, de Trabajadores por Cuenta Ajena, Prestaciones, etc)