

# **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Por:

- Esther Gloria Sosa Armas

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
Breve historia del origen del departamento de RR.HH.....	8
Definición y objetivos: qué es el departamento de RR.HH. Diferencia con el departamento de personal. Objetivos del mismo.....	10
Relación con otros departamentos de la Organización.....	10
El responsable del área: características, cualidades que debe tener el director de RR.HH. ....	11
<b>ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>13</b>
Organización formal e informal .....	14
Colaboración del director de personal a la organización .....	14
Estructura de las organizaciones.....	14
Organigramas .....	17
El departamento de personal en el organigrama organizacional .....	17
Organigrama del departamento de personal .....	20
Funciones de Personal .....	21
Tabla de funciones .....	22
<b>DIRECCIÓN.....</b>	<b>23</b>
Funciones de la Dirección.....	23
Dirección de los Recursos Humanos .....	23
Políticas .....	24
Políticas y los programas de Recursos Humanos.....	24
Los roles de la dirección .....	25
Las habilidades de la dirección.....	26
Concepto de Liderazgo .....	26
Teorías sobre las características del líder .....	27
Teorías sobre el comportamiento del líder .....	27
Estudios de la universidad de Ohio .....	27
Estudios de la Universidad de Michigan .....	28
Rejilla Gerencial de Blake y Mouton .....	28
Teorías contingentes o situacionales.....	28
El modelo de Fiedler .....	29
Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	29
Teoría del camino-meta .....	30
La teoría del intercambio líder-miembro .....	31
Modelo de líder-participación .....	32
Perspectivas contemporáneas sobre liderazgo .....	33
La teoría de la atribución del liderazgo.....	33
Teoría del liderazgo carismático .....	33
Tipos de dirección .....	34
Dirección participativa .....	34
Ventajas de la dirección participativa.....	35
Círculos de Calidad .....	35
Concepto.....	35
Características .....	35
Implementación .....	36
Equipos de trabajo Autónomos.....	36
Concepto.....	37
Características .....	37
Implementación .....	37
Problemas de la dirección participativa.....	38
Proceso de la delegación.....	39
Dirección por objetivos .....	39

Objetivos. ....	40
<b>PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>41</b>
Conceptos generales. ....	41
Análisis y descripción del Puesto de Trabajo (APT) .....	42
Métodos de obtención de datos.....	42
Observación directa.....	43
Cuestionarios.....	43
Entrevistas .....	43
Objeto de la recogida de la información. ....	44
Inventario del potencial humano.....	44
Fase Inicial.....	45
Objeto del análisis inicial.....	45
Reclutamiento y selección de personal .....	46
Fase Central .....	48
Preselección .....	48
Selección .....	48
Entrevista .....	49
Algunos de los errores de percepción que debemos evitar: .....	51
Entrevista final .....	53
Comprobación de referencias.....	53
Fases Finales.....	53
La toma de decisión.....	53
Reconocimiento médico.....	54
Contratación.....	54
Seguimiento de un periodo de prueba.....	55
Socialización.....	55
Entrenamiento o formación inicial.....	56
El Head Hunting .....	56
La formación en la empresa .....	57
Impartición de la formación.....	58
Inventarios de necesidades de formación .....	58
Técnicas formativas.....	59
Procesos sustractivos de empleo.....	59
Costes de la ruptura laboral .....	60
Beneficios de la ruptura laboral.....	61
Tipos de ruptura laboral.....	62
Ruptura laboral voluntaria .....	62
Ruptura laboral involuntaria .....	63
Despido definitivo del trabajador .....	64
<b>LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>65</b>
Introducción.....	65
Definición y barreras de la comunicación .....	65
Funciones de la comunicación.....	68
Las redes de comunicación .....	68
Los roles de la comunicación .....	70
Direcciones de la comunicación en la organización .....	71
Las barreras a la comunicación horizontal y vertical .....	71
Barreras generales:.....	71
Barreras organizativas:.....	72
Barreras relacionas con la cultura y las presunciones.....	73
Cómo mejorar la comunicación .....	73
<b>REMUNERACIÓN .....</b>	<b>75</b>
Factores que afectan al nivel salarial .....	75

Principios de la política retributiva.....	76
Equidad interna .....	76
Análisis Interno: Valoración de puestos de trabajo (VPT) .....	77
Fases de los métodos .....	77
Jerarquización .....	78
Clasificación .....	79
Puntuación .....	79
Comparación de factores.....	80
Otros conceptos .....	80
Tipos de equidad.....	81
Equidad externa .....	82
Nivel salarial .....	82
Motivar.....	83
Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow. ....	84
Teoría X y Teoría Y de McGregor. ....	84
Teoría de la motivación-higiene .....	85
Teoría ERG.....	85
Teoría de las necesidades de McClelland .....	86
Teoría de las características de las tareas.....	86
Teoría del establecimiento de objetivos.....	87
Teoría de la Equidad de Adams .....	87
Teoría de las expectativas.....	89
Conclusiones de las diversas teorías .....	89
Valoración del Mérito Individual .....	91
Responsable de la valoración del desempeño.....	91
Métodos de valoración del desempeño.....	92
Principales errores de valoración.....	93
El Salario .....	95
Composición del salario .....	95
Abono del salario .....	96
Pagas extraordinarias .....	97
El recibo de salarios .....	97

## **GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ..... 99**

Introducción.....	99
Contrato de trabajo.....	99
Capacidad para contratar .....	99
Formas para la concertación del contrato de Trabajo .....	100
La Duración del contrato .....	100
Contenido del Contrato de Trabajo .....	101
Comunicación de las contrataciones al INEM.....	101
Derecho de información a los representantes legales de los trabajadores en materia de contratación.....	101
Periodo de prueba.....	101
Derechos y deberes derivados del contrato .....	102
No discriminación en las relaciones laborales. ....	102
Inviolabilidad de la persona del trabajador. ....	103
Protección en materia de Seguridad e Higiene.....	103
Dirección y control de la actividad laboral.....	103
Pacto de no concurrencia y de permanencia en la empresa.....	103
Tipos de contratos de trabajo según su duración.....	104
Contratación Indefinida .....	104
Contratos indefinidos con derecho a bonificación .....	105
Contrato de Trabajo Indefinido para Jóvenes Trabajadores Menores de 30 años .....	106
<u>Requisitos de los trabajadores:</u> .....	106
<u>Requisitos de la Empresa:</u> .....	106

<u>Incentivos:</u> .....	106
<u>Otras características:</u> .....	106
Contrato de trabajo indefinido para trabajadores parados de larga duración ...	107
<u>Requisitos de los trabajadores:</u> .....	107
Contrato de trabajo indefinido de mujeres desempleadas de larga duración en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino .....	108
Contrato de trabajo indefinido de trabajadores mayores de 45 años .....	109
Transformación en indefinidos de los contratos temporales con incentivos .....	110
Contrato de trabajo para el fomento de la contratación indefinida .....	111
Contratos Formativos .....	112
Contrato de trabajo para la Formación .....	112
Contrato en Prácticas .....	115
Contrato para trabajadores minusválidos .....	116
Contrato de trabajo indefinido para la contratación de trabajadores minusválidos .....	116
Contrato para la Formación para Trabajadores Minusválidos .....	117
Contrato en Prácticas para Trabajadores Minusválidos .....	119
Contratos de duración determinada .....	125
Contrato por obra o servicio determinado .....	125
Contrato eventual por circunstancias de la producción .....	126
Contrato de interinidad .....	127
Contratos a Tiempo Parcial .....	129
Contrato a tiempo parcial y contrato fijo discontinuo .....	129
Contrato de trabajo de Relevó .....	131
Otros contratos de trabajo .....	131
Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación. ....	131
Contrato a domicilio .....	132
Contrato de trabajo en grupo .....	132
MODIFICACIONES DEL CONTRATO DE TRABAJO .....	135
Movilidad Funcional (R.D.LG. 1/95, art.39) .....	135
Aspectos generales: .....	135
Polivalencia y multifuncionalidad .....	136
Movilidad Geográfica .....	136
Traslados .....	136
Desplazamientos Temporales .....	138
Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo .....	139
Suspensión del contrato de trabajo .....	140
Causas y efectos de la suspensión. ....	140
Jornada laboral .....	144
Jornada máxima legal .....	144
Calendario laboral .....	145
Clasificación de la Jornada .....	145
Descanso semanal y fiestas .....	146
Cambios en la jornada laboral .....	<b>iError!Marcador no definido.</b>
Permisos y Vacaciones .....	147
NÓMINAS .....	149
Encabezado .....	149
Empresa .....	149
Trabajador .....	150
Devengos .....	151
Percepciones salariales .....	151
Percepciones no salariales .....	153
Deducciones .....	157
Determinación de las bases de cotización .....	159
¿Qué es la base de cotización? .....	160
¿Cómo se calcula la base de cotización para contingencias comunes? .....	160

¿Cómo se calcula la base de cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (AT y EP)? .....	161
Especialidades en la determinación de la base de cotización .....	162
• Situación de incapacidad temporal y de maternidad .....	162
<input type="checkbox"/> Alta sin retribución.....	164
<input type="checkbox"/> Desempleo.....	164
<input type="checkbox"/> Pluriempleo.....	164
<input type="checkbox"/> Contrato a tiempo parcial.....	164
<input type="checkbox"/> Incapacidad temporal y maternidad en contratos a tiempo parcial .....	166
<input type="checkbox"/> Huelga parcial .....	166
¿Qué son los tipos de cotización? .....	166
Conceptos .....	167
¿Qué es la cuota?.....	167
Contrato de aprendizaje y de formación .....	168
Cuadro de modelos de documentos de cotización del Régimen General.....	168
Liquidación complementaria por diferencias.....	169
¿Qué importancia tiene su presentación cuando no se ingresan las cuotas? .....	170
¿Dónde se ingresan y presentan? .....	170
¿Cuánto tiempo se deben conservar los documentos?.....	171
Indicaciones para la elaboración de la relación nominal de los trabajadores (modelo TC-2) .....	171
Identificación de la empresa .....	171
Relación de trabajadores.....	171
Columna 1.3: Centro de trabajo.....	171
Columna 1.2: Número de afiliación del trabajador .....	171
Columna 1.3: D.N.I. ....	172
Columna 2: Apellidos y nombre.....	172
Columna 3: Días de alta.....	172
Columna 4: Grupo de cotización: .....	172
Columna 5: Contrato de trabajo.....	172
Columna 6: Contingencias Comunes .....	172
Columna 7: Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales .....	172
Columna 8: Horas extraordinarias estructurales y de fuerza mayor .....	173
Columna 9: Horas extraordinarias no estructurales.....	173
Pago delegado .....	173
Columnas 10 y 11:.....	173
<u>Columna 12</u> : Enfermedad común o accidente no laboral.....	173
Columna 13: Días. ....	174
<u>Columna 14</u> : Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales .....	174
TC-1.....	174
Identificación de la empresa .....	174
Casilla 101: .....	174
Casilla 102 y 103: .....	175
Casilla 104: .....	175
Casilla 105: .....	175
Trabajadores con contrato de aprendizaje .....	175
Trabajadores con contratos a tiempo parcial de duración inferior a 12 horas a la semana o 48 horas al mes.....	175
Otros conceptos. ....	176
Deducciones por contingencias excluidas.....	176
Prestación por Incapacidad Temporal (IT) derivada de enfermedad común o accidente no laboral. ....	176
Reducciones. ....	176
Otras deducciones.....	176
Bases de cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. ..	176
Cuotas por Incapacidad Temporal. ....	177
Cuotas por Invalidez, muerto o supervivencia (IMS) .....	177

Compensación por IT derivada de AT y EP.....	177
Desempleo, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional.....	177
Bonificaciones, subvenciones y reducciones con cargo al INEM.....	177
Compensación por desempleo parcial. ....	177
Recargo de Mora .....	178
Importe a ingresar .....	178
Importe a recibir.....	178
Elaboración de la Relación Nominal de los Trabajadores.....	179
Concepto o modalidad y disposición.....	179
Porcentaje.....	179
Bases de cotización .....	179
Recuadro de calculo de la bonificación o reducción .....	179
Indicaciones de adecuación del modelo TC-2/1, para la deducción de las subvenciones por formación .....	180
<b>Convenios Colectivos .....</b>	<b>181</b>
Acuerdo Marco (R.D.L.G. 1/95, Art. 83).....	181
Pacto Colectivo Extraestatutario (Libro IV. Título II, C. Civil) .....	181
Convenio Colectivo (R.D.L.G. 1/95, Tit. III y disp. adic. 13ª; R.D.L.G. 2/95) .....	182
La representación unitaria.....	182
Delegados de personal.....	182
Comité de Empresa .....	182
La representación sindical .....	185
Garantías de los representantes de los trabajadores.....	186
Negociadores del convenio .....	187
Iniciación del convenio.....	187
Constitución y composición de la comisión negociadora .....	187
Negociación y adopción de acuerdos.....	188
Validez del Convenio. ....	188
Contenido del Convenio. ....	189
Eficacia del convenio y cláusula de descuelgue. ....	189
Vigencia del Convenio.....	190
Adhesión y extensión.....	190
Concurrencia de Convenios. ....	190
Aplicación e interpretación. ....	190
<b>Conflictos Colectivos de Trabajo .....</b>	<b>192</b>
Procedimiento administrativo .....	192
Legitimados para promover el Conflicto Colectivo .....	192
Tramitación.....	192
Solicitud de inicio. ....	192
Presentación. ....	193
Citación de las partes. ....	193
Formas de Resolución.....	193
Acuerdo sobre Solucion Extrajudicial de Conflictos Laborales (Asec) .....	193
La Huelga .....	194
Procedimiento.....	194
Efectos .....	194
Resolución de la huelga .....	195
El Cierre Patronal .....	195
Actuaciones y efectos .....	195
<b>Seguridad y Salud en el Trabajo .....</b>	<b>197</b>
Introducción.....	197
Obligaciones empresariales y de los trabajadores .....	198
Obligaciones empresariales .....	198

Evaluación de riesgos. ....	198
Medios propios:.....	198
Medios externos.....	198
Adoptar las medidas necesarias con el fin de que los equipos de trabajo sean adecuados para el trabajo que deba realizarse y están convenientemente adaptados a tal efecto, de forma que.....	198
garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores al utilizarlos.....	199
Vigilar la seguridad colectiva.....	199
El empresario debe formar, informar, consultar y dejar participar en materia de prevención de riesgos laborales a los trabajadores. ....	199
Establecer medidas de emergencia en supuestos de situaciones excepcionales e imprevisibles, de riesgo grave e inminente. ....	199
Garantizar y vigilar periódicamente el estado de salud del trabajador en función de los riesgos inherentes al trabajo.....	199
Adaptación del trabajo a la salud del trabajador.....	200
Obligación de todas las posibles empresas que presten servicios de forma conjunta en un centro de trabajo de coordinar y cooperar en la prevención de riesgos laborales. ....	200
Obligaciones individuales del trabajador.....	201
Obligación de vigilar y controlar su seguridad y la terceras personas. ....	201
Derechos individuales de los trabajadores.....	201
Derecho al ius resistentie. ....	201
Derecho de información .....	202
Derecho de consulta.....	202
La Organización Colectiva de los Trabajadores.....	202
Los Delegados de Prevención.....	202
El Comité de Seguridad y Salud .....	203
Responsabilidad Empresarial .....	204
Responsabilidad civil .....	204
Responsabilidad en materia de Seguridad Social. ....	204
Responsabilidad en orden a las prestaciones en caso de defecto de aseguramiento: .....	204
Recargo de las prestaciones de la Seguridad Social .....	204
Responsabilidad Administrativa.....	205
Responsabilidad Penal .....	205
<b>La Inspección de Trabajo y Seguridad Social.....</b>	<b>206</b>
Definición y objeto del sistema de Inspección de Trabajo y Seguridad Social. ....	206
<b>CONTROL .....</b>	<b>209</b>
Introducción.....	209
Control de pagos .....	209
Disciplina.....	213

# INTRODUCCIÓN

## Breve historia del origen del departamento de RR.HH.

Desde que existen empresas y/o empresarios existen empleados y, por supuesto, existe la necesidad de contratar y despedir al personal, denominado, según la época, obrero o empleado, ha sido preciso enseñar a los recién llegados el oficio, e incluso la forma de hacer las cosas en la empresa y, además, ha habido que implantar sistemas de retribución equitativos, ha sido necesario motivar a los trabajadores, etc., sin embargo, estas funciones no siempre han sido ejercidas por lo que hoy en día conocemos como Dirección o Departamento de Recursos Humanos, es más, hasta casi finales de los años ochenta no se hace referencia, al menos en nuestro país, a un departamento de Recursos Humanos como tal. Hasta ese momento sólo se hablaba de Departamentos de Dirección de Personal o de Jefaturas de Personal.

Varias son las causas que originaron la aparición de dicho departamento tal como lo conocemos en la actualidad:

- ❑ **Crecimiento en tamaño de las empresas**, lo cual ha significado una mayor necesidad de especialización por parte de la Dirección en todas sus vertientes: marketing, compras, financiero, y por supuesto, gestión de personal.
- ❑ **La creciente normativización laboral**, aunque el Derecho Laboral es relativamente joven a medida que aumenta la normativa laboral y la jurisprudencia se hace necesario recurrir a unos especialistas en Derecho Laboral. En España, a finales de los años cincuenta, apareció una carrera universitaria de grado medio, los Graduados Sociales, actualmente tras una reforma en sus planes de estudios, ha pasado a denominarse Diplomados en Relaciones Laborales, con la facultad de ejercer profesionalmente el Derecho Laboral y actuar en las magistraturas de trabajo tal como lo venían haciendo hasta ese momento sólo los abogados laboristas. Tanto los unos como los otros se integraron en muchos casos en los nacientes Departamentos de Personal
- ❑ **Mayor presencia de los sindicatos** en las relaciones entre empresa (o empresario) y trabajador lo cual implica la aparición de especialistas en temas como la negociación colectiva, la resolución de conflictos laborales, etc.
- ❑ **La mecanización y tecnificación de los medios de producción** hace que sea necesario una mayor especialización y cualificación de los recursos humanos de la empresa por lo que los procesos de selección se hacen más complejos, siendo necesario, en muchos casos, recurrir a especialistas en este campo.
- ❑ **La humanización del trabajo** promovida por estudiosos del comportamiento humano y del comportamiento organizacional así como los trabajos sobre motivación llevados a cabo por Maslow, Herzberg, MacClelland y otros muchos, trajo consigo la incorporación de psicólogos y sociólogos a los Departamentos de Personal

- **La retribución** ha dejado de ser una mera contraprestación por los servicios prestados que se calculaba en función de costes y beneficios (obtener el máximo beneficio al menor coste) y se ha convertido en un sistema de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos. Actualmente las organizaciones han de poder establecer y mantener un sistema retributivo que cumpla con una triple función: ha de ser internamente equitativo, externamente competitivo y motivador

Todos estos cambios y nuevas exigencias hacen que crezca la complejidad de las organizaciones y por lo tanto la dificultad de su gestión, por lo que la especialización se hace necesaria y aparece la necesidad de crear un Departamento que gestione todo los problemas que conlleva la Gestión del Personal.

# Definición y objetivos: qué es el departamento de RR.HH. Diferencia con el departamento de personal.

Como habrá podido observar, en algunas ocasiones hablamos de Departamento de Personal y en otras de Departamento de Recursos Humanos, pero ¿en qué se diferencian? ¿son la misma cosa?

En realidad la expresión Recursos Humanos es una creación americana de finales de los 70 y principios de los 80, algunos autores afirman que la Dirección de Recursos Humanos fue la respuesta estadounidense a las políticas de personal que con tanto éxito se estaban aplicando en las empresas japonesas.

En la actualidad, cuando hablamos de Dirección de Personal parece que hacemos referencia a algo de carácter más bien administrativo, estático. Se le identifica como algo comprometido con el establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a mucho más corto plazo y su orientación es de carácter táctico, los resultados de la Dirección de Personal tienden a ser tangibles, claramente medibles y cuantificables, y sus decisiones reciben respuestas rápidas. Mientras, la Dirección de Recursos Humanos se caracteriza como una función eminentemente directiva, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Los resultados de la Dirección de Recursos Humanos tienden a ser intangibles, no cuantificables o medibles y tienen ciclos largos de retroalimentación.

## Relación con otros departamentos de la Organización.

El departamento de Recursos Humanos no es algo independiente o ajeno a la empresa sino que está íntimamente relacionado con otros departamentos. Pongamos por ejemplo el hecho de que la empresa necesite contratar a un nuevo empleado para el departamento de Contabilidad. Lo primero que debe hacer el departamento de Recursos Humanos es ponerse en contacto con el departamento de contabilidad y solicitarle un perfil del candidato que éstos consideren idóneo para desempeñar el puesto de trabajo que esta vacante. Así mismo debe contar con el departamento de finanzas para saber en qué situación se encuentra, financieramente hablando, la empresa y que salario se puede permitir ofertar al nuevo empleado, siempre respetando los límites que nos vienen "impuestos" por conceptos como la competitividad externa, la equidad interna y la motivación, y que veremos en capítulos posteriores.

En caso de no consultar con los demás departamentos implicados nos podemos encontrar con que hemos seleccionado a un candidato que no va a poder desempeñar el puesto de

trabajo para el que fue contratado o que el sueldo que le ofrezcamos pone en riesgo el equilibrio financiero de la empresa, pues muchas veces éstas tienen unos márgenes de beneficios muy estrechos.

Permítannos recurrir a un símil futbolístico: es como cuando en un equipo de fútbol nos encontramos con una directiva que, sin contar con el entrenador, se dedica a contratar futbolistas, nos podemos encontrar con 5 defensas y ningún delantero, con cuatro carrileros izquierdos y uno derecho, etc., o bien puede suceder lo contrario, que el entrenador decida que deben venir una serie de jugadores que dejen el club tan endeudado que pueda incluso desaparecer.

Lo que queremos indicar con todo esto es que la empresa no es un archipiélago constituido por diversas islas, independientes entre sí, en el que el departamento de Recursos Humanos es una más, sino que en todo caso cabría la comparación con un estanque en el que arrojásemos una piedra, está creando ondas concéntricas, pues bien, las decisiones que se toman en cualquier departamento de una empresa crea ondas que se extienden y afectan a otros departamentos.

## **El responsable del área: características, cualidades que debe tener el director de RR. HH.**

El director del departamento de Recursos Humanos del siglo que viene debe ser un profesional muy cualificado, con formación universitaria que le prepare para solucionar los problemas de recursos humanos de la empresa bajo una óptica tridimensional: económica, social y jurídico-laboral.

Como vimos anteriormente, el departamento de recursos humanos no es algo aislado dentro de la empresa y tampoco está aislado del exterior por lo que el director del departamento debe tener una visión del conjunto de la organización así como del entorno de la misma y deberá, asimismo, ser capaz de prever hacia donde se encamina la empresa y anticipar soluciones a los problemas que se le puedan presentar a la misma, sobre todo con un entorno tan cambiante e inestable como es el actual.

Debe ser una persona con capacidad de comunicación, firme pero capaz de adaptarse a los cambios, dialogante y con capacidad de organizar, coordinar y motivar al personal, en una labor conjunta con los directivos o responsables de los demás departamentos de la empresa, así pues, debe ser capaz de integrar equipos de trabajo.

Esto último es muy importante pues, como veremos, la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos será la de implementar políticas, pero no ejecutarlas, pues la responsabilidad de la ejecución de dichas políticas corresponde a los departamentos de línea, a los cuales, además, asesorará y prestará asistencia técnica para procesos como selección de personal, elaboración de planes de carrera, formación dentro de la empresa, estudio de sistemas retributivos, etc. Pues, cada vez más y con más frecuencia, nos encontramos con departamentos de Recursos Humanos situados, dentro del organigrama de la empresa, como órganos de Staff de la Dirección General, lo cual implica, por una parte, una mayor responsabilidad en la elaboración de las políticas generales de la empresa y por otra una menor responsabilidad directa sobre el personal

de la misma, pues éste no estarán bajo su subordinación jerárquica, por lo que, como acabamos de comentar, su labor sólo puede ser en este caso el asesoramiento pero no la ejecución..

# ORGANIZACIÓN

La época actual se caracteriza por la división del trabajo, por la asignación de tareas concretas y especializadas a personas concretas. Sólo gracias a la organización podemos ejercer esta división del trabajo. La actividad organizativa es una de las tareas que corresponden a la dirección, la cual debe dar en todo momento las directrices (políticas) para realizar esta estructuración del trabajo. Podríamos definir la organización como el proceso de combinar el trabajo de individuos y grupos de tal manera que utilizando los medios convenientes proporcione los mejores conductos para la adecuada y coordinada aplicación del esfuerzo disponible.

A la hora de analizar la estructura organizativa de una empresa debemos tener en cuenta que existe una doble división: horizontal y vertical.

La primera de ellas deriva de la propia división del trabajo al que nos referíamos con anterioridad; en casi toda organización podemos encontrar departamento de producción, ventas, administración, personal, etc., con sus subdivisiones correspondientes.

La división vertical busca tres objetivos:

1. Lograr coordinación entre las distintas especializaciones de trabajo
2. Influir y enseñar para la toma de responsabilidades
3. Establecer la autoridad necesaria para la asunción de estas responsabilidades

Asimismo y a la hora de elaborar el esquema de cualquier tipo de estructura organizativa debe tenerse en cuenta una serie de principios:

1. En primer lugar las líneas de autoridad deben estar perfectamente definidas desde los niveles más altos a los más bajos.
2. Todos deben saber en todo momento a quien dirigirse para solicitar directrices y dar información. Nadie debe depender de más de un supervisor de línea para facilitar esta tarea.
3. Tanto la responsabilidad como la autoridad de cada uno de los mandos debe estar definida, por escrito y de manera clara y concisa.
4. La autoridad y la responsabilidad deben estar unidas.
5. Los mandos son responsables de los actos de sus subordinados.
6. La autoridad debe, hasta donde sea posible, delegarse. Aunque la responsabilidad es indelegable
7. El número de niveles de autoridad debe mantenerse en cantidad necesaria pero mínima
8. El trabajo de cada persona en la organización debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola función capital.
9. Siempre que sea posible, las funciones de línea deben separarse de las funciones de asesoramiento, debiendo señalar claramente las que corresponden a cada puesto.
10. Existe un límite en el número de posiciones o puestos que pueden coordinarse por un solo ejecutivo o mando.
11. La organización debe ser lo suficientemente flexible para que pueda ajustarse sin dificultad a los cambios que puedan producirse.
12. La organización debe concebirse y mantenerse tan sencilla como sea posible.

# Organización formal e informal

La dirección de la empresa establece, partiendo del fin señalado a las actividades de la misma, la división del trabajo que debe regir y los cometidos de trabajo que caen dentro de los distintos ámbitos de competencia de cada departamento. Determina, asimismo, quién debe resolver y responder en relación con cada cometido, quién debe dar o recibir las órdenes y quién debe dar o recibir información. Esta estructura elaborada por la empresa puede quedar reflejada en protocolos de régimen interno, organigramas (reproducción simbólica de la configuración pensada de la división del trabajo y de los canales de comunicación), etc. No siempre, dentro de la empresa, la realidad se adapta totalmente a esta organización formal, sino que, en ocasiones, existen desviaciones más o menos importantes, derivadas de la comprensión que de las instrucciones de la empresa hagan las personas responsables de su ejecución o de su acatamiento. Los intereses personales de los trabajadores, su formación y su sentido de la pertenencia a un grupo de individuos, influyen en alto grado, apareciendo la llamada organización informal, es decir, la manera en que los cometidos de trabajo son distribuidos y realizados de hecho. Los canales reales de mando y de información pueden ser totalmente distintos de los que se infieren de la organización formal.

## Colaboración del director de personal a la organización

Las divisiones de personal de las empresas, y por ende su director, tienen una responsabilidad muy especial en cuanto al proceso organizativo se refiere. Además de la obligación de planear su propia organización, deben colaborar con las demás pues conocen las descripciones de los puestos de trabajo y cuentan con más información sobre los empleados (sus habilidades, experiencia, capacidad y potencial) que ningún otro departamento o división, por lo tanto, es natural que deban asumir una buena parte de la responsabilidad de aconsejar y opinar sobre la manera de planear una organización.

De hecho, según unas encuestas realizadas en EE.UU., la actividad organizativa es la quinta en importancia de entre las funciones más importantes desarrolladas por los ejecutivos de personal superándola en importancia sólo y en este orden: las Relaciones Laborales, la Administración del Personal, las Técnicas relacionadas con la plantilla y las Políticas Humanas.

## Estructura de las organizaciones.

Es muy importante conocer las distintas formas estructurales que se pueden encontrar en una empresa pues de dicha estructura va a depender, en gran medida, la posición orgánica y la dependencia funcional del departamento de personal. Si la empresa cuenta con una estructura simple, lo más probable es que nos encontremos con un departamento de personal en línea, etc.

La forma en la que se estructura una organización es la suma de influencias de la actividad de la misma, de las relaciones interpersonales, del entorno, de la edad de la organización, etc. Los principios de organización varían de una empresa a otra, y no se puede caracterizar a ninguna organización como la única posible o la más adecuada, sino que cada principio organizativo es más o menos adecuado a una u otra organización en particular.

A pesar de lo expuesto, según el profesor Minzberg, se puede hablar de la existencia de cinco diseños organizativos básicos y que se encuentran repetidos en mayor o menor medida en la estructura de muchas organizaciones.:

**Estructura simple:** Es una estructura poco elaborada y simple. Pocos aspectos de su comportamiento están formalizados, apenas se planifica, se practica poco el adiestramiento y no se hace mucho uso de los mecanismos de enlace. No se fomentan los controles formales pues éstos son una amenaza para la autoridad del director general, siendo éste el que ejerce el control directamente. La toma de decisiones suele ser flexible y rápida. Este tipo de estructura se encuentra fundamentalmente en empresas jóvenes, pequeñas y agresivas.

**Burocracia maquinal:** el núcleo operativo de este tipo de estructura está fuertemente racionalizado, de manera que las tareas que realizan los operarios son simples y repetitivas, lo cual conlleva una escasa preparación pues las habilidades que se requieren para desempeñar el trabajo son mínimas. El principal mecanismo de coordinación es la formalización de los procesos de trabajo, lo cual, junto con un elevado grado de especialización, hace que los ámbitos de control de los supervisores de primera línea sean bastante amplios.

De igual manera, necesitan una amplia tecnoestructura, la cual está compuesta por especialistas y analista que proporcionan todos los procedimientos, regla, reglamentos, sistemas, etc., por los que se rige la organización. Asimismo, al ser organizaciones que persiguen el control, el staff de apoyo está incluido en su sistema.

Debido al alto grado de centralidad la dirección de la organización dedica mucho tiempo a resolver problemas que les llegan de la línea media, pues son las únicas personas con perspectiva suficientemente amplia para ver todas las funciones.

Este tipo de estructura se encuentra en organizaciones que operan en entornos simples y estables. Igualmente, los productos, procesos y sistemas de distribución deben encontrarse racionalizados y, por lo tanto, fáciles de introducir sistemas de producción en serie.

**Burocracia profesional:** este tipo de diseño se da en empresas donde se desarrollan tareas muy especializadas. Es una estructura muy descentralizada cuya parte fundamental la constituye el núcleo operativo. La tecnoestructura, al no poder desarrollar normas, reglas y procedimientos para un tipo de trabajo tan complejo como el que habitualmente desarrollan este tipo de empresas, y la línea media, al no ser posible la coordinación y supervisión del trabajo de los distintos profesionales, son escasas. El staff de apoyo sí está más desarrollado con el objeto de prestar los servicios necesarios a los profesionales que integran la organización.

**La forma divisional:** este tipo de diseño organizativo lo encontramos en empresas multinacionales u organizaciones de una enorme dimensión que han crecido mediante la integración vertical o la diversificación a nuevas actividades de negocios. Por lo tanto, se podría decir que más que una unidad integrada es un conjunto de unidades semiautónomas acopladas por una estructura administrativa central. En realidad no es una estructura completa, sino una estructura sobrepuesta sobre otras, éstas serán las divisiones.

**Adhocracia:** es una estructura altamente orgánica, con poca formalización. Los especialistas son adscritos a unidades funcionales pero agrupados en pequeños equipos de proyectos. El principal mecanismo de coordinación es la adaptación mutua. Existe un alto grado de descentralización.

Es un tipo de configuración donde no hay una separación clara y nítida del personal de línea media, de staff y de operaciones. Los técnicos expertos se encuentran dispersos por toda la estructura: pueden estar en el núcleo, línea media, tecnoestructura, ápice estratégico (dirección) y especialmente en el staff de apoyo, de tal forma que este último no se encuentra muy diferenciado de las otras partes de la organización, siendo una parte muy importante de la misma.

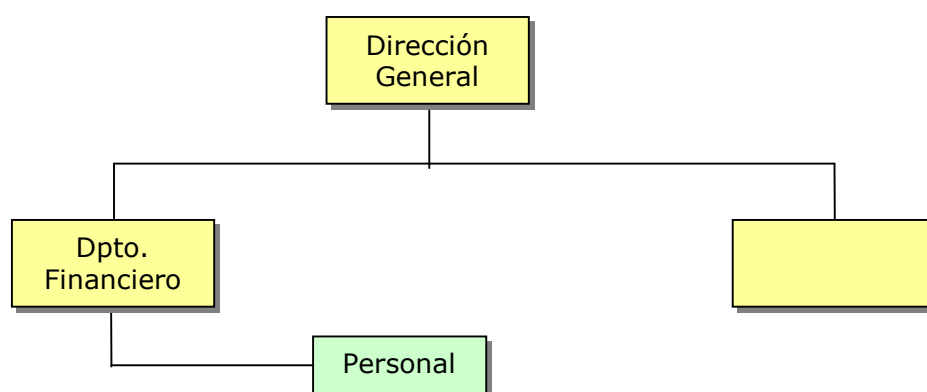
Una vez vistos algunos de los diseños organizativos que pueden existir en las empresas veremos como se configura el departamento de Recursos Humanos dentro de los esquemas organizativos de las distintas empresas y que tienen su reflejo en los organigramas.

# Organigramas

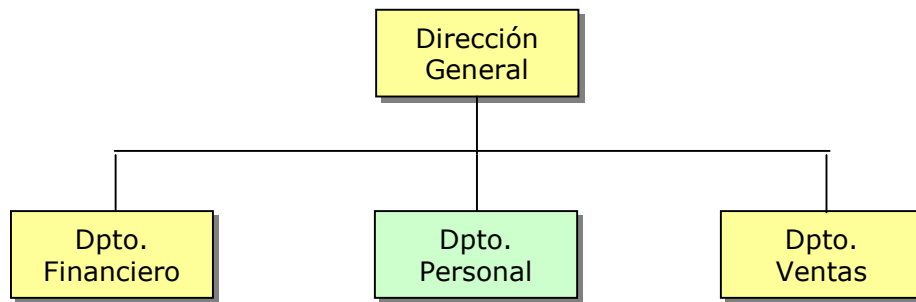
Los organigramas, tal como señalamos con anterioridad, son representaciones gráficas a través de las cuales la empresa pretende fijar y dar a conocer a todos los miembros de la organización cuáles son las líneas de comunicación, las divisiones del trabajo, las responsabilidades y dependencias de cada departamento, etc., es decir, son la traslación al papel de las posiciones o unidades de una organización y de sus relaciones de dependencia formales. Sin embargo, el principal problema de los organigramas es que es una representación estática de lo que en realidad es una situación dinámica, que además no tiene en cuenta las relaciones informales que existen en toda organización.

## El departamento de personal en el organigrama organizacional

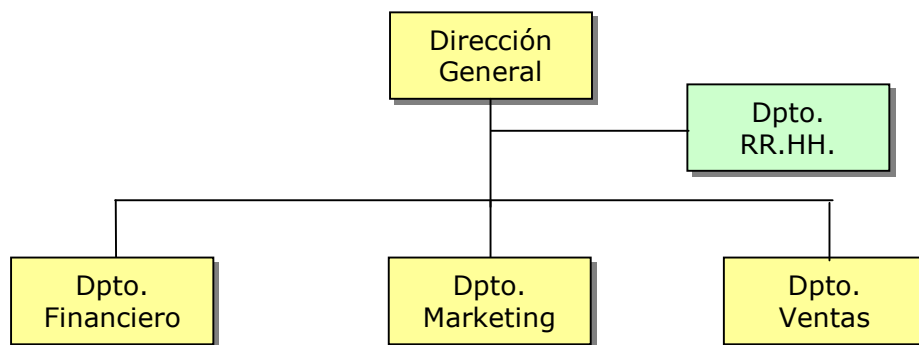
Durante mucho tiempo el departamento de personal fue considerado como “de segunda fila”, dependiendo del director de Administración, del Secretario General o del departamento financiero, al ser su función principal el cómputo y pago de salarios. No existía relación directa entre la gerencia y el jefe de personal, y los programas y las políticas de personal eran aplicadas por intermediarios, lo cual, al carecer éstos de los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo con éxito la tarea de dirigir personal provocaba descontento y malestar entre los empleados ya que les faltaba, entre otras cosas, información. Asimismo, existía una baja implicación de los mismos responsables del departamento de personal pues éstos se limitaban a poner en marcha los programas sabiendo que no tenían, en último término, responsabilidad alguna en la buena o mala marcha de los mismos ya que ésta era de su superior inmediato.



Esto ha ido cambiando y actualmente el Departamento de personal se sitúa en los organigramas de las empresas al mismo nivel jerárquico de las demás direcciones, con relación directa con la Gerencia o la Dirección General, lo cual implica una mayor y mejor comunicación dentro de la organización del departamento de personal así como una mayor efectividad a la hora de establecer y ejecutar las políticas de Recursos Humanos dentro de la misma.



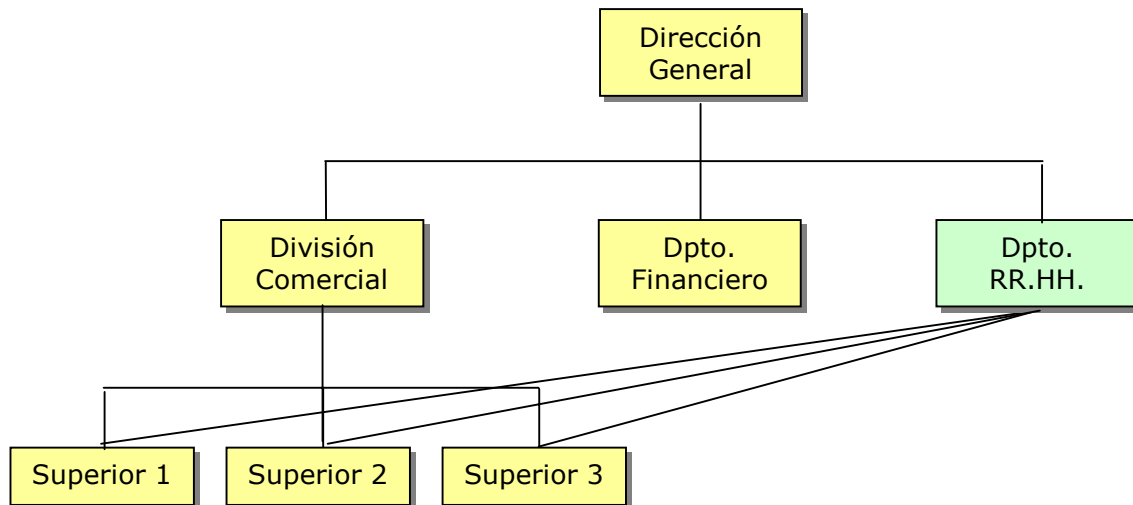
En algunas empresas podemos encontrar al departamento de Personal como Staff, lo cual no garantiza la consecución de una política coherente y uniforme con relación a los Recursos Humanos pues su papel es el de asesor, estando expuesto a la interpretación que cada jefe de personal haga de sus directrices perdiendo, de esta manera, la uniformidad o generalidad, tan importante a la hora de construir una política de personal en una organización.



Como conclusión se puede afirmar que no existe un único organigrama sino que son múltiples las posibilidades dependiendo de factores tales como la situación organizacional, el ambiente, la tecnología empleada en el proceso productivo, las políticas y directrices vigentes, la cantidad y calidad de los Recursos Humanos disponibles e incluso de la cultura empresarial. De tal forma que cuando cambia uno de estos elementos también cambia la forma de administrar los Recursos Humanos.

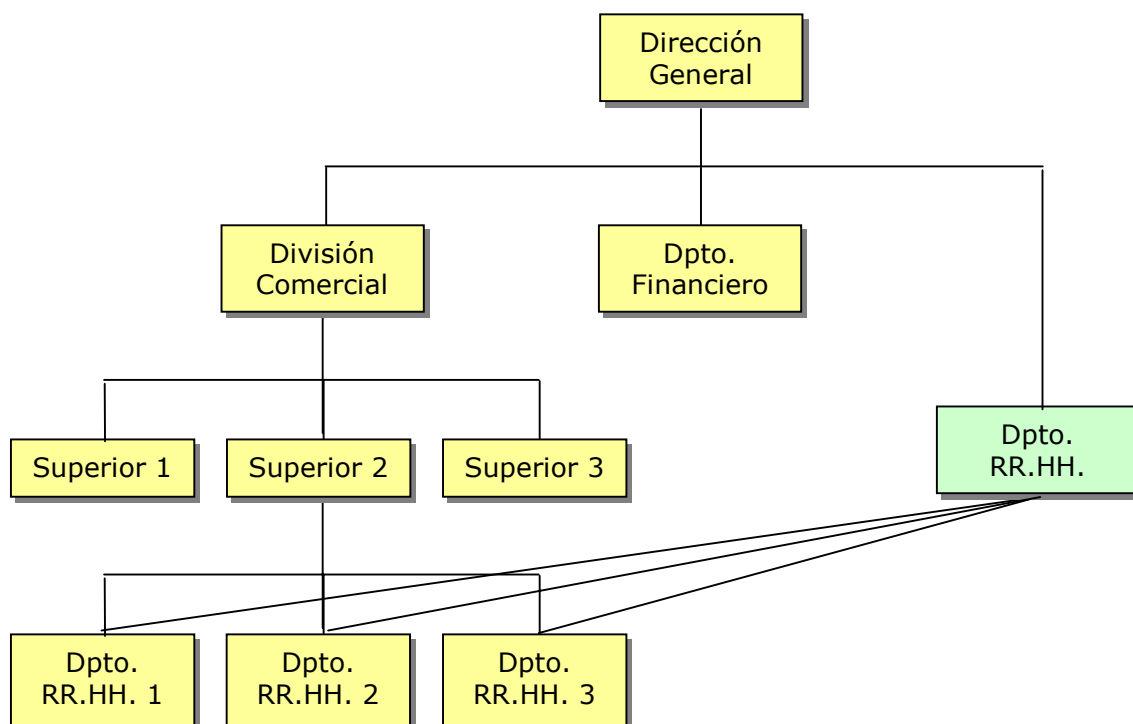
Un esquema organizativo exitoso en cierta empresa y en cierta época puede no serlo para otra empresa distinta e incluso para la misma empresa en otra época. Incluso el hecho de la dispersión geográfica de las empresas y/o sus departamentos, pensemos en las multinacionales, obliga a las organizaciones a plantearse nuevos modelos organizativos.

En algunas de estas organizaciones la Administración de Recursos Humanos puede estar centralizada (esquema 1).



La ventaja de la centralización es la de unificar criterios y políticas pero tiene el inconveniente de que la toma de decisiones se hace a distancia sin que el órgano decisorio tenga en muchas ocasiones conocimiento real de los problemas locales.

Por contra existen otras organizaciones, también dispersas geográficamente que optan por una organización descentralizada (esquema 2).



Los departamentos de Recursos Humanos son varios y se encuentran localizados en cada unidad productiva o comercial y son dirigidos por su propio responsable aunque es la Dirección de Recursos Humanos, la que planea, organiza, controla y asesora los departamentos de recursos humanos.

La ventaja de esta descentralización radica en que los responsables de las unidades o divisiones sí poseen un conocimiento más real y cercano de los problemas locales aunque tienen el inconveniente de la heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que las políticas o programas de la organización son ajustados a las necesidades locales.

# Organigrama del departamento de personal

Existen múltiples organigramas aplicables a un departamento de Recursos Humanos, depende, tal como hemos visto al analizar el organigrama general de la organización, de diversos factores entre los que podemos mencionar el tamaño de la organización, su entorno, cultura, etc.

En empresas pequeñas suele suceder que el departamento de personal esté constituido por una o dos personas, con lo cual no nos vamos a encontrar con subdivisiones del departamento, en cambio existen empresas con un número elevado de trabajadores y con varias subdivisiones como departamento de Formación, Administración y Gestión, Selección, etc.

A continuación reproducimos algunos ejemplos de organigramas de departamentos de personal en empresas españolas

BUSCAR

# Funciones de Personal

Acabamos de ver diversas formas de organización interna tanto de una empresa como de un departamento en concreto (Depto. RR.HH.) ahora bien, independientemente del organigrama de una organización, de su tamaño e incluso de la existencia o no de un departamento de Recursos Humanos, lo que sí se ha puesto de manifiesto, a través de varios estudios, es que en toda organización se realizan una serie de funciones en relación con sus Recursos Humanos. Estas funciones son:

**Función de empleo:** Su objetivo es dotar a la organización de los recursos humanos necesarios para desarrollar su labor, siempre bajo los criterios de eficacia y eficiencia, así como encuadrar a cada trabajador en el lugar en el que mejor pueda rendir para lo cual es necesario realizar un análisis y una valoración de todos los puestos de trabajo de la organización.

Esta función comprende además diversas subfunciones o procesos:

- Proceso aditivo: Busca e ingresa a los mejores trabajadores posibles a través de diversos procesos de búsqueda y selección.
- Proceso sustrativo: En ocasiones debido a diversos y variados motivos (disminución de sus ventas, estacionalidad de la producción o servicios, bajo rendimiento) la organización debe prescindir de personal.

**Función de administración y gestión de personal:** La gestión del personal en toda empresa genera una cantidad enorme de trámites formales, legales, burocráticos... como son la firma y registro del contrato de trabajo, confección de las nóminas y recibos salariales, retención e ingreso de las cuotas del I.R.P.F. y de la Seguridad Social; establecimiento de turnos de trabajo y jornada laboral, gestión de horas extraordinarias, permisos, vacaciones, bajas por enfermedad o maternidad, excedencias, despidos, etc.

**Función Retributiva:** Se trata de conseguir una estructura salarial en la empresa que cumpla con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora, para ello se deben realizar una serie de tareas como estudios salariales, elaboración de sistemas de incentivos o primas, sistemas de medición de los resultados individuales o grupales.

**Función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos:** Su objetivo es que los Recursos Humanos de una organización crezcan dentro de ella, que se capaciten cada vez más para afrontar nuevos retos y adquirir nuevas y mayores responsabilidades. Esta función engloba varias subfunciones como la de comunicación, formación, promoción, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, establecimiento de planes de carrera, diagnóstico y tratamiento del clima laboral, etc.

**Función de las Relaciones Laborales:** Es quizás la más compleja pues es la que engloba el tratamiento de los conflictos individuales y/o colectivos, la representación de la empresa ante la Magistratura de Trabajo, la negociación colectiva, la firma de convenios y/o acuerdos de empresa, el tratamiento de las huelgas, etc.

**Función de Servicios Sociales:** Algunas de las actividades de esta función son: establecimiento de sistemas de préstamos y anticipos, comedores de empresa, economatos, asesoramiento legal gratuito a su personal, concesión de becas de estudios para sus trabajadores o para los hijos de éstos, establecimiento de complementos en caso de enfermedad, planes y fondos de pensiones; actividades sociales y recreativas.

**Función Sanitaria:** Cuidar el estado sanitario del personal de la empresa y comprobar el de los nuevos empleados, así como prestar asistencia en caso de accidente o enfermedad durante la jornada laboral.

**Función Preventiva:** Su objetivo es prevenir los accidentes de trabajo estableciendo las medidas de seguridad e higiene necesarias así como formando en esta materia a sus empleados.

## Tabla de funciones

Función empleo	Proceso aditivo	Selección de Personal
	Proceso sustractivo	Despido
Función de Administración y Gestión de personal	Confección de Nóminas	
	Confección Seguros Sociales	
	Liquidación cuotas a Hacienda	
	Establecimiento de jornada, turnos, elaboración calendario de vacaciones,	
Función Retributiva	Establecimiento sistema retributivo	
	Elaboración de sistemas de incentivo o primas	
	Sistemas de medición de resultados individuales o grupales	
Función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos	Comunicación y participación	
	Formación	
	Promoción y desarrollo	
	Evaluación del desempeño	
	Evaluación del potencial	
	Establecimiento de planes de carrera	
	Elaboración de planes de motivación laboral	
	Diagnóstico y tratamiento del clima laboral	
	Establecimiento de sistemas de liderazgo	
Función de Relaciones Laborales	Sanciones	
	Tratamiento del conflicto colectivo	
	Negociación colectiva	
	Representación de la empresa ante Magistratura	
	Relaciones con órganos de representación de los trabajadores	
Función de Servicios Sociales	Establecimiento y gestión de servicios asistenciales complementarios y voluntarios	
	Actividades sociales y recreativas	
	Sistemas de préstamos y anticipos	
	Comedores de empresa	
	Becas de estudios	
Función Sanitaria	Establecimiento de servicios sanitarios en la empresa voluntarios	
Función Preventiva	Representación de la empresa en el comité de seguridad y salud	
	Establecimiento de planes de prevención y medidas de emergencia	
	Adiestramiento del personal en medidas preventivas	

# DIRECCIÓN

## Funciones de la Dirección

Según Henri Fayol, todos los dirigentes cumplen cinco funciones administrativas: Planificación, organización, mando, coordinación y control. En la actualidad, éstas se han condensado en cuatro: planificación, organización, dirección y control.

Como el propósito de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definir las metas y los medios para alcanzarlas. El directivo es ese alguien. La función de planificación sirve para definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzar esas metas y jerarquizar los planes para integrar y coordinar las actividades.

Los directivos también son los responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función consiste en organizar y se encarga de definir qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién dependerá de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda organización tiene personas, y la función de la administración es dirigir las y coordinarlas. Esta es la función de la dirección. Un directivo que motiva a los subordinados, dirige las actividades de otros, elige el canal más eficaz de comunicación o resuelve conflictos de los miembros, se dedica a dirigir.

El control es la última función que corresponde a los directivos. Una vez establecidas las metas, formulados los planes, delineada la forma de la estructura y contratado, capacitado y motivado el personal, existe posibilidad de que algo salga mal. Los directivos, para garantizar que con las cosas marchen como es debido, deben hacer el seguimiento del rendimiento de la organización. Se requiere comparar el rendimiento real con las metas que se habían establecido. En caso de que hubiera una desviación importante, la labor de los directivos es volver a encauzar a la organización. Cuando se habla de la función de control se sobreentiende como seguimiento del rendimiento, comparación y posible rectificación del curso.

## Dirección de los Recursos Humanos

Dirigir los Recursos Humanos en una organización es una labor en la que se ven implicados todas las áreas y niveles de misma, no es algo compartimental, de responsabilidad exclusiva del Departamento de Recursos Humanos o de Personal, sino que hablamos de una responsabilidad que se extiende a todas las áreas (ventas, departamento financiero, marketing...) pues en cada una de éstas los recursos humanos

son parte indispensable para lograr cada uno de los objetivos fijados por dichos departamentos.

Así pues, entre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos se encuentra el establecer las políticas generales de la organización en materia de Personal o, en todo caso, velar por el cumplimiento de las mismas si son establecidas por la Dirección General.

## **Políticas**

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos establecidos. Las políticas son, pues, guías para la acción que podemos clasificar en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:
  - a) Políticas generales de la empresa, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
  - b) Políticas administrativas, establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
  - c) Políticas operacionales, establecidas para la orientación de los supervisores de nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
  - d) Políticas funcionales o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializadas, como contabilidad, producción...
2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

## **Políticas y los programas de Recursos Humanos**

Las políticas y los programas de Recursos Humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos se refiere, en función de los siguientes factores:

1. Antecedentes históricos de la organización
2. Actitudes de la Dirección
3. Tamaño de la Organización
4. Localización geográfica de la empresa
5. Relaciones con los sindicatos
6. Políticas gubernamentales

Cada Organización desarrolla la política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y necesidades. Algunos de los aspectos sobre los que giran las políticas son:

1. Reclutamiento
  - Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización, qué técnicas emplear...
  - Criterios de selección en cuanto a formación, experiencia, aptitudes...
  - Cómo integrar a los nuevos empleados en la organización
2. Remuneración

- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de Recursos Humanos mediante la evaluación del desempeño
- Criterio de remuneración directa de los trabajadores, teniendo en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo

### 3. Formación

- Criterios de diagnóstico, formación y reciclaje continuo de los Recursos Humanos.

Las políticas deben tener las siguientes características:

1. Estabilidad: que evite alteraciones muy grandes
2. Consistencia
3. Flexibilidad: debe existir la posibilidad de efectuar correcciones, ajustes y excepciones cuando sea necesario.
4. Generalidad y
5. Claridad para que sean comprendidas en todos los niveles de la Organización

## Los roles de la dirección

A finales de los años sesenta, Henry Mintzberg, realizó un detallado estudio de cinco ejecutivos para determinar que hacían en su trabajo. Así, Mintzberg llegó a la conclusión de que los directivos desempeñan diez roles, o series de comportamientos atribuibles a su trabajo y estrechamente interrelacionados.

- **Los roles interpersonales.** Todos los directivos tienen que actuar en el papel de figura de mando. Asimismo, los directivos desempeñan un rol de liderazgo. Este rol abarca el contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es la actividad de enlace. Mintzberg describió esta actividad como aquella que consiste en ponerse en contacto con extraños que le proporcionan información al directivo. Estos pueden ser personas o grupos en el interior o en el exterior de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal de su empresa tiene una relación de enlace en el interior. Cuando el gerente de ventas entra en contacto con otros ejecutivos de ventas, por medio de una asociación de comerciantes, entonces tiene un enlace en el exterior.
- **Los roles de la información.** Todos los directivos reciben y reúnen, en cierta medida, información de otras organizaciones e instituciones. Por regla general, cuando leen revistas y hablan con otros, se enteran de los cambios del gusto del público, los proyectos de la competencia, etc. Mintzberg clasificó este rol con el nombre de seguimiento. Los directivos también sirven de conducto que transmite información a los miembros de la organización. En este caso, se trata del rol de difusión. Además, los directivos desempeñan el papel de portavoces cuando representan a su organización ante extraños.
- **Los roles de decisión.** Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran en torno a las decisiones. En el papel empresario, el directivo inicia y supervisa nuevos proyectos que mejorarán el rendimiento de su organización. Los directivos, como encargados de manejar diferencias, toman medidas para corregir problemas imprevistos. Los directivos, como asignadores de recursos, son responsables de asignar los recursos humanos, materiales y monetarios. Por último, los directivos en su rol de negociadores discuten y negocian con otras unidades con objeto de obtener provecho para su unidad.

# Las habilidades de la dirección.

Otra manera de explicar la actividad de los directivos se basa en habilidades o las competencias que requieren para alcanzar sus metas con éxito. Robert Katz ha señalado tres habilidades esenciales para la Dirección: las técnicas, las humanas y las conceptuales.

- **Las habilidades técnicas.** Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados. Si se piensa en las habilidades de profesionales, por ejemplo, como los ingenieros, los asesores laborales o los arquitectos, por regla general pensará en sus habilidades técnicas. Estas personas han adquirido, por medio de una extensa educación formal, los conocimientos especiales para el ejercicio de su campo. Está claro que los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas y que el aprendizaje de éstas habilidades no se circunscribe a escuelas o programas formales. Todo trabajo requiere cierta experiencia especializada y muchas personas desarrollan sus habilidades técnicas en su empleo.
- **Habilidades humanas.** La capacidad para comprender, motivar y trabajar con otras personas, de manera individual o en grupo, describe las habilidades humanas. Muchas personas son eficientes en lo técnico, pero incompetentes en lo interpersonal. Por ejemplo, quizás no sepan escuchar ni puedan comprender las necesidades de los otros, o quizás tengan problemas para manejar conflictos. Como los directivos hacen las cosas por intermedio de otros, deben tener buenas habilidades humanas para comunicarse, motivar y delegar.
- **Habilidades conceptuales.** Los directivos deben tener la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones, los directivos deben detectar problemas, identificar alternativas que los puedan corregir, evaluar estas alternativas y elegir la mejor de ellas. Los directivos pueden ser competentes en lo técnico y lo interpersonal, sin embargo, pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar la información de manera racional.

## Concepto de Liderazgo

El liderazgo puede definirse como la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona un puesto en la estructura de mando de la empresa, o informal, en el caso que esa capacidad para influir no esté relacionado con el cargo que ocupe en la organización. Con lo dicho puede deducirse que no todos los directivos son líderes, ni viceversa. El hecho de que una organización confiera a sus directivos ciertos derechos, no garantiza que sepan dirigir bien.

Existen enfoques teóricos que explican las cualidades de los líderes. El primer enfoque trató de encontrar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. El segundo enfoque buscó explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. Ambas teorías fueron tachadas de simplistas, de

ahí que se siguiera investigando hasta la aparición de otros dos enfoques, el enfoque contingente y por último la perspectiva contemporánea sobre el liderazgo carismático.

## Teorías sobre las características del líder

Este conjunto de teorías pretendían aislar características como la inteligencia, determinación, fuerza..., como cualidades que distinguían al líder del resto de la población. Este trabajo fue realizado en su mayoría por psicólogos que estudiaron el liderazgo.

Los psicólogos de estos estudios se plantearon si era posible aislar una o más características sociales, de personas a quienes generalmente se reconoce como líderes: Napoleón, Hitler, Lincoln o Ghandi, y que poseen el resto de las personas. Estos intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación, han conducido a callejones sin salida. A pesar de esto, la investigación sí logró descubrir una serie de rasgos que se asociaban constantemente con el líder, por ejemplo, la inteligencia, el dominio o la seguridad en sí mismo, entre otros, muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo. Sin embargo, correlaciones positivas no debe entenderse como predictores definitivos, puesto que, por ejemplo, cuando afirmamos que los líderes son personas seguras de sí mismas, cabe pensar si no deberán esa seguridad a su éxito.

## Teorías sobre el comportamiento del líder

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de las características del líder, impulsó a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes, con cuestiones cómo si el líder tiende a ser más democrático que autocrático.

Ha habido varios estudios que examinan los estilos de conducta, entre los más conocidos veremos los estudios de la universidad de Ohio, los de la universidad de Michigan y la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.

### Estudios de la universidad de Ohio

En estos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados. A esas dos dimensiones las llamaron estructura de iniciación y consideración.

La estructura de iniciación, indica la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de metas. Incluye la conducta dirigida a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado con un alto nivel de esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros de los grupos, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

La consideración, es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestran interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos sus subordinados.

Los estudios de la universidad de Ohio, revelan que el estilo basado en una gran consideración e iniciación produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situaciones, por ejemplo el tipo de tarea que el subordinado estuviera desempeñando, deben ser integrados a la teoría.

## **Estudios de la Universidad de Michigan**

Estos estudios perseguían objetivos similares: identificar las características del comportamiento del líder, que parecían estar relacionadas con las medidas de eficacia en resultados.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientado a la producción. Los líderes que estaban más orientados al empleado, mostraban interés por las necesidades de los subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales en los empleados. Los líderes que por el contrario se enfocaban más a la producción, daban más prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar los fines.

La conclusión a que llegaron estos estudios favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba que con ellos había una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, al contrario que con los líderes orientados a la producción.

## **Rejilla Gerencial de Blake y Mouton**

Blake y Mouton propusieron una rejilla gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" e "interés por la producción". Esta rejilla representa las dimensiones de iniciación y consideración descubiertas por Ohio o las dimensiones de orientación al empleado y a la producción aportadas por la Universidad de Michigan.

La rejilla tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y una posiciones diferentes en las cuales puede encajar el estilo del líder. La cuadrícula no contiene los resultados conseguidos, sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados.

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento en un estilo 9.9 (Gerencia de Equipo), en contraste con el líder 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo sociable), sin embargo hay poca evidencia empírica que apoye la conclusión de que un estilo 9.9, es más eficaz en todos los casos o que un líder 9.1 siempre, y en todas las situaciones, sea menos eficaz.

## **Teorías contingentes o situacionales**

Los investigadores del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple hecho de aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles y que este éxito estaba más relacionado con las situaciones que con las características personales. Varios intentos por aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han recibido mayor reconocimiento. A continuación veremos cinco de ellas.

## El modelo de Fiedler

Su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

Fiedler supuso que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo del sujeto, de ahí que comienza por averiguar dicho estilo. Para ello elaboró el **cuestionario del compañero de trabajo menos preferido** (LPC). El cuestionario contiene dieciséis adjetivos antagónicos tales como: agradable-desagradable, eficiente-ineficiente.... Acto seguido, se le pide al empleado pensar en todos los compañeros de trabajo que ha tenido y describir aquel con quien menos le ha gustado trabajar. Fiedler pensó que basándose en las respuestas a su cuestionario, se puede determinar el estilo básico de liderazgo de los empleados. Si el compañero de trabajo es descrito en términos relativamente positivos (una alta puntuación), al empleado le interesa primordialmente las buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo. Es decir, si uno describe en términos positivos a la persona con quien menos le gusta trabajar, Fiedler clasificará al sujeto como orientado a las relaciones interpersonales. Por el contrario, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente negativos, (una baja puntuación), al empleado le interesa principalmente la productividad, y por tanto está orientado a la tarea.

Una vez evaluado el estilo básico del liderazgo mediante el cuestionario del compañero menos preferido, es preciso adecuar al líder con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder:

- **Relaciones entre líder y miembros.** Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.
- **Estructura de la tarea.** Es el grado en que están sistematizadas las asignaciones de trabajo.
- **Poder de posición.** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones....

## Teoría situacional de Hersey y Blanchard

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se cimenta escogiendo el estilo apropiado que, para Hersey y Blanchard, depende de la madurez de los seguidores.

La importancia que Hersey y Blanchard conceden a los seguidores, refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Por otro lado, el término madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El concepto de madurez tiene dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo, sin la dirección de otros. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo, quienes posean un alto grado de esta madurez no necesitan un fuerte aliento externo, ya están motivados intrínsecamente.

El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler, comportamiento centrado en la tarea y comportamiento centrado en las relaciones interpersonales, para combinarlas en cuatro estilos específicos de liderazgo:

- **Ordenar:** el líder define los roles y comunica a los empleados cuándo, cómo y qué hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.
- **Persuadir:** el líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- **Participar:** el líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- **Delegar:** el líder brinda poca dirección y apoyo.

## Teoría del camino-meta

La teoría del camino-meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio referentes a las dimensiones de iniciación y consideración.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatible con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión camino-meta, deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores.

Conforme a la teoría camino-meta, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. Por otro lado, el comportamiento del líder es motivacional en la medida en que hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y de si ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado.

Estos dos tipos de comportamiento del líder se materializan en cuatro estilos de liderazgo:

- **líder directivo,** deja que sus empleados sepan lo que se espera de ellos, establece los trabajos que deben hacerse y proporciona instrucciones específicas de cómo realizar las tareas.
- **líder colaborador,** es amistoso y muestra interés por las necesidades de los empleados.
- **líder participativo,** consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **líder orientado al logro,** establece objetivos desafiantes y espera que sus subordinados rindan lo más posible.

La teoría camino-meta, al contrario que Fiedler, supone que los líderes son flexibles, lo cual implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría camino-meta propone dos clases de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: las que se refieren al ambiente están fuera del control de los subordinados, (estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo), y aquellas que son parte de las características personales de los subordinados (locus de control, experiencia y habilidades observadas). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere

como un complemento si se quiere maximizar los resultados de los subordinados, mientras que las características personales de los subordinados, determinan la manera en que se interpretan el entorno y el comportamiento del líder.

A continuación tenemos algunos ejemplos de hipótesis derivadas de la teoría del camino-meta:

1. El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o cuando producen tensión que cuando están muy estructuradas y bien dispuestas.
2. El liderazgo colaborador produce un alto rendimiento y satisfacción del empleado cuando los empleados están realizando tareas estructuradas.
3. El liderazgo directivo se percibirá probablemente como redundante entre los subordinados con muchas habilidades o con considerable experiencia.
4. Cuanto más clara y burocrática sean las relaciones formales de autoridad, más mostrarán los líderes un comportamiento colaborador y menos importancia darán al comportamiento directivo.
5. El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción del empleado cuando hay un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo.
6. Los subordinados con un locus de control interno (aquellos que creen que ellos controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
7. Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
8. Los líderes orientados al logro incrementarán las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto rendimiento cuando las tareas están estructuradas ambiguamente.

La evidencia apoya la lógica que sostiene la teoría. Esto decir, la actuación y la satisfacción de los empleados se verán probablemente influenciadas positivamente cuando el líder compensa cosas de las que carecen tanto los empleados como la situación de trabajo. Si el líder emplea tiempo explicando las tareas cuando esas tareas están ya claras o el empleado tiene la habilidad y la experiencia para manejarlas sin interferencias, es probable que tal comportamiento directivo sea considerado como redundante e incluso como insultante.

## **La teoría del intercambio líder-miembro**

La mayor parte de las teorías sobre liderazgo que hemos visto hasta ahora, tienen muy asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. La teoría del intercambio líder-miembro, en cambio, argumenta que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados se engloban dentro del grupo externo. El líder les dedica menos tiempo, obtienen menos cantidad de las recompensas que controla el líder y tienen relaciones superior-subordinado basadas en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que en los inicios de la interacción entre un líder y un subordinado

dado, el líder categoriza implícitamente al subordinado como un "interno" o un "externo" y esa relación es relativamente estable a lo largo del tiempo. La forma precisa en que el líder elige quién cae en cada categoría no está clara, pero hay evidencia que apoya la idea de que los líderes tienden a elegir a los miembros del grupo interno porque tienen características personales que son comparables con el líder y/o un nivel de competencia más alto que los miembros del grupo externo.

La teoría intercambio líder - miembro predice que los subordinados con un estatus de internos tendrán medidas de rendimiento más altas, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

## Modelo de líder-participación

El modelo líder-participación de Victor Vroom y Phillip Yetton, relaciona el liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras del trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, esos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. El modelo es un árbol de decisión que incorpora siete contingencias y cinco estilos de liderazgo.

El modelo supone que cualquiera de los cinco estilos de liderazgo es posible en determinada situación:

- **Autocrático I:** se resuelve el problema o se toma la decisión usando la información disponible en ese momento.
- **Autocrático II:** se recaba la información necesaria de los subordinados para después decidir la solución del problema sin recurrir a otros.
- **Consultivo I:** se comparte el problema de forma individual con los subordinados relevantes, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Después se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- **Consultivo II:** se comparte el problema con los subordinados en grupo, obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencias. Posteriormente la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- **Grupo II:** se comparte el problema con los subordinados en grupo, y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.

El modelo Líder-Participación viene a confirmar la evidencia empírica actual de que los líderes aplican los métodos participativos cuando la calidad de la decisión es importante, cuando es importante que los subordinados acepten la decisión y hay pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir y cuando pueden confiarse que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

Este modelo ha confirmado asimismo que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizás sea preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de líderes autocráticos y participativos. Esto es una discrepancia fundamental con el modelo de Fiedler, el cual recalca el cambio de situación para ajustarse a las características propias del líder, puesto que según él, el estilo de liderazgo se supone que es inflexible. El modelo Líder-Participación demuestra que los líderes no son rígidos, sino que pueden adaptar su estilo a situaciones.

# Perspectivas contemporáneas sobre liderazgo

A pesar de los sofisticados modelos de contingencia en materia de liderazgo, la mayoría de la gente utiliza teorías implícitas para explicar el éxito y fracaso de un líder. A continuación veremos dos teorías implícitas del liderazgo: la teoría de la atribución del liderazgo y la perspectiva del líder carismático.

## La teoría de la atribución del liderazgo

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. Utilizando la estructura de la atribución, los investigadores han descubierto que la gente caracteriza a los líderes con rasgos tales como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes capacidades verbales, agresividad, comprensión y laboriosidad. De forma similar, se ha observado que un líder con una alta puntuación tanto en estructura de iniciación como en consideración, es consistente con las atribuciones de lo que hace un buen líder. Es decir, con independencia de la situación, un líder de ese estilo tiende a ser percibido como el mejor.

Uno de los temas más interesantes en la teoría de la atribución sobre el liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces son considerados generalmente consistentes o no vacilantes en sus decisiones. La evidencia señala que un líder "heroico" es percibido como alguien que defiende una causa difícil o impopular pero, con determinación y persistencia, al final tiene éxito.

## Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han orientado, en su mayor parte, hacia la identificación de aquellos comportamientos que diferencian los líderes carismáticos de sus compañeros no carismáticos.

Hay dos tipos de líderes. El tipo sobre el que han estado hablando la mayoría de nuestras teorías sobre el liderazgo es el **líder transaccional**. Éstos guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos clarificando roles y requerimientos de las tareas. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de la organización, y que es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Estos son los **líderes transformacionales o carismáticos**. Gracias a la fuerza de sus habilidades personales, transforman a sus seguidores elevando su sentido de la importancia y el valor de sus tareas.

Varios autores ha intentado identificar las características personales de los líderes carismáticos. Entre las conclusiones de uno de los análisis más recientes y amplios está que los líderes carismáticos tienen un objetivo idealizado que quieren alcanzar, un fuerte compromiso personal con su objetivo, son percibidos como personas no convencionales, tienen confianza en sí mismos y son percibidos como agentes de cambio radical más que como directivos del estatus quo.

En cuanto al impacto que los líderes carismáticos tienen sobre las actitudes y comportamiento de sus seguidores, podemos decir que un estudio descubrió que los seguidores de un líder carismático estaban más serenos, encontraban más sentido en su trabajo, obtenían más apoyo de sus líderes, trabajaban más horas, veían a sus líderes como personas más dinámicas y tenían tasas de rendimiento más altas que los seguidores de líderes no carismáticos pero eficaces. Otro estudio descubrió que las personas que trabajaban con líderes carismáticos eran más productivas y estaban más satisfechas que aquellas que trabajaban con líderes que se apoyaban en los comportamientos transaccionales más tradicionales de estructura de iniciación y consideración.

El liderazgo carismático o transformacional puede no ser siempre necesario para alcanzar altos niveles de rendimiento en el empleado. Puede que sea más apropiado cuando las tareas de los seguidores tienen un componente ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando aparecen los líderes carismáticos, es más probable que sea en política, religión, épocas de guerra o cuando una empresa está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentándose con una crisis que amenaza su supervivencia. De hecho, los líderes carismáticos pueden llegar a ser un riesgo (inconveniente) para una organización una vez que ha pasado la crisis y la necesidad de un cambio dramático. La razón es que la excesiva confianza en sí mismos que tienen los líderes carismáticos a menudo llega a ser un inconveniente. Son incapaces de escuchar a los demás, se sienten incómodos cuando son desafiados por subordinados agresivos y empiezan a mantener una creencia injustificable en su 'razón' sobre los temas.

## Tipos de dirección

Existen diferentes estilos de dirección que se pueden desarrollar en el seno de una Organización, la elección entre un tipo u otro radica en varios y diversos factores entre los que podríamos señalar el entorno de la empresa, el tipo de liderazgo que exista en la empresa u organización, tal como acabamos de ver, la preparación, formación e incluso cualidades personales de los directivos de la organización e, indudablemente, de los empleados de la misma.

Dentro de los estilos de dirección hay dos que por su especial importancia en la empresa actual merecen ser analizados con detenimiento: dirección participativa y dirección por objetivos.

### Dirección participativa

Este método de dirección se basa, fundamentalmente, en la toma de decisiones de forma conjunta entre la dirección de la empresa y los trabajadores de la misma. Esto implica que los subordinados realmente compartan un importante grado de poder, junto con sus superiores, en la toma de decisiones. En la práctica es un concepto amplio que abarca actividades tan variadas para los empleados como el establecimiento de objetivos, resolución de conflictos, verse involucrado en las decisiones de trabajo, participar en comités de consulta, tener representación en los equipos encargados de elaborar políticas, y participar en la selección de nuevos compañeros.

Como podemos apreciar son temas todos muy complejos y no siempre esta toma de decisiones conjunta es posible por diversos motivos entre los que podríamos citar el miedo de muchos directivos que ven como una amenaza a sus estatus dentro de la empresa el que se convoque a los trabajadores para la toma de decisiones, por otro lado los empleados no siempre tienen las habilidades necesarias para participar en esta toma

de decisiones. Estas habilidades comprenden la capacidad para entender y comunicar conceptos y datos, así como el poder interrelacionarse con los demás.

## **Ventajas de la dirección participativa.**

Algunas de las ventajas de la dirección participativa son:

- La complejidad actual de los procesos en ocasiones propicia el hecho de que los directivos carezcan de conocimientos complejos de la actividad de sus subordinados por lo que, el hecho de permitir a éstos participar en la toma de muchas decisiones que afectan a estos procesos, propicia que las decisiones que se adopten sean mucho más ajustadas a la realidad.
- La interdependencia que existe actualmente entre tareas que realizan los empleados hace que se requiera realizar gran cantidad de consultas entre distintos departamentos y unidades de trabajo, permitiendo la participación de todos en ocasiones aceleramos los procesos de consulta.
- El hecho de participar en la toma de una decisión hace que ésta sea menos cuestionada por parte del empleado, cuando llegue la hora de implementar ésta.
- Por último, y de acuerdo con algunas teorías de la motivación, la participación proporciona premios intrínsecos a los empleados. Puede hacer que un trabajo sea más interesante y significativo. En consecuencia, aumenta el interés de los empleados, sobre todo entre los más jóvenes y con formación superior, y por lo tanto aumenta su satisfacción laboral.
- Asimismo muchos autores hablan de que este aumento de la satisfacción laboral lleva aparejado un aumento de la productividad aunque dicha relación no ha podido ser demostrada empíricamente.

## **Círculos de Calidad**

### **Concepto**

Una forma de plasmar esta Dirección Participativa en la realidad cotidiana de una empresa son los llamados **"Círculos de Calidad"**, los cuales son grupos voluntarios de trabajo compuestos por ocho o diez trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Su función es identificar, analizar y recomendar soluciones a problemas relacionados con la calidad, la productividad y la reducción de costes.

Suelen reunirse regularmente, de dos a cuatro veces por mes, y sus reuniones no suelen prolongarse más de una hora, hora y media.

La dirección apoya a los programas de círculos de calidad mediante la formación de los trabajadores y atendiendo a las presentaciones de recomendaciones periódicas. No son muy frecuentes las recompensas monetarias a cambio de las sugerencias, más bien es la motivación intrínseca, de la que ya hablamos, derivada del aprendizaje de nuevas capacidades y de una participación significativa, lo que compensa a los voluntarios de los círculos de calidad.

### **Características**

Las características distintivas de los círculos de calidad son las siguientes:

- Aunque de forma limitada, pues son equipos de asesoramiento, implican una cesión de poder en sus miembros.
- Los miembros participantes en los círculos de calidad son voluntarios.

- En cuanto a su relación con la estructura y la jerarquía de la organización, se dice que los círculos de calidad son estructuras paralelas, porque existen fuera de los canales habituales de autoridad y comunicación.
- Los círculos de calidad hacen recomendaciones a la dirección que es la que en último término retiene toda la autoridad para la toma de decisiones.
- Los círculos de calidad no abordan problemas relacionados con la dirección sino que su labor se centra principalmente en las operaciones productivas y de servicios en los niveles más bajos de la organización.

## Implementación

A pesar de todas las limitaciones que en referencia a los círculos de calidad hemos visto que existen en las empresas, el uso de éstos se ha demostrado eficaz, sobre todo en Japón, donde son utilizados con relativa frecuencia. Así pues, para lograr un correcto desarrollo de los mismos existen una serie de recomendaciones que las organizaciones debieran seguir si desean implementar este modelo con éxito:

1. En primer lugar, la empresa debe mostrarse realmente interesada y vender la idea de éstos a los empleados, que puede que, en un primer momento, los vean como más que una oportunidad para participar en la toma de decisiones como otra carga que la dirección les impone, porque a pesar de ser voluntaria su participación quizás entiendan que una negativa a participar en ellos será entendida por la dirección como una falta de cooperación, y no se trata de captar empleados reticentes, que acepten formar parte de estos círculos de calidad sólo como una forma de quedar bien ante la Dirección.
2. Por otro lado, tal como dijimos al comienzo, la falta de formación de muchos empleados puede ser un obstáculo para el correcto funcionamiento de los círculos de calidad e incluso puede imposibilitar su formación en la empresa. Por ello la organización debe formar adecuadamente en técnicas de resolución de problemas y de presentación de ideas a todos sus empleados sobre todo a aquellos empleados que muestren interés por entrar a formar parte de los círculos de calidad. Asimismo, es necesario un conocimiento funcional de las operaciones de la empresa, pues de otro modo, se harían recomendaciones poco realistas.
3. Algunos supervisores y los niveles medios de la organización pueden oponer resistencia a la introducción de estos sistemas de participación en la empresa, siendo responsabilidad de esta última el neutralizar dicha resistencia. Lograrlo no es tarea fácil pues hay que lograr que se impliquen personalmente y no los vean como una amenaza a su autoridad sino como una ayuda para la dirección, debemos tener en cuenta que algunos de estos directivos medios, si sabemos explicarlo, pueden llegar a verlos como una oportunidad también para ellos de aumentar su participación en la toma de decisiones.
4. Otro punto a considerar, y que debemos aclarar a los componentes de los círculos de calidad, es que la aceptación por parte de un grupo de directivos de la empresa de las recomendaciones, ideas, sugerencias del Círculo no implica la automática implementación de éstas en la actividad de la empresa. Hay que hacerles comprender que en ocasiones las decisiones requieren un proceso que no acaba en el Círculo de Calidad sino que, al contrario, es ahí donde comienzan y que todo lleva algo de tiempo, de otro modo nos podemos encontrar con un grupo de trabajadores desanimados y desmotivados, y en ocasiones con un sentimiento de haber sido utilizados por la empresa para lavar su imagen de cara al resto de los empleados de la organización.

## Equipos de trabajo Autónomos

## Concepto

Otra forma de acerca la Dirección participativa a los empleados es a través de los llamados **"Equipos de trabajo Autónomos"**, los cuales pueden ser definidos como grupos de trabajadores a los que se proporciona control administrativo en el ámbito de sus tareas. Este control administrativo implica la delegación de actividades tales como la planificación, la programación, la supervisión y la elección de personal. Estos grupos actúan como sus propios supervisores. Una característica de estos equipos autónomos es el **croshfuncionalismo**, es decir, especialistas de diferentes áreas son asignados a un mismo equipo.

## Características

Algunas de las características de los equipos de trabajo autónomo serían:

1. Disfrutan de un alto grado de delegación. Los equipos de producción, de proyectos y/o los de acción pueden ser autónomos porque la autoridad para tomar decisiones puede ser delegada en estos equipos, prácticamente en cualquier parte de la organización.
2. Los miembros de los equipos autónomos llegan a serlo por designación de la dirección o por ser elegidos por los otros miembros del equipo. Pues, como habíamos visto, una de las actividades que le son delegada es la elección de personal.
3. Están integrados en la estructura organizativa básica. Toman e implementan sus propias decisiones.
4. Estos equipos de trabajo autónomo llegan a tener mucha más influencia que los círculos de calidad porque suelen incluir a especialistas técnicos y de staff de todos los niveles organizativos.

## Implementación

Una organización que está pensando en adoptar esta forma de trabajo en equipo debería prepararse para enfrentarse a cambios revolucionarios en la filosofía de dirección, en la estructura, en las prácticas de personal y de formación y en los sistemas de recompensa. La noción tradicional de autoridad directiva se pierde por completo, por ello no es sorprendente que los directivos se resistan fuertemente a ceder su parcela de poder a otros miembros de la organización, que, por otra parte, resultan ser, en muchos casos, subordinados suyos.

Por ello lo que se aconseja a estas empresas es trabajar en el cumplimiento de una serie de condiciones que faciliten la transición hacia los equipos de trabajo autónomos:

1. La formación y socialización intensiva de la dirección es muy necesaria para imbuir los valores de la dirección participativa en la cultura organizativa. Este proceso debe llevarse a cabo de arriba hacia abajo, es decir, hay que comenzar por la dirección pues si ésta rechaza el nuevo modelo organizativo puede llegar a hacer imposible su implementación. La organización no debe dudar, llegado el caso, de desprenderse de aquellos miembros de la misma que sean incapaces de aceptar estos cambios.
2. Rediseño técnico organizativo. Los equipos autónomos pueden necesitar una tecnología especial, pues en muchas ocasiones éstos ponen en marcha procesos de trabajos muy diferentes a los tradicionalmente utilizados en la organización, y que conllevan un cambio en la tecnología utilizada, cambios que deben tener lugar porque los equipos autónomos, a diferencia de los círculos de calidad, son parte integral de la organización y no estructuras paralelas.

3. Los sistemas de personal y de recompensas que utilice la organización deben ser adaptados con el fin de que fomenten el trabajo en equipo. De tal forma que todos aquellos incentivos o primas en función del rendimiento que existan en la empresa a título individual deben ser cambiadas por primas o incentivos de grupo.
4. Modificar las actitudes de los directivos debe ser una preocupación fundamental de la organización si de verdad desea que el cambio de dirección se produzca. Para ello debe fomentar la participación de sus supervisores en talleres de desarrollo en los cuales se enseña a los directivos a modificar sus roles de comportamiento de tal forma que en vez de ser emisores de órdenes se conviertan en elementos de apoyo, pues son de ellos, sobre todo al principio, de quienes los equipos de trabajo autónomo primero van a demandar ayuda.
5. Asimismo, será necesario dar una formación sobre trabajo en equipo a los empleados que vayan a convertirse en miembro de alguno de estos equipos de trabajo autónomo. También deberán recibir formación sobre los detalles técnicos y los procedimientos administrativos. Si queremos que sean ellos mismos quienes seleccionen a los miembros extras que conformen el equipo en un futuro, se les debe dar una pequeña formación en técnicas de selección, etc.

## Problemas de la dirección participativa.

Algunos de los mayores problemas a los que se enfrenta la dirección participativa, junto con la reticencia de los directivos a dejar parcelas o cotas de poder en manos de sus subordinados, provienen de las disfunciones que se pueden producir en el seno de los grupos. Las tres principales amenazas a la eficacia del grupo son:

- **El efecto Asch:** se produce cuando un individuo en minoría acaba cediendo ante la mayoría, incluso cuando es consciente de que la mayoría está equivocada.
- **El pensamiento de grupo:** podemos definir el pensamiento de grupo como “una forma de pensar en que incurren las personas cuando están profundamente implicadas en un grupo cohesivo, cuando la lucha de los miembros por lograr la unanimidad anula su motivación para valorar de forma realista cursos de acción alternativos”.

Los síntomas del pensamiento de grupo pueden dar lugar a una toma de decisiones defectuosa. Los grupos pueden llegar a ser tan cohesivos que los directivos con fuertes caracteres pueden ser capaces de obtener apoyo unánime para decisiones de poca calidad.

- **La Holgazanería Social:** se produce cuando los resultados del trabajo en grupo son menores que los que obtendrían los individuos trabajando independientemente, es decir, cuando los esfuerzos individuales se reducen a medida que crece el tamaño del grupo. Algunas explicaciones para esta holgazanería son:
  - Igualdad de esfuerzo: si todo el mundo holgazanea, ¿por qué yo no?
  - Pérdida de la responsabilidad individual
  - Pérdida motivacional debido al reparto de recompensas
  - Pérdida de coordinación a medida que las tareas son realizadas por más personas.

Hemos visto que la delegación es un factor fundamental en la dirección participativa: sin delegación no se puede hablar propiamente de participación en la toma de decisiones. A continuación veremos, con un poco más de detenimiento, el proceso de delegación.

La delegación es un proceso por el cual un directivo confía a un subordinado tareas que son parte de su responsabilidad y que normalmente son ejercidas por él y que le reporta una serie de beneficios: liberar al directivo para otras tareas, proporcionar una sustitución temporal, probar las capacidades de los subordinados, obtener ideas y puntos de vista nuevos, dar a los subordinados un sentimiento de importancia y participación, desarrollar sus propias capacidades ejecutivas, etc.

### **Proceso de la delegación.**

El proceso de la delegación implica una serie de etapas que el directivo debe cuidar se desarrollen adecuadamente con el objeto de que la delegación cumpla con sus objetivos:

- Debe indicarse la tarea a desarrollar con toda precisión
- Se debe seleccionar a la mejor persona para delegar, procurando que la responsabilidad no recaiga siempre en el mismo empleado, con el fin de evitar problemas internos.
- Preparar a los subordinados en los que se delega. Se debe dar información acerca de las tareas encomendadas.
- Se debe preparar a los subordinados en un plano psicológico: estimularlo, motivarlo, etc. pero a la vez hay que procurar tranquilizarlo y ayudarlo a eliminar toda la ansiedad.
- No debemos olvidar nunca que se pueden delegar las tareas pero nunca la responsabilidad, por lo que el directivo siempre va a querer mantener un cierto control sobre las tareas, sin embargo debemos formar también a los directivos en qué tipos de controles pueden ser llevados a cabo sobre las tareas delegadas como podría ser la demanda ocasional de informes, pues en caso contrario el trabajador puede sentirse o bien muy presionado o bien entender la tarea dada más que como una confianza en sus habilidades y en un deseo de compartir la toma de decisiones como una labor rutinaria que hay que presentar para el visto bueno del "jefe".
- El directivo debe insistir en la conclusión y solicitará del subordinado un informe de los resultados sobre el que dará su opinión, siempre constructiva. Asimismo, deberá proporcionar algún tipo de recompensa que no tiene que ser monetaria únicamente, en ocasiones es tan importante el reconocimiento, el elogio, la concesión de algún privilegio, etc. como el recibir una recompensa económica.

## **Dirección por objetivos**

Básicamente, este estilo directivo se basa en el establecimiento de una serie de objetivos cuya consecución marcará la actividad de la empresa. De hecho, la definición más ampliamente aceptada de organización reconoce a la misma como un conjunto de medios materiales y humanos que se coordinan de forma eficaz para el logro de un objetivo. El establecimiento de objetivos cumple una serie de funciones:

- Son guías para la acción pues el describir los resultados perseguidos convierten a éstos en guías para la acción, dirigiendo y canalizando los esfuerzos de los empleados.
- Ponen límites a las acciones de los empleados. Al describir qué se quiere se implica qué es lo que queda fuera del objetivo de la organización.
- Es una fuente de legitimidad pues justifican las acciones de la empresa.

- Son un estándar de actuación, pues alcanzar o no el objetivo establecido implica una posibilidad de medición de la actuación del directivo o empleado.
- Fuente de motivación. Al representar retos, los objetivos dicen qué caracteriza el éxito y determinan cómo alcanzarlo o mantenerlo.
- En ocasiones son la razón de ser de la estructura de la organización.

## Objetivos.

Los objetivos pueden ser calificados principalmente en dos tipos: objetivos oficiales, que son los propósitos generales de una organización expresados en el estatuto corporativo, en los informes anuales, y en las declaraciones de sus altos directivos y objetivos operativos, que reflejan las intenciones actuales de una organización.

En la formulación de objetivos existen una serie de elementos que caracterizan este proceso como la presencia de las coaliciones, que está relacionada con la multiplicidad de objetivos existentes en la organización, ya que, las organizaciones adoptan objetivos que son el resultado de negociaciones entre grupos de intereses internos (staff de apoyo, línea media, etc.) y externos (proveedores, clientes, sindicatos, gobiernos, etc.), los cuales realizan demandas que compiten por los recursos de una organización. Una coalición es una alianza de individuos o grupos que creen poder alcanzar algo que ellos valoran a través de una organización. Estos individuos pueden ser internos o externos a los límites de la organización. Sus intereses no necesitan ser los mismos, sino que compiten. Según esta visión, los objetivos organizativos vienen determinados por la negociación continuada entre coaliciones que intentan asegurar la representación de sus distintos intereses.

En el proceso de negociación las coaliciones emplean retribuciones para inducir a otros grupos a que se les unan en la persecución de intereses (objetivos) comunes. Las retribuciones pueden tomar muchas formas: dinero, compromisos privados, autoridad, posición, prestigio, satisfacer la necesidad de pertenecer a un grupo, etc. En definitiva, son el precio que los participantes requieren por su cooperación en las demandas que realizan otros participantes o grupos de participantes.

# PLANIFICACIÓN

Podríamos definir la planificación de los recursos humanos de una organización como la previsión de las necesidades de personal que en un tiempo y/o lugar concreto pueda tener la misma.

Esta planificación gira en torno al estudio, análisis, de las necesidades futuras de potencial humano en una empresa y en base para la toma de decisiones en cuanto a políticas de empleo, de formación, de salario, ...

Hoy día la planificación es uno de los retos más difíciles al que debe enfrentarse el director de personal pues a la estacionalidad de producción o servicios que tienen muchas empresas hay que añadir la siempre cambiante normativa laboral con la aparición y desaparición de modalidades contractuales, de bonificaciones y reducciones de las cuotas de la Seguridad Social, que hace difícil cuantificar de antemano y de forma segura los costes sociales a los que tendría que hacer frente la empresa en un momento determinado si se procediese a la contratación de un nuevo trabajador.

Así pues, podemos decir que la planificación de plantilla es el conjunto de medidas que, basadas en el análisis de los antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la empresa (metas), tienden a determinar las necesidades humanas de una empresa en un plazo determinado así como su coste.

## Conceptos generales.

A la hora de efectuar una adecuada y eficaz planificación de personal hay que tener en cuenta varios aspectos:

En primer lugar debemos tener un objetivo, una meta, tenemos que saber dónde vamos pero también es imprescindible saber dónde estamos y cuáles son los recursos de los que disponemos para así saber qué cambios hay que hacer para alcanzar el objetivo.

Estos objetivos pueden ser:

- **Logísticos:** disponer del número adecuado de personas, con la cualificación necesaria, en el momento y lugar preciso.
- **Estratégicos,** previendo los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Es decir, debemos:

- Determinar las necesidades finales de personal.
- Definir las funciones de los nuevos puestos que pudieran surgir.
- Evaluar la capacidad y potencial del personal actual.
- Coordinar la planificación de personal y las operaciones diarias.

Una buena planificación nos permitirá, o al menos ese es su objetivo:

- Utilizar los recursos humanos de los que disponemos de la mejor forma posible.

- Lograr un buen clima laboral.
- Integrar la planificación del personal dentro de la planificación general, a fin de que los datos y consideraciones que pueda aportar sean utilizados por las previsiones sectoriales restantes (marketing, financiero, producción...).

Además, la planificación de personal es el basamento para la toma de decisiones en cuanto a:

- Políticas de empleo: cuantas personas hay que contratar, qué aptitudes e incluso actitudes deben tener, etc.
- Políticas de promoción: qué personas dentro de la organización están capacitadas para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Políticas de formación: qué nuevos conocimientos debe adquirir nuestro personal para optimizar su rendimiento.
- Políticas salariales: cuánto y cómo habrá de pagar la organización para atraer y retener a los mejores.
- Políticas de comunicación interna: mediante el establecimiento de circuitos de información, estudio y diagnóstico del clima empresarial.

## **Análisis y descripción del Puesto de Trabajo (APT)**

Una correcta planificación de los Recursos Humanos se fundamenta en un conocimiento real de los puestos de trabajo actuales y futuros en la Organización, así como saber qué habilidades, aptitudes y actitudes son necesarias para el adecuado desempeño de los mismos.

Para lograr este conocimiento será necesario realizar un análisis detallado de cada puesto de trabajo, es lo que se conoce como Análisis del Puesto de Trabajo, para lo cual recabaremos información que contenga:

- Descripción clara, concisa y completa de las tareas o funciones que constituyen el puesto.
- Requerimientos físicos y mentales, preparación, experiencias previas, etc. que debe reunir una persona para poder desempeñar el puesto.
- Condiciones que se imponen al trabajador en el desempeño normal del puesto.
- Toda aquella otra información que consideremos importante para el Análisis del Puesto de Trabajo

## **Métodos de obtención de datos.**

Todos estos datos pueden obtenerse:

- Por observación directa del responsable del análisis
- Pasando cuestionarios a los ocupantes del puesto de trabajo para que los cumplimenten.
- Pasando cuestionarios a los ocupantes del puesto de trabajo para que los cumplimenten.

## **Observación directa.**

Por observación directa del responsable del análisis. Es uno de los más utilizados y se realiza mientras el ocupante del puesto de trabajo se encuentra realizando sus funciones o tareas, sin que exista contacto directo con el ocupante. Es el más aplicable a los trabajos que conllevan operaciones manuales o que son muy repetitivos.

Las ventajas de este tipo de análisis son la veracidad y exactitud de los datos obtenidos pues existe una imparcialidad por parte del analista ya que éste es externo a quien desempeña el puesto de trabajo. Asimismo, los datos obtenidos están, desde su origen, normalizados y son homogéneos lo que facilitará su posterior organización sistemática y análisis.

Sin embargo, su principal desventaja es su alto coste pues la recogida de datos requiere mucho tiempo. También, el hecho de que la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante no permita la obtención de datos realmente importantes para el análisis hace aconsejable que este método sea utilizado en combinación con otros.

## **Cuestionarios**

Pasando cuestionarios a los ocupantes del puesto de trabajo para que los cumplimenten. El análisis se realiza solicitando a la persona o personas que desempeñan el puesto de trabajo, a sus jefes o supervisores inmediatos o a una comisión o grupo de personas que conozcan el cargo, que rellenen un cuestionario (cuestionario de análisis de puesto) en el cual se detallan los contenidos y características del Puesto de Trabajo.

El principal inconveniente de este tipo de análisis radica en que debemos asegurarnos de antemano que la persona que se somete al cuestionario conoce bien el puesto objeto del análisis así como que comprende de manera clara las preguntas hechas, lo cual no siempre es sencillo. Esto requiere redactar el cuestionario de forma clara e inequívoca, con el menor número de preguntas posibles.

Otra desventaja es la dificultad para obtener con este método respuestas normalizadas o estandarizadas.

La mayor ventaja, en cambio, es la visualización amplia del contenido y características del puesto de trabajo, aunque así y todo necesita del refuerzo de otro método para completarse.

## **Entrevistas**

Realizando entrevistas al ocupante del puesto de trabajo analizado y a otras personas que lo conozcan. Se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación y consiste en recoger información relativa al cargo que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o con su jefe inmediato.

Cuando la entrevista está bien estructurada puede obtenerse información sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las múltiples tareas componentes del puesto de trabajo y sobre los porqués y cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para el puesto y es también posible cruzar informaciones obtenidas con ocupantes de otros cargos similares, verificando las discrepancias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de los detalles obtenidos.

Las ventajas de la entrevista son:

- Obtención de datos relativos a un puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas
- Mayor rendimiento en el análisis puesto que la información obtenida está normalizada
- Informaciones amplias y contrastadas

Las desventajas son, principalmente:

- Una mala conducción puede provocar reacciones negativas del personal y, al fin, una pérdida de tiempo del analista.
- Posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos.

Puesto que, como hemos visto, todos los métodos de análisis tienen sus ventajas e inconvenientes. Para minimizar al máximo estos últimos, a la hora de analizar un puesto de trabajo, se suelen utilizar varios de los métodos conjuntamente, pudiéndose lograr, de esa manera, una visión más global, precisa y realista, que si utilizásemos alguno de los métodos expuestos en solitario

## **Objeto de la recogida de la información.**

De lo que se trata es de obtener información suficiente sobre:

- Qué hace el trabajador: nos referimos tanto a actividades físicas como mentales.
- Cómo lo hace: métodos, máquinas, etc. que usa para el desempeño del puesto de trabajo, si las tareas son aisladas o forman parte de un trabajo de equipo...
- Porqué lo hace: objetivo y finalidad de cada tarea o función y relación de éstas entre sí y del puesto con el conjunto de puestos de la organización.
- Cuándo lo hace: periodicidad y frecuencia de cada actuación
- Dónde lo hace: lugar físico en el que se desempeña el puesto de trabajo (taller, despacho, aire libre...)
- Qué cualidades demanda lo que hace: conocimientos, habilidades, facultades físicas o mentales, responsabilidades, necesidad de soportar ambientes determinados de correr ciertos riesgos profesionales...

Todos los datos obtenidos gracias al análisis de puesto de trabajo nos van a servir a la hora de reclutar y seleccionar personal, de elaborar planes de formación y de carrera, de evaluar los cargos, de establecer políticas de retribución y casi cualquier otra acción que implique a los recursos humanos de la Organización.

# **Inventario del potencial humano**

Pero no sólo es necesario conocer cuales son los puestos de trabajo que existen en una empresa y cuales son los requerimientos físicos y psíquicos necesarios para desempeñarlos correctamente, además, necesitamos, en aras a lograr una correcta planificación, conocer cuales son los recursos humanos con los que cuenta en la actualidad la empresa. De esta manera podemos detectar cuales son las carencias y podremos establecer planes de formación o decidir en qué áreas hay que realizar

contrataciones de personal del exterior o llevar a cabo una movilidad funcional o geográfica, ascender a alguien, etc.

El primer paso que debe dar la empresa es elaborar un inventario de potencial humano, que no debemos confundirlo con el inventario de puestos de trabajo.

El inventario del potencial humano tiene como finalidad la determinación del valor de cada persona en función de las necesidades previsibles y de las actuales, partiendo de la estimación de su capacidad y de su anterior actuación. No es exactamente tampoco este inventario una valoración de méritos, aunque tenga bastantes puntos de contacto con este. El primero pretende "medir" o valorar la actuación de los empleados en el desempeño habitual del puesto de trabajo mientras que el segundo persigue determinar el potencial y posibilidades de los empleados de cara al futuro. Además, se trata de conocer cual es la evolución futura que se puede esperar de nuestros recursos humanos (jubilaciones, retiros, prestación del servicio militar, futura maternidad, etc.)

El inventario consta de dos partes: la primera consiste en la recogida de información sistematizada mediante impresos adecuados, entrevistas, reuniones de comité, etc.; la otra se lleva a cabo cuando se dispone de toda la información necesaria, y consiste en la tabulación y elaboración de la misma, en orden a fijar o a tomar determinadas decisiones, o formular planes de futuro en relación a ciertos empleados cuyo potencial estimado los hace útiles para los planes de desarrollo de la empresa, previéndose su promoción a puestos superiores. Tal vez en algunos casos sea conveniente su traslado e incluso su separación del puesto en que se halle, por deficiente desempeño en el mismo, y el pase a otro de menor responsabilidad o más acorde con las posibilidades reales del individuo.

## Fase Inicial

### Objeto del análisis inicial.

Lo que se pretende con el análisis inicial es determinar si el empleado es:

- inmediatamente promocionable
- promocionable a corto plazo,
- promocionable a medio plazo,
- promocionable a largo plazo,
- cumple en su puesto pero no es promocionable
- debe ser entrevistado para animarle a que cambie y sea más eficaz,
- debe ser trasladado, como último recurso para obtener eficacia del mismo,
- debe ser desechado.

Las estimaciones deben ser realizadas por el jefe inmediato con el visto bueno del superior, o por ambos independientemente. Es conveniente la colaboración del departamento de personal o del que se encargue de la acción de planificación, para coordinar toda la acción relativa a la realización del inventario, para dar las orientaciones que se le pidan para el mejor manejo del impreso utilizado, y como elemento unificador y homogeneizador de criterios.

La segunda parte, la relativa a la elaboración de toda la información que se haya recogido en la fase anterior, será llevada a cabo conjuntamente por el responsable del establecimiento de las políticas de planificación.

Esta segunda fase, trata de fijar:

- el plazo de promoción de determinadas personas y a qué puestos,
- la formación específica que debe dárseles,
- qué puestos debe ocupar (como rotación interior de adiestramiento), antes de llegar a ocupar el que se ha previsto,
- sistemas de control de toda la acción a lo largo del desarrollo de la misma,
- determinaciones a tomar con personas poco eficientes.

## Reclutamiento y selección de personal

Como parte de la planificación seguramente necesitemos, en cualquier momento, incorporar personal bien porque la empresa esté en fase de creación o expansión, bien porque necesitemos cubrir las vacantes dejadas por otros empleados tras la jubilación, despido, incapacidad, dimisión, baja por maternidad, ascenso o cualquier otro motivo.

El proceso de reclutamiento comienza con una petición de personal de cualquiera de los departamentos de la Organización al departamento de Recursos Humanos.

Esta petición, aunque puede ser verbal, se realiza normalmente por escrito en lo que se conoce como formulario de demanda de provisión de personal, impreso de petición de nuevo empleado, etc.

Una vez cursada la solicitud, demanda o petición ante el departamento de personal, éste comienza con el proceso de reclutamiento propiamente dicho. Lo primero que debe hacer el departamento es determinar, decidir, las fuentes a las que se acudirá para cubrir la solicitud de personal. Estas fuentes pueden ser:

### ⇒ Internas:

- Empleados que ya trabajan en la empresa y que por medio de la promoción interna podrían ocupar la vacante.

Las ventajas de la promoción interna son muchas y variadas destacando:

- Es más económico para la empresa ya que evita costes de anuncios en prensa, de selección, de integración o socialización, etc.
- Es más rápido
- Los índices de validez y seguridad son más altos pues el candidato ya es conocido y ha sido evaluado por sus superiores.
- Es un fuerte factor motivador que fomenta, entre el personal, la actitud de constante perfeccionamiento y de formación continua.

Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene algunos inconvenientes:

- Si la Organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a sus empleados en su potencial y en sus ambiciones.
- La promoción interna crea automáticamente otra vacante que debe ser cubierta.

### ⇒ Externas:

- Consulta de los archivos de candidatos de anteriores reclutamientos o de personas que han remitido su curriculum libremente.
- Recomendaciones de empleados que ya trabajan en la empresa. Según algunos estudios las personas seleccionadas a través de esta fuente de reclutamiento

tienden a quedarse más tiempo en la empresa y demuestran una mayor fidelidad y satisfacción con el trabajo a la par que puede aumentar la cohesión interna, sin embargo, muchas compañías, son contrarias a este tipo de reclutamiento pues opinan que aumenta la estructura informal de la empresa.

- Antiguos empleados. En ocasiones se recurre a personas que han trabajado con anterioridad en la empresa (eventuales, interinos, prácticas...) pues ya tienen experiencia con ellos y les conocen.
- Anuncios en prensa y/o revistas especializadas. Los anuncios publicados en prensa pueden ser clasificados en dos grupos:

- Anuncios por palabras: dirigidos al reclutamiento de personal no cualificado o administrativo, suelen ser breves y concretos.

#### EJEMPLO DE ANUNCIO DEL PERIÓDICO DEL FIN DE SEMANA

- Anuncios dirigidos al reclutamiento de personal cualificado. Suelen ser más extensos pues se detalla más cuales son las características del puesto que se ofrece y de las cualidades que debe reunir el candidato.

#### EJEMPLO DE ANUNCIO DEL PERIODICO DEL FIN DE SEMANA

- Oficinas de Empleo del Ministerio de Trabajo. De hecho, es un trámite obligatorio el comunicar al Instituto Nacional de Empleo (INEM) de las solicitudes de personal para cubrir alguna vacante que se produzca en la empresa, con el objetivo de que este organismo pueda remitir candidatos, obtenidos de su base de datos, que se adecuen al perfil solicitado.
- Reclutamiento en Universidades. Algunas empresas disponen de programas de reclutamiento universitario, aunque suele estar centrado en Universidades concretas y en especialidades específicas. Asimismo, muchas Universidades y Centros de Formación Profesional disponen de bolsas de trabajo que facilitan al nuevo licenciado su acceso al mercado laboral.
- Colegios profesionales. A través de ellos algunas empresas solicitan candidatos para cubrir alguna vacante, los colegios profesionales comunican a sus colegiados estas solicitudes.
- Empresas especializadas. Es el método más costoso y quizás uno de los menos usados por las empresas pero que puede llegar a ser muy efectivo sobre todo cuando va dirigido a puestos directivos o profesionales muy cualificados pues la empresa suele carecer de la experiencia necesaria para afrontar un proceso de selección de este tipo. Además, es una manera eficaz de mantener la reserva hasta el final del proceso.

Normalmente, las empresas llevan a cabo un reclutamiento mixto, es decir, se recurre simultáneamente a fuentes internas y externas.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Trae savia nueva a la Organización, con la consiguiente aportación de ideas y enfoques diferentes.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la Organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Por el contrario, habría que señalar, como principal inconveniente, el que el reclutamiento externo es un proceso más largo, lento y costoso, además, los candidatos

no son conocidos para la organización, lo cual trae consigo un punto de riesgo. Asimismo, puede llegar a frustrar al personal que ésta ya tiene, en sus aspiraciones profesionales si se recurre a él como única fuente de reclutamiento para cubrir vacantes.

Añadir que suele afectar a la política salarial de la empresa pues atraer candidatos cualificados requiere que se ofrezca, a cambio, una atractiva oferta económica.

## Fase Central

### Preselección

Tal como vimos en los apartados anteriores, antes de comenzar la fase de Reclutamiento para cubrir cualquier vacante en la Organización, debimos elaborar, si no se tenía ya, un análisis del puesto de trabajo a cubrir, puesto que éste es la herramienta que nos va a definir cuales son los requisitos, tanto a nivel académico como profesional o personal, que debe reunir el o los futuros ocupantes del puesto de trabajo para el correcto desempeño del mismo.

Ahora bien, finalizada la fase de reclutamiento nos podemos encontrar con un número excesivo de solicitudes por lo que nuestra primera labor consistirá en cotejar los curriculum y/o Hojas de Solicitud que hayamos recibido con los requerimientos esenciales del trabajo. Debemos preseleccionar a aquellos individuos que consideremos aptos para pasar a las siguientes fases del proceso.

### Selección

Podemos dividir lo que se conoce como Selección en varios subapartados:

- Pruebas
- Entrevista

**Pruebas** – Una vez concluida la fase de preselección, los candidatos, pueden pasar directamente a la entrevista de selección o bien pueden ser sometidos a diversas y diferentes pruebas, que no son más que operaciones por medio de las cuales se trata de juzgar las cualidades y el valor de los candidatos con relación al puesto que se pretende cubrir y de predecir su comportamiento.

Las pruebas se clasifican en tres grandes grupos:

- Pruebas Profesionales
- Pruebas Psicotécnicas
- Otras pruebas

Pruebas Profesionales: dependiendo del tipo de puesto que se quiera cubrir la importancia de este tipo de pruebas puede ser máxima, llegando en algunos casos a sustituir a todas las anteriores (ej. puestos de trabajo manuales).

Estas pruebas profesionales pueden consistir en la elaboración de un plato determinado si buscamos un cocinero, la recepción de alguna llamada para el caso de que queramos seleccionar una telefonista, etc.

A la hora de la aplicación de las pruebas profesionales debemos tener en cuenta que:

- Las pruebas deben ser relevantes y estar realmente relacionadas con el puesto a cubrir. No debemos pedir para cubrir la plaza de peluquero que el candidato tome al dictado una carta.
- Deben ser lo suficientemente completas como para permitir observar el dominio del candidato en el puesto de trabajo en su conjunto y no de una o dos tareas determinadas. Siguiendo con el ejemplo anterior si buscamos peluquero debemos pedir no sólo que lave el pelo sino que además deberíamos observar cómo peina, tiñe y cualquier otra labor importante que realicemos en el negocio.
- Debemos observar y evaluar no sólo el resultado final sino también el proceso.
- A la vez que valoramos las aptitudes del candidato debemos valorar, si es posible, su actitud.

Pruebas Psicotécnicas (tests): Los tests de personalidad miden los rasgos de la personalidad, es decir, cualidades del individuo que tienden a ser consistentes y permanentes. Actualmente, no son muy utilizados como predictores de conductas relacionadas con el puesto de trabajo debido, por una parte, al convencimiento de que los rasgos de personalidad son subjetivos y poco fiables y que no tienen relación con el rendimiento laboral y, por otra, al hecho de que dichas pruebas son cada vez más rechazadas por los directivos, que las ven como una invasión de su intimidad.

El hecho de que las características de la personalidad sean predictores válidos del rendimiento laboral depende tanto del puesto de trabajo como de los criterios seguidos para medir el rendimiento. Como sucede con todas las técnicas de selección se debe realizar antes un análisis del puesto de trabajo con el fin de establecer los factores de personalidad que mejoran el rendimiento laboral.

Otras pruebas – Existen otra serie de pruebas tales como:

- Exámenes de conocimiento: pueden ser Generales (de cultura general y/o idiomas) o Específicas (de cultura profesional y/o de conocimientos técnicos)
- Grafología – Es una técnica que no se emplea mucho aunque hay algunas empresas que confían en esta técnica para, a través de la letra del candidato, intentar averiguar rasgos de personalidad que pudieran tener importancia en el desempeño del puesto de trabajo o en la integración en la Organización.
- Juegos de empresa y simulaciones de gestión – Existen programas informáticos que simulan el día a día de la gestión de una empresa.
- Resolución de casos y supuestos – El candidato debe enfrentarse a la simulación de problemas y tareas que se plantean en el normal funcionamiento de una empresa y resolverlos.
- Ejercicios de interacción grupal – la finalidad de este tipo de ejercicios es ver cómo interactúa en un grupo los candidatos a seleccionar, estas pruebas son muy utilizadas cuando se trata de cubrir puestos de trabajo en los cuales se interactúa con otras personas, bien sean clientes, proveedores o compañeros. Si éste no es el caso no es muy aconsejable, sobre todo por el gasto de tiempo y dinero que representa.
- Los in-basket – son ejercicios durante los cuales se simula que el candidato es director de un departamento y debe resolver una serie de asuntos pendientes. Para ello convocará reuniones, delegará, redactará notas interiores e informes, etc.

## Entrevista

A pesar de que la entrevista es probablemente la herramienta de selección más utilizada, ha sido criticada con frecuencia debido a su escasa fiabilidad y validez. Muchos estudios indican que dos o más entrevistadores, generalmente, no están de acuerdo en la evaluación que se haga de un mismo candidato. Aún así, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la contratación o no de un candidato.

La entrevista puede clasificarse en:

- Entrevista preliminar: Suele ser de corta duración y se utiliza cuando son muchos los candidatos que superan la preselección. Su duración no es muy prolongada, no debe superar los 15 minutos.
- Entrevista de selección propiamente dicha a la que acuden todos aquellos candidatos que han superado las fases previas de selección, incluida la entrevista preliminar, en caso de que haya habido.
- Entrevista final: Suele realizarse cuando quedan tres o cuatro candidatos finales quienes son entrevistados por el futuro jefe y por el entrevistador que ha llevado a cabo el proceso de selección. En esta entrevista se suele hablar de aspectos profesionales más que personales y se suelen negociar las condiciones de incorporación, fecha, emolumentos, etc.

Ahora bien, sin importar de qué tipo de entrevista estemos hablando (preliminar, de selección o final) existen una serie de fases o principios a tener en cuenta:

1. Preparación de la entrevista: Toda entrevista debe tener una fase de preparación previa si queremos obtener los resultados que perseguimos. Para ello el entrevistador debe tener claro una serie de aspectos:
  - Qué objetivos se pretende cubrir con la entrevista
  - Cómo lograr estos objetivos
  - Conocimiento de los entrevistados, para lo cual se debe realizar una lectura detenida del curriculum y/u hoja de solicitud que haya entregado el candidato.
2. Ambiente: El marco o entorno físico en el que va a transcurrir la entrevista tiene gran influencia en el resultado final de la misma. Un ambiente ruidoso, sin intimidad, incómodo puede arruinar una entrevista. Para que esto no ocurra debemos observar una serie de principios:
  - Debe realizarse en una atmósfera agradable y en una sala limpia, confortable, aislada y sin ruidos excesivos.
  - Debe ser privada, en la que sólo estén presentes el o los entrevistadores y, en todo caso, el futuro jefe del aspirante.
  - Los periodos de espera suelen ser inevitables por ello debemos preparar una sala en la que los candidatos puedan sentarse cómodamente y en un ambiente relajado.
3. Desarrollo de la entrevista: Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información deseada, tanto por parte del entrevistador como por parte del candidato o entrevistado, pues debemos, durante el transcurso de la entrevista, dar información sobre el puesto de trabajo a cubrir de tal manera que el candidato tenga argumentos sobre los que tomar una decisión, aunque esto no es obligado ni absolutamente necesario, al menos no en este momento del proceso selectivo.

La entrevista debe comenzar tratando de hacer que el candidato se sienta cómodo para lo cual se aconseja comenzar la entrevista con una pequeña charla banal que puede ir desde comentarios sobre el tiempo o sobre el tráfico pero nunca sobre temas muy comprometidos como política, religión, etc.

Asimismo, se recomienda establecer un tiempo determinado aproximado para la duración de la entrevista y anunciárselo así al candidato.

La entrevista puede ser estructurada o no estructurada (libre). La primera es cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, normalmente se sigue un cuestionario o formulario que agiliza la obtención de datos y además facilita su

posterior evaluación. Su principal ventaja es que obtenemos la misma información de todos los entrevistados y dificulta el que se olvide o quede atrás algún dato que podría ser de gran importancia a la hora de elegir entre uno u otro candidato. Habitualmente se hacen tres tipos de preguntas en las entrevistas estructuradas:

- Las preguntas situacionales, con las que se trata de conocer cómo los candidatos responderán a situaciones concretas en el trabajo.
- Las preguntas sobre el conocimiento del puesto de trabajo valoran si el candidato posee los conocimientos básicos necesarios para desempeñar el puesto objeto de la selección.
- Las preguntas sobre los requisitos del trabajador valoran su deseo de trabajar bajo las condiciones normales de trabajo.

Las entrevistas estructuradas son buenos predictores del rendimiento laboral.

La entrevista libre o no estructurada sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, es decir, es la respuesta del candidato a una pregunta la que suele condicionar la siguiente pregunta del entrevistador. Aunque su grado de validez es menor sigue siendo más utilizada que la entrevista estructurada. Un motivo de su mayor utilización puede estar en que sirve como una herramienta más de relaciones públicas mediante la cual el entrevistador da una buena imagen de la empresa. Además, puede ser un predictor válido de la adecuación o no de un individuo a la empresa pues muchos rasgos de personalidad son más fácilmente detectables en este tipo de entrevista que en la estructurada.

Tal como se dijo con anterioridad, una parte importante de la entrevista consiste en dar información, en la medida que estime conveniente, al candidato sobre el puesto de trabajo para el que se le está entrevistando, funciones y condiciones del mismo, posibilidades de ascenso o promoción, salario, etc., aunque de tal manera que no lleve al candidato a pensar que se le está ofreciendo el puesto de trabajo, si realmente no se ha llegado a esa decisión.

4. Cierre. La entrevista no debe finalizar de forma brusca. Se debe hacer alguna señal clara que indique el final de la misma y dar oportunidad al candidato de que exponga sus últimas consideraciones o haga alguna aclaración final pero sin que esto implique un alargamiento excesivo.

Asimismo, el entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a nuestras acciones futuras. Debemos informarle de cuánto tiempo, aproximadamente, tardaremos en comunicarle nuestra decisión, y en qué manera la pondremos en conocimiento del mismo.

5. Evaluación: Inmediatamente después de que el candidato haya abandonado el despacho comenzará la evaluación del mismo, puesto que aún tendremos frescos en nuestra memoria gran cantidad de detalles que deberemos anotar.

### **Algunos de los errores de percepción que debemos evitar:**

A la hora de tomar una decisión sobre un candidato debemos evitar una serie de errores muy frecuentes:

- **Percepción selectiva.** Cualquier característica que haga que una persona, objeto o circunstancia destaque, aumentará la probabilidad que sea percibido, ya que nos resulta imposible asimilar todo lo que vemos, sólo se pueden captar ciertos estímulos.

- **El efecto de halo.** Cuando nos formamos una opinión general de una persona a partir de una sola característica como la inteligencia, la sociabilidad o el aspecto, está funcionando el efecto de halo.

Es posible que durante la entrevista surja algún aspecto, tanto positivo como negativo, que extienda su influencia al resto de las características de la persona entrevistada. Por ejemplo, si al comienzo de la entrevista el entrevistado hace una observación, o simplemente por su aspecto físico, que al entrevistador le sugiera inteligencia, o pereza o cualquier otra característica, el resto de la entrevista puede estar condicionada por esta opinión inicial

- **Los efectos del contraste.** Con frecuencia, nuestra reacción ante una persona recibe la influencia de personas que acabamos de ver con anterioridad de tal manera que la evaluación de un candidato dado cualquiera puede ser objeto de distorsiones como consecuencia del lugar que ocupe en la lista de entrevistados. Es probable que la evaluación del candidato sea más favorable si le anteceden solicitantes mediocres y menos favorable si le anteceden solicitantes fuertes.
- **La proyección.** Es fácil juzgar a los demás suponiendo que se parecen a nosotros. Por ejemplo, si buscamos desafíos y responsabilidad en nuestro empleo, es posible que supongamos que los demás quieren lo mismo. Esta tendencia a atribuir las características propias a los demás (que se llama proyección) puede distorsionar la forma en que percibimos a otros.

Las personas que se proyectan suelen percibir a los demás de acuerdo con lo que piensan de sí mismas, en lugar de hacerlo con lo que es la persona observada, en realidad. Cuando éstos observadores ven a otros que, en realidad son como ellos, suelen ser bastante exactos (no porque sean perceptivos, sino más bien porque siempre piensan que los demás se les parecen, así que cuando finalmente encuentran a alguien que sí se les parece, están en lo cierto).

- **Los estereotipos.** Cuando se juzga a alguien con base en la forma que se percibe el grupo al cual pertenece, se usa un camino llamado estereotipo.

Claro está que las generalizaciones tienen sus ventajas. Facilitan la asimilación pues nos permiten conservar cierta consistencia. Es menos difícil controlar una cantidad inmanejable de estímulos si recurrimos a estereotipos. Sin embargo, el problema surge cuando los estereotipos no son exactos. No todos los contables son callados e introspectivos, como tampoco todos los vendedores son agresivos y abiertos.

Algunos de los estereotipos más frecuentes en el seno de las empresas y que pueden afectarnos a la hora de seleccionar o promocionar a alguien son:

- Los trabajadores mayores registran mayor porcentaje de faltas, porque se enferman con más frecuencia. Asimismo, son más lentos, corren más riesgo de accidentarse y se suelen quejar más que los jóvenes.
- Las mujeres tienen menos iniciativa laboral que los hombres, están menos comprometidas y, por regla general, no están dispuestas a cambiar de lugar de trabajo, sobre todo si tienen hijos.

Esto puede llevarnos a discriminar a las personas que pasen de una determinada edad o a las mujeres, igual sucede con otros estereotipos que podamos tener sobre las personas de otra raza o nacionalidad, orientación sexual, etc.

## Entrevista final

Una vez que hayamos terminado con todas las entrevistas a los candidatos seleccionados y efectuemos nuestra evaluación, lo normal es que aún tengamos un número de candidatos superior a los puestos a cubrir. Lo habitual es que se celebre una entrevista final con cada uno de ellos a la que además acudirá el que será jefe directo del seleccionado, el cual suele ser, además, responsable en muchos casos de la toma de la decisión final, como veremos más adelante.

Será durante esta entrevista cuando se le expongan al candidato de manera detallada todas las condiciones de su futuro trabajo: salario exacto, horario, responsabilidades que se le van a exigir, ante quién deberá responder por su trabajo, etc., de tal forma que tenga oportunidad de analizar los pros y los contras del trabajo que se le ofrece y decidir si acepta o no. Pues para la empresa puede suponer una gran pérdida de tiempo, si transcurridos dos o tres días de incorporarse el trabajador a la empresa éste conoce condiciones del mismo que le son imposible cumplir: desplazamientos que debe efectuar, condiciones económicas que no le interesan, etc.

## Comprobación de referencias

Existe un principio en la dirección de Recursos Humanos que afirma que el pasado es el mejor predictor del futuro. Basado en este principio las empresas buscan confirmar de alguna manera la decisión adoptada durante el proceso de selección. Para ello acudirán a pedir confirmación de los datos que el candidato aportó cuando entregó su curriculum a aquellas empresas que figuren en él.

Sin embargo, este método no es muy fiable por que existe una renuencia por parte de las personas a dar informes sobre otros cuando éstos no son favorables, además es obvio pensar que el candidato habrá citado como referencias a aquellas personas que responderán de forma positiva cuando se les pregunte.

A pesar de lo dicho, siempre es bueno comprobar las referencias pues podemos detectar posibles fraudes (citar que estuvo en una empresa durante x años y no ser cierto, o afirmar haber desempeñado un puesto de cierta categoría y responsabilidad cuando la realidad podía ser distinta...)

## Fases Finales

### La toma de decisión

Llegado el momento de la decisión final sobre la contratación o no de un candidato sería conveniente implicar al que va a ser responsable directo del nuevo empleado. Al igual que es conveniente que esté presente en la entrevista final es importante que participe en la toma de decisión pues las posibilidades de que ayude al futuro empleado a integrarse y le forme de manera más activa aumentan si ve que valoran su opinión en vez de ver la contratación de éste como algo impuesto desde la dirección de Recursos Humanos, sin contar con su opinión, experiencia o conocimientos.

Al tiempo que se toma una decisión y se comunica ésta al futuro empleado, sería conveniente que la empresa informase al resto de candidatos no seleccionados del resultado de la misma. Para ello puede bien llamarlos personalmente y/o remitirles una carta personalizada. De esta manera la imagen de la empresa sale beneficiada y quizás debamos recurrir de nuevo a alguno de esos candidatos que, aunque en su momento no fueron seleccionados por no adecuarse a las exigencias de un puesto de trabajo en

concreto sí son candidatos muy valiosos y que podrían en cualquier momento incorporarse a la empresa en otros puestos de trabajo.

## Reconocimiento médico

El reconocimiento médico tiene como objetivo verificar la aptitud física del empleado seleccionado para desarrollar una tarea o puesto de trabajo determinado, en realidad se trata de averiguar si existe algún impedimento o contraindicaciones que puedan afectar a dicho trabajador en el desempeño de trabajos en concreto. Asimismo, es necesario conocer si éste padece algún tipo de enfermedad psíquica que le impida hacer frente a los requerimientos psicológicos del puesto en cuestión.

Por supuesto, no todos los puestos de trabajo requerirán el mismo tipo de reconocimiento médico, para la mayoría de éstos basta con un reconocimiento simple aunque exhaustivo que compruebe si el sujeto padece enfermedades contagiosas, si tiene algún defecto físico (pérdida visual, auditiva, etc.) o alguna predisposición a padecer algún tipo de enfermedad que pudieran producirse o agravarse en la tarea a la que va a ser destinado. La finalidad de este tipo de revisión es doble: por un lado se trata de proteger la salud y seguridad del trabajador e incluso de los compañeros de éste y de terceras personas que puedan verse afectadas si debido a las condiciones físicas inadecuadas de un trabajador pudiera producirse un aumento del riesgo de accidente. Por otro lado, la empresa trata de protegerse de posibles reclamaciones de trabajadores que aleguen que el desempeño de una actividad o tarea determinada ha provocado un determinado defecto o enfermedad. Si con anterioridad había quedado constatado que dicho defecto o enfermedad era padecido por el empleado la empresa quedaría exonerada de toda responsabilidad.

En otros casos el examen médico será incluso más amplio y se requerirá la realización de pruebas toxicológicas con el fin de averiguar si el futuro empleado tiene dependencia de algún tipo de drogas. Estas pruebas son muy importantes sobre todo para aquellos empleados que deben manejar maquinaria pesada y peligrosa, conductores de trenes o autobuses, pilotos de líneas aéreas, etc.

## Contratación

Si el candidato, una vez superado el reconocimiento médico, es considerado como apto, física y psicológicamente, para el desempeño de las tareas propias del puesto de trabajo, la empresa procederá a la formalización de la relación laboral a través de la firma del un Contrato de Trabajo, las modalidades de contratación son tantas, tan variadas y cambiantes que, sin duda, merecen un capítulo aparte.

Sin embargo, señalaremos que el tipo de contratación por el que se decida la empresa influirá de forma importante en el clima laboral de la empresa y en la motivación de los trabajadores. Las empresas, en un número importante, piensan que el que un trabajador no tenga su puesto de trabajo asegurado le hará esforzarse y rendir más por conservarlo, sin embargo, una empresa que recurra de forma excesiva a una contratación temporal muy corta puede encontrarse, contrariamente a lo que pudiera pensarse, con una plantilla desmotivada que no aporte lo mejor de sí misma puesto que de todas maneras su contrato no tiene solución de continuidad y que llegado el plazo fijado para el término del mismo, la empresa prescindirá de él independientemente de que haya desempeñado su puesto de trabajo de forma óptima.

Encontrar el equilibrio entre la contratación estable y la temporal no es sencillo, pues por otro lado, un acomodo total y una seguridad excesiva puede desembocar en bajada de la productividad y un aumento del absentismo. Para luchar contra esto, las empresas

establecen sistemas retributivos basados en el reconocimiento y la recompensa del rendimiento individual, fundamentados en la evaluación del desempeño individual.

## Seguimiento de un periodo de prueba

Tal como veremos con más detalle cuando veamos los contratos de trabajo el Estatuto de los Trabajadores permite establecer unos periodos de prueba, cuya duración varía en función del tipo de contrato y de la titulación requerida para el mismo, durante los cuales el trabajador será evaluado por su supervisor y, en ocasiones, incluso por sus compañeros, en el desempeño de su puesto de trabajo.

Durante este periodo de prueba y si el trabajador es considerado como no apto el contrato de trabajo puede rescindirse sin que haya necesidad de indemnizar al trabajador. Así pues, una buena evaluación puede suponer para la empresa un ahorro considerable, es por esto que en muchas empresas se solicite de los supervisores, o encargados del seguimiento del periodo de prueba, la redacción de informes detallados sobre el desempeño del nuevo empleado, de esta manera se aumenta el grado de implicación del supervisor con la tarea.

## Socialización

El proceso de contratación no finaliza con la comunicación al candidato de la decisión tomada de contratarle, sino que va más allá, en lo que se conoce como socialización, la cual es el proceso mediante el que los empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

Es importante que este proceso se encuentre estructurado y planificado por parte de la empresa pues llevarla a cabo de manera informal puede implicar una malinterpretación de los objetivos de la empresa y su estructura jerárquica, pudiendo el nuevo empleado llegar a formarse imágenes equivocadas de cómo y por qué funcionan las cosas.

El proceso de socialización se puede dividir en tres fases:

- **Previa:** en esta fase debe darse una imagen realista de la empresa, de su trabajo y de las expectativas del mismo. Debe informarse tanto de los aspectos positivos como de los negativos. Esta información puede serle facilitada oralmente o por escrito.
- **Encuentro:** durante esta fase del proceso de socialización, el nuevo empleado recibirá información sobre las políticas y procedimientos de la empresa, sus relaciones jerárquicas, sus reglas, etc. de tal manera que se facilite su incorporación a la estructura de la empresa, además el hecho de proporcionar información sobre la empresa y el puesto de trabajo al nuevo empleado puede ser una señal muy motivadora pues los nuevos trabajadores sienten que son miembros muy valorados por la empresa.
- **Asentamiento:** en esta fase los empleados comienzan a sentir que son parte de la empresa. Si el asentamiento tiene éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su puesto y con su papel en la unidad de trabajo, en caso contrario puede no llegar a sentirse nunca como un miembro de la empresa con lo que su grado de implicación con ésta y con su trabajo será muy bajo pudiendo llegar incluso a abandonar la organización.

En algunas empresas existe la figura del padrino, que es una persona de la empresa elegida para acompañar durante los primeros días al nuevo empleado. Esta persona será

la encargada de presentarle al resto de compañeros y jefes, mostrarle las instalaciones y familiarizarle con la cultura de la empresa. Este padrino suele ser elegido de entre los futuros compañeros del nuevo empleado.

## Entrenamiento o formación inicial

A pesar de haber pasado un proceso de selección y haber resultado ser, en opinión de los seleccionadores, el candidato más apto, los nuevos empleados necesitan un periodo de formación inicial o entrenamiento en las tareas propias del puesto de trabajo, sobre todo cuando la contratación se ha hecho en base a un potencial y no en una experiencia previa del candidato.

Dicho periodo tendrá una duración indeterminada que estará en función de diversas variables entre las que cabría citar:

- Experiencia previa en puestos similares en otra organización
- Experiencia previa, aunque hayan sido en puestos distintos al actual o desarrollando tareas diferentes.
- Dificultad de la tarea
- Capacidades personales del sujeto (personalidad, aptitud, actitud...)

Durante la duración del entrenamiento se busca tanto el enseñar al recién llegado el contenido de su trabajo como darle a conocer las normas de seguridad que debe observar durante el desempeño de su trabajo y los principios y normas que debe seguir para conseguir ser eficaz y eficiente en su puesto.

Con ello la empresa pretende conseguir una mayor productividad, disminuir el riesgo laboral y reducir los costes laborales.

# El Head Hunting

El Head Hunting es un proceso de reclutamiento y selección un tanto diferente a lo que hasta ahora hemos visto y que es muy utilizado cuando estamos hablando de seleccionar personal para cubrir puesto de alta dirección.

Su principal fuente de reclutamiento está constituida por el personal directivo en activo y que están en empresas con éxito y su proceso de selección está basado, principalmente, en el análisis del curriculum del directivo, así como por entrevistas personales y referencias personales obtenidas de fuentes indirectas. Este proceso suele ser muy discreto.

Cuando una empresa necesita contratar un alto ejecutivo, normalmente se dirigen a empresas especializadas en este tipo de selección y cuyo esquema de trabajo puede resumirse en las siguientes etapas:

- 1. Encargo por parte del cliente.** Normalmente reciben de una empresa el encargo de seleccionar para ellos un directivo con unas características determinadas. En pocas ocasiones sucede que una empresa dedicada a la caza de talentos o head hunter, conociendo que una empresa busca directivo, ofrezca sus contactos o servicios.
- 2. Realización del briefing.** El head hunter, conjuntamente con su cliente, analiza todos los parámetros que van a influir en el reclutamiento: historia y trayectoria de la empresa; su estructura; definición de las funciones del puesto; relaciones jerárquicas, funcionales y externas; objetivos del puesto; perfil, formación y

experiencia de la persona adecuada para cubrir la función; condiciones económicas, etc.

3. **Localización de candidatos.** El head hunter elabora una lista con aquellas personas que considere que se adecuan al perfil del candidato solicitado por la empresa y que, normalmente, proceden de empresas del mismo ramo que la empresa cliente. En la elaboración de esta lista intervendrá la empresa con el objeto de evitar que en la lista figuren directivos de empresas clientes suyos evitando de esta forma entablar malas relaciones si ésta se entera que se pretende "robarle" un directivo.
4. **Identificación de los directivos localizados.** En esta fase, el head hunter se pone en contacto con aquellos candidatos que se consideren se ajustan a los requerimientos de la empresa cliente y, sin mencionar el nombre de ésta, se les plantea la posibilidad de un cambio. Se trata de averiguar si son receptivos al cambio.
5. **Entrevista inicial.** Si el candidato contactado da muestras de estar interesado se le cita para una primera entrevista en la cual se le informa de la oferta y se analiza su perfil de una forma un tanto general.
6. **Entrevista de análisis.** Una vez que el candidato haya superado la fase anterior se procede a fijar una serie de entrevistas durante las cuales se estudiarían con más detenimiento y de una forma más exhaustiva el curriculum del candidato: formación académica, puestos desempeñados anteriormente, funciones concretas realizadas durante el desempeño de dichos puestos, etc.
7. **Presentación de candidatos.** Una vez que tengamos a uno o varios candidatos que consideremos se adapta a las necesidades de la empresa cliente se procede a presentarlo a ésta.
8. **Toma de decisión.** Una vez que concluye la fase de presentación de candidatos corresponde a la empresa cliente decidir a cual de ellos contrata.
9. **Negociación de condiciones.** En este punto vuelve a intervenir el head hunter como asesor de ambas partes, en lo referente a las condiciones de contratación e incluso en las condiciones organizativas.
10. **Comprobación de referencias.** En ocasiones, sobre todo si por razones de confidencialidad no se pudo hacer con anterioridad, se hace una comprobación de referencias del candidato.
11. **Contratación.** Una vez incorporado el candidato, el head hunter permanece en contacto con ambos con el objetivo de colaborar, si fuera necesario, en el proceso de adaptación de la persona al puesto.

## La formación en la empresa

La formación trata de desarrollar las potencialidades, facultades, y aptitudes de los empleados que forman parte de la organización.

En un sentido más amplio, y ya referida a la totalidad de una compañía y al conjunto de sus componentes humanos, podemos considerarla como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman. De hecho, la formación supervisada es más valiosa para desarrollar la aptitud de los empleados que la mera experiencia en el trabajo, de tal forma que estudios realizados en referencia a este tema han probado que el personal que ha recibido formación especializada suele alcanzar rendimientos más altos que aquel otro, cuyo conocimiento de la tarea proviene únicamente de la experiencia obtenida mediante el trabajo.

Igualmente, se ha demostrado que el absentismo y la rotación, también pueden reducirse con un adecuado plan de formación, por lo que esta representa en el orden

motivacional del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

La formación es importante en una doble vertiente, por un lado las empresas que incluye en sus cuadros personas bien formadas, que actualizan sus conocimientos con las técnicas nuevas que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas más posibilidades de superar sus problemas que aquellas otras que no conceden importancia a las actividades formativas. Se puede afirmar rotundamente que la formación es una inversión y no un gasto.

Por otra parte, el individuo formado se siente más seguro de sí mismo, porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele, incrementando de esta forma sus posibilidades de promoción profesional y, en definitiva, su satisfacción laboral.

## **Impartición de la formación**

Normalmente, las empresas no tienen la capacidad para realizar sus propios planes de formación, debiendo, en la mayoría de los casos, recurrir a centros especializados que impartan programas adecuados a sus necesidades.

Estos cursos pueden impartirse en las instalaciones de la empresa o bien en los locales de los mismos centros de formación. El horario de los mismos suele ser a la finalización de la jornada laboral, hay que tener en cuenta que el tiempo que dedica el trabajador a estos cursos formativos deberá ser remunerado como trabajo efectivo y compensárseles bien económicamente o con periodos de descanso.

La asistencia a los mismos debe ser voluntaria, pues de otro modo puede ser más bien una pérdida de tiempo y dinero, a parte de que puede entorpecer el aprendizaje de los demás compañeros que sí estaban interesados en recibir los cursos formativos.

## **Inventarios de necesidades de formación**

Estos inventarios sirven para determinar cuáles son las necesidades que, en orden a la formación, tiene en cada período una empresa determinada. Normalmente es la Dirección de Personal la encargada de establecer dichas necesidades. Existen una serie de detalles que pueden revelar la necesidad de entrenamiento de sus empleados. Tal sucede, cuando no se alcanzan los estándares de producción o cuando se produce un número excesivo de piezas defectuosas o de desechos o los vendedores no alcanzan las cuotas de ventas previstas.

Para que la formación sea efectiva previo a cualquier plan o programa se precisará de un análisis cuidadoso y profundo de la realidad existente, hecho de forma sistemática y continuada y por los períodos que se estimen convenientes. Dicha investigación se realizará a través de la cumplimentación de una serie de cuestionarios y de entrevistas personales.

Este análisis debe realizarse desde una triple vertiente:

1. Análisis de la organización, a fin de precisar en qué sectores de la misma ha de hacerse el entrenamiento.
2. Análisis de las funciones de cada puesto, a fin de establecer cuál deberá ser el contenido de la formación, para desarrollar las funciones que le correspondan a cada empleado, de manera efectiva.
3. Análisis de los trabajadores, para determinar qué habilidades, aptitudes y conocimientos habrá que desarrollar en cada uno, a fin de asegurar el

cumplimiento de sus funciones adecuadamente.

Al margen de que la formación debe ir dirigida a cubrir las necesidades presentes y futuras de la empresa, existe otro objetivo muy importante y que debe tenerse en cuenta a la hora de establecer la política formativa de la empresa: la formación dirigida a la promoción de los empleados. Existen ciertos empleados para los que la empresa, basándose en el análisis de potencial de los recursos humanos de la organización, ha previsto una determinada promoción. A estos empleados hay que darles la oportunidad de que adquieran los conocimientos necesarios para que puedan desempeñar puestos de mayor importancia.

## Técnicas formativas

Existen diversas técnicas formativas que pueden aplicarse dependiendo de a quién vaya dirigida la formación (mando medio, obrero sin especializar) y el puesto de trabajo que desempeñe (manual, administrativo, etc.). Algunos de los métodos más utilizados son:

- **El método del caso.** Consiste en la formación en grupo, mediante el comentario y la discusión de casos, que son situaciones tomadas de la vida real.
- **Role-playing.** Se trata de representar situaciones que aunque son ficticias no se alejan de lo que sería posible encontrar en la vida real. Las situaciones son representadas por algunos de los integrantes del grupo de formación. El resto actúa como observadores, criticando y comentando la actuación que tiene lugar.
- **La discusión en grupos.** Consiste en la reunión de varias personas, para tratar uno o varios temas conocidos de antemano, bajo la dirección de otra, que dirige y centra los temas debatidos.
- **Lecturas supervisadas.** Este es el método más utilizado en la formación a distancia y consiste en recomendar a los integrantes del grupo de formación la lectura de unos libros, artículos, casos, etc., determinados sobre los que luego se discutirá en común.
- **Las conferencias.** Se utiliza normalmente para exponer a grupos numerosos un determinado tema. No suelen durar más que un par de horas, aunque pueden extenderse durante varios días si los temas tratados así lo requieren. Se utilizan sobre todo en temas de actualización de conocimientos sobre temas muy concretos.
- **La rotación de puestos.** Consiste en ir trasladando al empleado que se desea formar por varios puestos de trabajo que se desempeñen en la organización. Este método formativo es muy utilizado en el entrenamiento de futuros directivos pues es una forma de conocer todos los puestos de trabajo de la organización y, a la vez, aumenta el conocimiento personal de todos los problemas y dificultades que pueden surgir. Además, puede ayudar a crear lazos de amistad y colaboración con otros miembros de la organización que facilitarán las relaciones posteriores entre los distintos departamentos.

# Procesos sustractivos de empleo

Hasta ahora hemos visto como una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos de una organización era la de dotar a ésta de los recursos necesarios para desarrollar en cada momento de forma eficaz y eficiente su proceso de producción o servicios. En ocasiones, lograr que la organización cuente con el número preciso de recursos implica tener que prescindir de algunos empleados, sobre todo en épocas de recesión económica, en temporada baja, dificultades económicas de la empresa, etc. Es lo que se conoce como ruptura laboral.

La ruptura laboral se produce cuando un empleado deja de ser miembro de la empresa. El índice de rupturas laborales de una compañía, es decir, el índice de rotación de personal, mide el ritmo al que los empleados abandonan la empresa. Las empresas tratan de supervisar y controlar el índice de rotación de sus empleados con el objeto de poder llevar un seguimiento y un control de los costes en los que incurren al reemplazarlo. Un índice de rotación excesivamente alto en comparación con la media del sector a menudo es síntoma de que la empresa tiene problemas. Así, por ejemplo, una empresa cuyo índice salarial está por debajo del índice medio de su sector puede tener como consecuencia un movimiento de empleados excesivo.

La ruptura laboral lleva aparejada consigo una serie de costes y de beneficios, analicemos algunos de ellos:

## Costes de la ruptura laboral

El coste de la ruptura laboral dependerá de si la dirección pretende eliminar el puesto de trabajo, o de si quiere reemplazar al empleado que se ha ido. Eliminando el puesto, la empresa puede recortar costes a largo plazo. Este es el motivo por el que, durante la década de los años noventa, muchas empresas han ido reduciendo la dimensión de su fuerza de trabajo. Sin embargo, aun cuando se eliminan puestos, los costes de despido son considerables.

Algunos de los costes a los que hay que hacer frente en la sustitución de un empleado pueden clasificarse en costes de reclutamiento, costes de selección, costes de formación y costes de ruptura laboral.

- **Costes de reclutamiento.** Entre los costes relacionados con el reclutamiento para cubrir un puesto de trabajo que ha quedado vacante, se encuentra el anuncio de la vacante, en prensa o cualquier medio de reclutamiento que consideremos preciso, y la contratación de un profesional de reclutamiento en caso de que la empresa no disponga de personal capacitado para la realización de la selección. Para cubrir puestos directivos de alto nivel o de alto nivel técnico quizás sea preciso recurrir a alguna empresa de Head Hunter, o caza – talentos, lo cual incrementará aún más su coste.
- **Costes de selección.** Éstos están relacionados con la selección, la contratación y la asignación del puesto de trabajo al nuevo empleado. En el proceso de selección suelen implicarse varias personas, pues como hemos visto es importante que participen una serie de personas, que si por un lado tiene la ventaja de implicarlos en el proceso y con el resultado, por otro aumentan los gastos del proceso pues el tiempo dedicado a éste es tiempo “robado” al desempeño de sus funciones habituales dentro de la empresa.
- **Costes de formación.** Las empresas tienen que correr con los gastos de proporcionar a sus nuevos empleados los conocimientos necesarios para realizar el trabajo. La mayoría de los empleados nuevos necesitan algún tipo específico de

formación para desempeñar su puesto de trabajo. Por ejemplo, los representantes de ventas deben formarse en la línea de productos de la empresa para poder informar a los clientes sobre los mismos. Los costes de formación incluyen los relacionados con la orientación de los nuevos empleados hacia los valores y la cultura de la empresa. Asimismo, son importantes los costes directos de formación, concretamente los costes de profesorado, libros y material necesarios para los cursos de formación. Por último, durante el tiempo en que los nuevos empleados se están formando, éstos no rinden al mismo nivel que aquellos completamente formados, de manera que algo de productividad se pierde hasta que llegan a dominar las técnicas requeridas en su puesto de trabajo. También deberemos añadir los costes de socialización, el tiempo que el "padrino" dedique a estar con el nuevo empleado es tiempo que deja de dedicar a su puesto de trabajo habitual.

- **Costes de ruptura laboral.** Una empresa incurre en gastos de ruptura laboral siempre que un empleado abandone la empresa, independientemente de si va a ser sustituido o no. Los costes más elevados de despido son los costes de indemnización, tanto en cuanto a remuneración como a prestaciones. La mayor parte de las empresas ofrecen una indemnización a aquellos empleados que son despedidos sin que exista una razón personal para ello, estamos hablando de supuestos de despido por causas objetivas o de despido colectivo. En estos casos los empleados tienen derecho a recibir una indemnización. Sólo en el caso de que el despido sea declarado procedente, en el caso del despido disciplinario, la empresa no tendría la obligación de pagar algún tipo de indemnización. A parte de la indemnización por año trabajado, en el caso de que el despido sea declarado improcedente, la empresa deberá, además, pagar lo que se conoce como salario de tramitación. La empresa debe abonar como tiempo de trabajo efectivo el transcurrido entre que se produjo el despido y el momento en que la empresa readmitió o despidió definitivamente al trabajador, al declararse el despido improcedente o hasta el momento en que se consignó la cantidad económica equivalente a la indemnización (de 45 días por año) que el trabajador debe recibir por el tiempo trabajado en la empresa.

Otros costes derivados de la ruptura laboral están asociados con el propio procedimiento de la ruptura. Este procedimiento a menudo lleva consigo una **entrevista de salida** que tiene el fin de conocer las razones por las que el empleado abandona la empresa (si se va voluntariamente o para proporcionar consejo y/o ayuda para que encuentre un nuevo empleo). Actualmente, en muchas empresas norteamericanas importantes, es normal ofrecer a los empleados despedidos asistencia a la recolocación, con el objeto de ayudarles a encontrar con la mayor rapidez un nuevo empleo, ofreciendo una serie de cursos que les forman en técnicas de búsqueda de empleo o directamente, ayudándoles a encontrar un nuevo puesto en otra empresa, es lo que se conoce como outplacement. Por último, las empresas incurren en gastos si un puesto está vacante, debido a que es posible que parte del trabajo realizado por el antiguo empleado, y que ha sido asumido por otros empleados, se quede sin hacer. Esto puede traducirse en una reducción de la producción o de la calidad del servicio al cliente.

## Beneficios de la ruptura laboral

Aunque se suele considerar que los despidos son algo negativo, también tienen una serie de ventajas. Cuando los índices de rotación son muy bajos, las posibilidades de ascenso se limitan considerablemente, puesto que no quedan vacantes en puestos superiores que puedan ser ocupados por antiguos subordinados de la persona que abandona la empresa.

Otro tipo de ventajas de la ruptura laboral puede ser la reducción de costes laborales si, como vimos anteriormente, los puestos que se dejan vacantes no son cubiertos. Por otro lado, puede que el trabajador que abandona la empresa no fuese un sujeto valioso para ésta y ahora la empresa tiene la oportunidad de sustituirlo por alguien que aporte ideas nuevas e innovadoras; en ocasiones la ruptura laboral ayuda a mejorar el clima laboral si la persona que abandona la empresa se sentía a disgusto podía ser un elemento perturbador.

## Tipos de ruptura laboral

La ruptura laboral puede clasificarse en dos categorías, dependiendo de quién sea la persona que tome la iniciativa de terminar la relación empleado-empresa. En las rupturas laborales voluntarias es el empleado quien inicia el proceso, mientras que en las rupturas laborales involuntarias es la empresa quien lo hace. Cuando un empleado abandona su puesto de trabajo voluntariamente, es poco probable que demande a la empresa por despido improcedente. Por otro lado, para protegerse ante posibles demandas judiciales, es muy importante que la empresa documente cuidadosamente las rupturas laborales involuntarias.

### Ruptura laboral voluntaria

La ruptura laboral voluntaria se produce cuando el empleado decide romper su relación con la empresa, bien por motivos personales bien por motivos laborales. La decisión podría deberse a que el empleado ha encontrado un empleo mejor, a un cambio de carrera profesional o a que necesite más tiempo para su familia y para sus actividades de ocio. Otro motivo de abandono podría ser que el empleado encuentre que el trabajo que realiza es poco atractivo, debido a malas condiciones laborales. Hay dos tipos de salidas voluntarias: abandono y jubilaciones.

- **Abandonos.** La decisión de abandonar el puesto de trabajo está en función del nivel de insatisfacción del empleado y del número de alternativas atractivas que éste puede encontrar fuera de la empresa. Un empleado puede estar descontento con el trabajo que realiza en sí mismo, con el ambiente de trabajo o con ambos. Por ejemplo, si el horario y la ubicación del puesto de trabajo no son muy atractivos, el empleado puede intentar encontrar un empleo con un horario mejor y una ubicación más cercana a su casa.

En los últimos años, algunos empresarios han utilizado incentivos económicos para hacer más atractivo el despido voluntario. Muchas empresas utilizan planes de indemnización por salida voluntaria o planes de oferta de acciones, cuando quieren reducir el tamaño de su fuerza de trabajo, a fin de evitar los efectos negativos que acompañan al despido. Los incentivos económicos pueden traducirse en el pago, en dinero, de una cantidad global equivalente al sueldo de un período de tiempo que puede ir de seis meses a dos años, dependiendo del tiempo que el empleado ha estado trabajando en la empresa y del diseño del plan de incentivos.

- **Jubilaciones.** En nuestro país la edad de jubilación está estipulada para la mayoría de los trabajadores a los 65 años, que es la edad mínima que establece la Seguridad Social, en los casos generales, para tener derecho al percibo de la prestación de jubilación, al margen de cumplir con el resto de los requisitos exigidos (período de cotización mínimo cubierto, no estar trabajando, etc.). La edad de jubilación es establecida por convenio colectivo en el marco de un acuerdo global, de otra forma no existe edad obligada para que un trabajador se retire.

Algunas empresas ofrecen programas de jubilación anticipada a sus trabajadores, normalmente son establecidas a partir de los 63 años y se basa en ofrecer un paquete de incentivos económicos que resulta atractivo para los empleados de más antigüedad, animándoles, de esta forma, a que se jubilen antes de lo que ellos tenían previsto

Además, las empresas pueden ofrecer complementar, durante el tiempo que medie entre la edad de la prejubilación y la edad legalmente establecida para percepción de la prestación completa por jubilación, la pensión que reciban. Asimismo, algunas dan "premios" a aquellos que se jubilen anticipadamente.

Ahora bien, hay que tener cuidado de que empleados valiosos, que podrían prestar sus servicios a la empresa por muchos años más, abandonen la empresa antes de tiempo atraídos por las ofertas de prejubilación que ofrecemos. En estos casos, algunas empresas deciden contratarlos como asesores temporales hasta que se ascienda, se contrate o se forme a un sustituto adecuado.

Por otra parte, los programas de jubilación anticipada deben gestionarse de forma que los empleados que cumplan los requisitos no tengan la impresión de que se les está obligando a jubilarse, lo cual puede crear un clima laboral desfavorable. No sería raro que el resto de los trabajadores de la empresa tome partido por la persona que es "obligado" a acogerse a este tipo de planes y por otra parte puede que nos enfrentemos a demandas por discriminación por razón de edad.

## Ruptura laboral involuntaria

La ruptura laboral involuntaria se produce cuando la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado determinado o de un grupo de éstos (despido individual o colectivo). Esta ruptura puede estar fundada en motivos económicos o disciplinarios.

Los despidos pueden tener un profundo impacto en el conjunto de la empresa, por lo cual es necesario que se lleven a cabo, en la medida de lo posible, con el mayor tacto posible y respetando, por supuesto, todos los procedimientos legales con el objeto de asegurar a la empresa frente a posibles demandas por despido improcedente o nulo (si el trabajador basa la reclamación en una violación de sus derechos fundamentales).

Debido al impacto, casi siempre negativo, que tiene el despido en la empresa, ésta debe agotar todas las posibilidades antes de recurrir al mismo. En la mayoría de los casos el despido esta basado en un bajo rendimiento del trabajador o en causas económicas. Existen una serie de políticas que se pueden llevar a cabo para reducir o eliminar el número de despidos:

- **Cambios en el diseño del puesto de trabajo.** En ocasiones ese bajo rendimiento está relacionado con un mal diseño del puesto de trabajo, el cual puede ser poco interesante para el ocupante del mismo por lo que enriqueciendo éste con nuevas tareas puede hacer que la motivación del trabajador aumente y que aparejado a este aumento de la motivación vaya un aumento del rendimiento.
- **Transferencia de empleados a otros puestos.** En otros casos lo que sucede es que las características del empleado no se ajusten a los requerimientos del puesto de trabajo que ocupa, quedando desaprovechadas sus habilidades. La empresa debe buscar la forma de que los empleados y los puestos de la empresa se adecuen de la mejor forma posible.

- **Congelación de los salarios.** En circunstancias de grave crisis económica se puede llegar a pactos o acuerdos con los trabajadores o sus representantes legales para congelar los salarios durante el tiempo que dure la crisis. En ocasiones se han dado casos en los que los empleados han aceptado reducciones salariales con el objetivo de salvar a la empresa y sus puestos de trabajo. A cambio, la empresa se compromete a restituir sus niveles salariales y a distribuir beneficios en cuanto sea posible.
- **El teletrabajo.** La introducción del teletrabajo implica una serie de cambios en el entorno laboral. El término teletrabajo a menudo se interpreta como trabajo en casa. Sin embargo, hay más formas de aplicación de teletrabajo.

El teletrabajo aparece como una nueva forma flexible de organización del trabajo aplicado a multitud de actividades laborales que implica que el trabajador preste sus servicios fuera del entorno empresarial tradicional del empleador.

Este sistema de trabajo tiene aspectos beneficiosos tanto para las empresas como para los trabajadores:

- Empresas ahorro de costes generales de mantenimiento (material, alquiler de inmuebles), de Seguridad Social y reducción de las cargas fiscales, mayor capacidad de reacción frente a huelgas, desastres naturales o actos de sabotaje.
- Trabajador: éste suele estar más motivado cuando trabaja para sí mismo, además tiene la ventaja de un horario flexible y de trabajar desde su propia casa. Reducción de gastos y tiempo en viajes.

### **Despido definitivo del trabajador**

En caso de que la empresa opte definitivamente por el despido del trabajador ésta debe:

- Comunicar el despido al interesado. Debe hacerse por escrito, aunque el despido verbal tiene efectos desde el momento en que se produce, es conveniente redactar una carta de despido en la que se exponga, de manera clara, los hechos que desembocaron en el despido. La redacción de esta notificación de despido es muy importante pues sólo lo que se alegue en ella como motivo de despido puede ser utilizado en caso de tener que acudir a Magistratura como consecuencia de la interposición de una demanda por despido improcedente o nulo por parte del trabajador.
- Notificar el despido al comité de empresa o representante de los trabajadores. Este paso es necesario cuando así lo establezca el convenio colectivo y obligado en caso de tratarse del despido de un miembro del comité de empresa o de un representante unitario o sindical de los trabajadores o de un despido colectivo.

# LA COMUNICACIÓN

## Introducción

Una de las claves principales para el funcionamiento de la organización es la comunicación. Vivimos en la era de la información, los medios que la tecnología pone a nuestro alcance son casi ilimitados: internet, fax, vídeo-conferencias, correo electrónico... favoreciendo un constante flujo de información entre las organizaciones y el exterior pero también dentro de la organización.

Sin embargo, una mayor información no significa una mejor comunicación y, en ocasiones, esta mayor información puede dar pie a conflictos pues cuanto más informados están los empleados y más competentes técnicamente son exigen mayor grado de influencia dentro de la organización de la que los directivos están dispuestos a dar.

La capacidad de comunicación es esencial para aquellos que trabajan en las organizaciones, independientemente de la posición que ocupen, aunque, lógicamente ésta es especialmente requerida para los directivos.

Actualmente, y en contraposición con la perspectiva clásica de la comunicación que definía a ésta como un instrumento al servicio de la dirección y de control, se fomenta la información ascendente desde los niveles más bajos de la organización hacia los superiores así como la que fluye lateralmente y la resolución participativa de los problemas como una forma de aumentar la satisfacción laboral de los empleados y de implicarlos en la marcha de la empresa.

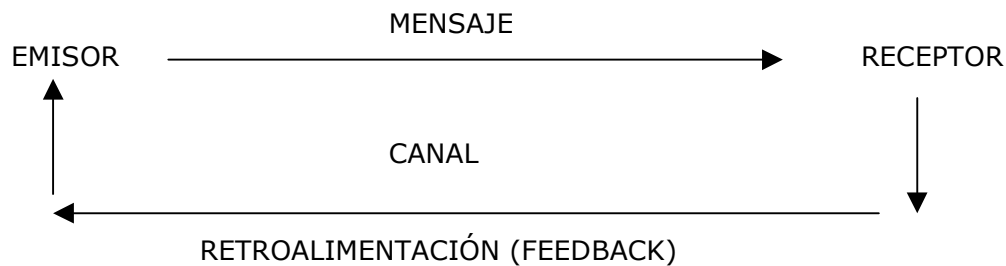
## Definición y barreras de la comunicación

La comunicación consiste en la transferencia de significado y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas nuestros conocimientos, pensamientos, sentimientos y valores a los demás.

Ahora bien, debemos tener presente que los significados no se transfieren sino que los receptores del mensaje crean su propio significado a partir de las señales sensoriales de entrada. Por tanto, la percepción del mensaje por parte del receptor tiene una gran importancia y la comunicación debe incluir tanto la transferencia como la conversión del significado.

Dos ideas fundamentales podemos obtener a partir de estas últimas afirmaciones:

- Siempre existe un receptor y un emisor así como un mensaje y un canal, que es el medio a través del cual transmitimos el mensaje.
- La comunicación es lo que el receptor entiende y no lo que el emisor dice.



El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento, esta codificación puede ser en palabras, escritura, signos e incluso gestos y/o sonidos.

El mensaje, que podría definirse como la codificación de una idea, puede transmitirse por muchos medios; fax, carta, e-mail, teléfono, de viva voz, etc., es a éstos a los que se denominan canales. Los emisores pueden seleccionar otros canales de los aquí expuestos, entre ellos el supervisor, para que comuniquen, en el momento oportuno, el mensaje que deseen transmitir.

Para que sean efectivos los canales de comunicación deben tener en cuenta no sólo las capacidades de codificación del emisor, sino las capacidades sensoriales y de decodificación del receptor. Sería un gran error por nuestra parte dirigir una circular, en la cual se emplee un lenguaje muy técnico, a empleados con bajo nivel formativo para explicar, por ejemplo, los últimos cambios introducidos en la política retributiva de la empresa. Asimismo, la elección de un canal determinado puede influir de forma importante en el resultado de la comunicación; es posible que logremos alcanzar el objetivo de la comunicación de forma más rápida si en el caso anterior, y siguiendo con el ejemplo, en vez de enviar una circular optamos por informar en una reunión a los trabajadores del nuevo sistema retributivo adoptado. Incluso podemos decidimos por la utilización de varios canales a la vez, con lo cual las oportunidades de que un mensaje sea recibido y comprendido aumentan. Así pues, podemos convocar una reunión informativa y a la finalización de la misma entregar un documento, elaborado de forma clara y utilizando un lenguaje sencillo, en el cual se explique detalladamente lo que ya hemos comunicado verbalmente. Debemos tener especial cuidado en que los distintos canales utilizados no contengan información contradictoria.

El receptor es un elemento esencial en el proceso de comunicación. Al igual que el emisor el comportamiento de comunicación del receptor está afectado por las capacidades, actitudes, nivel de conocimiento y experiencias socio-culturales. La interdependencia entre el emisor y el receptor es lo que convierte a la comunicación en un proceso. El llamar a un individuo receptor y al otro emisor sólo implica que hemos detenido el proceso en un momento dado pero en la comunicación interactiva un emisor en un momento determinado puede ser receptor en otro y viceversa.

La codificación es el proceso por el que el emisor convierte las ideas en los símbolos que conforman un mensaje. Estos símbolos pueden ser escritos, orales o gestuales. Algunos autores afirman que la comunicación requiere, además, por parte del emisor, de un cierto grado de predicción sobre el receptor, puesto que la decodificación que del mensaje haga el receptor depende de una serie de circunstancias y factores personales y ambientales.

La retroalimentación o feedback es la respuesta del receptor al mensaje del emisor que, de esa manera, proporciona al emisor la información acerca del grado de comprensión que su mensaje ha alcanzado por parte del receptor.

La retroalimentación completa el circuito de la comunicación y es necesaria pues indica a los emisores si el mensaje fue recibido, si fue correctamente decodificado, si fue aceptado y, finalmente, si fue empleado.

Ahora bien, aún cuando el receptor reciba el mensaje y haga un esfuerzo por decodificarlo, existen varios factores que pueden interferir en su comprensión. Estos obstáculos actúan como barreras de la comunicación y pueden incluso anularla, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto. Hay tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas.

Las barreras personales son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Todos hemos tenido alguna experiencia de cómo nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas, las emociones actúan como filtros en casi todas nuestras comunicaciones. Vemos y oímos lo que estamos emocionalmente preparados para ver y oír, de modo que la comunicación no puede ser separada de nuestra personalidad. Transmitimos y percibimos nuestra interpretación de la realidad y no la realidad misma.

Por otro lado, un exagerado énfasis en la habilidad para expresarnos, piense en la gran proliferación que existe de cursos y literatura sobre "Cómo hablar en público", ha llevado a la mayoría de las personas a subestimar la importancia de la capacidad de escucha en las actividades cotidianas de comunicación. No debemos olvidar que todos queremos sentirnos importantes y que además queremos que dicha importancia sea reconocida y quien se siente escuchado se siente gratificado.

El verdadero oír se produce cuando el oyente es capaz de discernir y comprender el significado del mensaje del emisor. Las habilidades que son esenciales para saber escuchar son:

1. Tener un objetivo al escuchar
2. No debemos tener o hacernos ningún juicio inicial
3. Debemos centrarnos en el interlocutor, resistiéndonos a todo tipo de distracciones.
4. Debemos procurar repetir lo que el interlocutor está diciendo,
5. Esperar antes de responder y darnos un tiempo para ordenar nuestras ideas y codificarlas adecuadamente.
6. Intentaremos reformular con nuestras propias palabras el contenido de lo que dice nuestro interlocutor para evitar las interpretaciones. Es un feedback continuo, en el que el emisor emite un mensaje que nosotros decodificamos, para asegurar que nuestra decodificación del mensaje es correcta debemos repetir éste y que el emisor nos confirme o rectifique, si es necesario.
7. Procuraremos percibir el núcleo de lo que oímos a través de las palabras
8. Debemos hacer uso del tiempo diferencial para pensar y responder

Las barreras físicas, también denominadas ruido, es cualquier cosa en el mensaje que el receptor recibe y que no formaba parte del mensaje original que el emisor intentaba transferir. Ruido puede ser un sonido fuerte que dificulte y ahogue un mensaje verbal, pero ruido es también una forma de vestir que distraiga la atención del receptor, la actitud cortante o impaciente que puede transmitirse a través del lenguaje corporal del receptor que hace que emisor emita un mensaje diferente al que tenía previsto, etc.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los que nos comunicamos, recordemos que casi toda la comunicación se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes, acciones...). Los símbolos suelen tener varios significados y hemos de elegir uno de ellos, algunas veces escogemos el significado erróneo y entonces se producen malos entendidos.

Cada vez que interpretamos un símbolo basándonos en nuestras suposiciones y no en los hechos, estamos haciendo una interferencia.

# Funciones de la comunicación

La comunicación tiene principalmente 4 funciones:

Control. La organización posee una jerarquía de autoridad y normas y cuando se exige, por ejemplo, que los empleados transmitan primero las quejas a su jefe inmediato, que obedezca las políticas de su empresa y las reglas de comportamiento de la organización (horario, vacaciones, etc.) la comunicación está efectuando una función de control.

Motivación. La comunicación, la buena comunicación, indica a los empleados lo que espera la organización de ellos, lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, la eficacia con la que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el rendimiento en caso de que éste sea insatisfactorio; el establecimiento de objetivos, el feedback sobre el progreso en la consecución de los objetivos y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren la comunicación.

Expresión emocional. Para muchos empleados, su grupo constituye la principal fuente de interacción social. Así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y, por tanto, la satisfacción de las necesidades sociales que tienen los individuos.

Información. La comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y los grupos para tomar decisiones, pues aporta datos para identificar los problemas y las posibles alternativas para superarlos.

## Las redes de comunicación

Las organizaciones tienen sistemas de comunicación tanto formales como informales que coexisten en la vida de una empresa.

Las redes formales de comunicación coinciden con la estructura de autoridad formal de la organización. El sistema de comunicación formal consiste en aquellas interacciones entre los miembros de la organización y sus subdivisiones que están establecidos por la estructura formal.

Los canales informales surgen cuando existe una necesidad para los miembros de la organización de comunicarse y no existen canales formales para hacerlo o bien, aún existiendo ven éstos como un riesgo para sus intereses personales o profesionales.

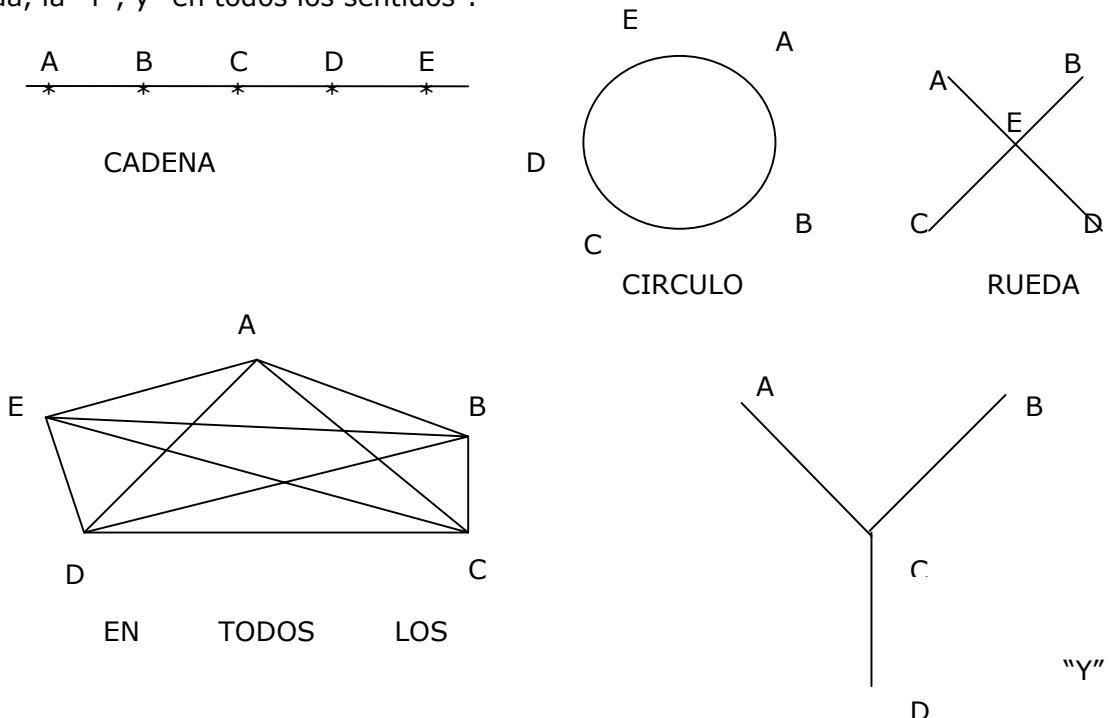
Todas las organizaciones tienen redes informales de comunicación. La comunicación informal es la interacción que no está establecida por la estructura de autoridad formal o los procedimientos oficiales de la organización. La comunicación informal es muy importante en las organizaciones y está presente en todas partes, algunas veces solapada con la estructura formal y otras al margen de la misma.

La naturaleza del contacto personal de la mayor parte de la comunicación informal facilita la confianza, el apoyo social, el aprendizaje informal y el feedback. Los resultados

pueden ser útiles para la organización al aumentar la satisfacción y la motivación de los miembros o puede ser disfuncionales (aumento de la lealtad a normas que están fuera del sistema formal).

El análisis de redes estudia la estructura de la comunicación de la organización. Este estudio es especialmente útil para revelar la estructura de las redes de comunicación informal que son menos conocidas y más efímeras y difíciles de encontrar.

Las principales redes de comunicación estudiadas han sido: la cadena, el círculo, la rueda, la "Y", y "en todos los sentidos".



De los estudios realizados se observan varias relaciones interesantes entre la estructura de la comunicación y la realización de las tareas. Para tareas simples y rutinarias, una red centralizada (rueda) es más efectiva, en cambio si se trata de resolver problemas más complejos que requiera información conjunta, una red descentralizada es mejor. Otra conclusión derivada del estudio hace referencia al liderazgo y la satisfacción de tal manera que cuanto mayor sea el número de personas con la que puede interactuar un individuo más central será su posición y por lo tanto mayor la cantidad de información a la que tendrá acceso en comparación con otros miembros, siendo estos individuos considerados como líderes por los demás miembros del grupo en función de su centralidad, a su vez, existe una relación directa entre centralidad e independencia y liderazgo con la satisfacción.

En las redes que son descentralizadas y que permiten la mayor libertad de acción, la satisfacción es experimentada de forma más equitativa por todos los miembros del grupo.

En el lado negativo, señalar que puede darse lo que se conoce como saturación que viene a evidenciarse en la mayor exigencia y presión ejercida sobre los individuos que ocupan las posiciones centrales de las redes. Si la saturación es muy alta el rendimiento de esa persona puede verse afectado negativamente y repercutir, consiguientemente, en el rendimiento del grupo.

# Los roles de la comunicación

En el proceso de la comunicación existen determinados roles o papeles que son desempeñados por distintos individuos y que están en consonancia con sus aptitudes y actitudes, conocimientos, experiencias, etc. y que pueden identificarse claramente. Algunos de los más significativos son:

Los porteros o "gatekeepers". Son aquellos que controlan el flujo de comunicación que fluye a través de un determinado canal o red. Cualquier individuo que ocupe una posición a través de la cual deban pasar los mensajes juega el papel de portero.

La red de comunicación puede ser tanto formal como informal. Al actuar como filtro de los mensajes desempeña una importante función en la reducción de la sobrecarga de información, especialmente en la comunicación ascendente.

Un ejemplo de "portero" puede ser la secretaria personal de un gerente. La información llega a ella en primer lugar y será la encargada de transmitirla al gerente, así mismo es la encargada de difundir la información que el gerente quiera dar al resto de empleados bajo su dirección.

Los "enlaces" o "liasons". Son los individuos que conectan los subsistemas o redes en la organización. Estos roles pueden ser formales o informales y pueden unir redes tanto verticales como horizontales y posibilitan una mayor velocidad en el flujo de información entre los grupos y subsistemas.

Cuando dos departamentos están implicados en un mismo proyecto, o dos grupos de trabajo diferentes, deben nombrar a una persona o grupo de personas responsable de transmitir la información de un grupo a otro.

"Líderes de opinión" Tienen la habilidad para influir, de manera informal, en las actitudes o comportamientos de otros individuos. Un líder formal puede ser un líder de opinión en un grupo de trabajo, pero las investigaciones han puesto de manifiesto que los líderes de opinión forman parte, generalmente, de la estructura informal de sus organizaciones y pueden encontrarse a cualquier nivel en la jerarquía de la organización.

Los líderes de opinión tienen una alta credibilidad para los otros miembros del grupo. Su influencia no está basada en la autoridad formal, sino que más bien ésta reside en su mayor pericia y experiencia o mayor conocimiento y adecuación a las normas de su grupo.

Los líderes de opinión que se basan en la adecuación de las normas promueven la socialización de los miembros a las normas del grupo, las cuales realzan la coordinación y el control organizativo. Los miembros están también más motivados para alcanzar los objetivos de la organización si las normas del grupo informal se corresponden con los objetivos formales de la organización

Los cosmopolitas. Son individuos cuyas interacciones incluyen numerosos contactos en el entorno externo; relacionan a la organización con su entorno y juegan un papel de enlaces al unir las redes internas con las externas.

Este rol es desempeñado, normalmente, por individuos situados en los puestos altos de la organización ya que obtienen diferentes tipos de información proveniente de los miembros de los niveles inferiores aunque también los miembros de la organización situados a nivel más bajo, que sirven directamente al cliente desempeñan este rol, puesto que tienen fácil acceso a informaciones relacionadas con los cambios de las

necesidades y demandas de los clientes, el aumento o disminución de la aceptación de las actividades y la adecuación y calidad de los servicios recibidos desde otras organizaciones públicas o privadas.

# Direcciones de la comunicación en la organización

Dentro de la organización podemos hablar de dos direcciones en el proceso de comunicación: vertical y horizontal.

La comunicación vertical es la que se da entre superiores y subordinados y que puede fluir hacia abajo o descendente (desde los superiores hacia los subordinados) o hacia arriba o ascendente (desde los subordinados hacia los superiores). La comunicación vertical es, normalmente, formal por lo que su contenido es, en cierto modo, oficial. En general, cuanto mayor es el grado de formalización o las diferencias de estatus y poder, mayor es la proporción de comunicación vertical y mayor es la probabilidad de que la dirección sea descendente.

La comunicación horizontal enlaza tareas relacionadas, unidades de trabajo y divisiones de la organización. Parte de la comunicación horizontal es formal pero en un grado menor que en los canales verticales. La comunicación horizontal interna es estimulada por dos factores estructurales: la especialización de tareas y la diversidad de la estructura organizativa.

# Las barreras a la comunicación horizontal y vertical

Son obstáculos que distorsionan o bloquean el flujo de información necesaria. Las barreras no interrumpen la comunicación en las organizaciones pero sí la dificultan, mermando la calidad de ésta. Estas barreras pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

## Barreras generales:

1. Percepción selectiva. Cualquier característica que haga que una persona, objeto o circunstancia destaque, aumentará la probabilidad de que sea percibido en detrimento de otras.
2. Tendencia a evaluar a las cosas y a las personas como buenas o malas
3. Suposiciones implícitas. Creencias que el comunicador o receptor sostiene sin ser totalmente conscientes de ellas.
4. Diferencias del lenguaje. Muy relacionada con la barrera semántica.
5. Recepción inadecuada. En ocasiones no dedicamos el tiempo necesario para comprender el mensaje en su totalidad bien por la existencia de sobrecarga de

- información bien por factores individuales como la capacidad de la persona y el deseo de comunicarse.
6. Excesiva delicadeza. Reticencia a expresar pensamientos o sentimientos negativos por miedo a dañar la relación con nuestros compañeros o superiores.
  7. Falta de feed-back que nos impida saber a ciencia cierta si nuestro mensaje fue recibido e interpretado correctamente por la persona a la que estaba dirigido.
  8. Pérdida o distorsión de información
  9. Fallo de consulta. Tendencia a evitar la entrada de personas que podrían mejorar una decisión o que podrían verse afectadas por ella.
  10. Factores geográficos. La distancia entre distintas sedes de una misma organización puede entorpecer el flujo de comunicación.
  11. Especialización de la tarea. Las diferencias en las jergas, la formación y el enfoque del trabajo llegan a impedir, en algunos casos, que los miembros de la organización se entiendan unos a otros.
  12. Las diferencias de estatus, poder y autoridad
  13. La presión. Las exigencias para aumentar la productividad, la competencia por el reconocimiento y por las recompensas, etc. dentro de una organización dificulta la comunicación.

## Barreras organizativas:

Este conjunto de barreras incluye los obstáculos a los movimientos de información que resultan de la estructura de la organización y de la naturaleza de los roles que los miembros desempeñan en esa estructura.

1. Desconfianza. El hecho de que el superior controle las recompensas del subordinado y la falta de contacto frecuente entre éstos hace que el empleado tienda a desconfiar de su superior. Esta desconfianza puede llegar a distorsionar o bloquear la transmisión de los mensajes descendentes. Los empleados a menudo sienten que su jefe es una fuente de información más sesgada que sus compañeros o la red informal de la organización.
2. Los conflictos psíquicos del liderazgo. Las presiones que los líderes experimentan a menudo producen importantes conflictos internos. Abraham Zaleznik identificó dos tipos de conflictos: ansiedad de estatus y ansiedad competitiva. La primera afecta al líder que se ve en la encrucijada entre las responsabilidades de autoridad y el deseo de ser aceptado. La ansiedad competitiva hace referencia al miedo que aparece en aquellos que tienen problemas para enfrentarse al hecho inevitable de que el trabajo directivo es competitivo. Estas ansiedades pueden hacer que los directivos distorsionen la información cuando se comunican con sus subordinados.
3. Las actitudes de los subordinados. Otra barrera que dificulta la comunicación es la tendencia de los subordinados a distorsionar la información que comunican a las personas situadas en un nivel superior; los subordinados están menos dispuestos a revelar información desfavorable cuando repercute directamente en ellos o cuando temen ser los portadores de malas noticias, de tal manera que cuanto mayor es el interés del subordinado por promocionar o ascender mayor es la probabilidad de distorsión.
4. Las actitudes y acciones de los superiores. También los superiores pueden contribuir a la distorsión en la comunicación al mantener relaciones de intimidación y desconfianza con sus subordinados.
5. Las características de la organización. Las estructuras y los procedimientos altamente formales de la organización también pueden bloquear la comunicación. La distancia física entre el superior y los subordinados también limita este tipo de comunicación.

6. Aumento de la especialización. La especialización, aunque produce una mayor necesidad de comunicación horizontal al aumentar la necesidad de coordinación, reduce de forma simultánea el grado en el que los miembros de la organización comparten intereses comunes.
7. Falta de recompensa y de reconocimiento directivo. Generalmente, las organizaciones tienden a recompensar la comunicación vertical pero no la horizontal, a veces este comportamiento esconde un miedo de los superiores a perder su parcela de poder e influencia si fomenta la comunicación entre sus subordinados, con el consiguiente traspaso de información que esto supone. Los miembros de la organización tienden a limitar el comportamiento que no es recompensado.

## **Barreras relacionadas con la cultura y las presunciones.**

La cultura de una organización puede contener barrera a la comunicación. Una cultura formal, cautelosa y consciente del estatus puede limitar la expresión abierta y espontánea. En contraste, una cultura abierta, creativa y que fomenta el debate puede bloquear la comunicación necesaria para tomar decisiones y formular proyectos y políticas. Las subculturas dentro de las organizaciones pueden operar como barreras a la comunicación entre las subunidades cuyos miembros difieren en los valores, presunciones y percepciones.

Las organizaciones que operan más allá de los límites nacionales encuentran diferencias interculturales que pueden llegar a ser barreras internas en las organizaciones con subunidades o subsidiarias en más de un país. Las personas de diferentes culturas, regionales o nacionales, a menudo difieren ampliamente en sus presunciones sobre las relaciones de trabajo y las operaciones organizativas.

Las barreras relacionadas con el sexo persisten a pesar de la mayor aceptación de ambos sexos en casi todos los puestos. Las formas en que las personas han sido culturalmente entrenadas para comportarse como hombres o mujeres y para tratar a los otros según el sexo, pueden limitar el flujo de información y la actuación en el trabajo.

Las asunciones implícitas con las raíces en la cultura, los estereotipos sexuales, la experiencia profesional personal y los hábitos de pensamiento se dan por sentado como suposiciones que las personas hacen sin ser conscientes de ellas. La habilidad para identificar las asunciones implícitas es una valiosa ayuda para mejorar la comunicación.

## **Cómo mejorar la comunicación**

Algunas de las siguientes actuaciones pueden mejorar tanto la comunicación vertical como la horizontal:

1. Mantener un contacto adecuado con los subordinados y fomentar la comunicación de doble sentido.
2. Usar múltiples canales de comunicación, incluyendo el diálogo cara a cara, las encuestas de opinión y las reuniones periódicas de grupo.
3. Mantenerse informado de los valores y percepciones de los subordinados y compartir puntos de vista personales con ellos.

4. Crear confianza haciendo que los subordinados sepan como se toman las decisiones que son importantes para ellos e involucrarlos en el proceso de toma de decisiones cuando y cuanto sea posible.
5. Fomentar, entre los subordinados, la disposición para construir relaciones con sus superiores
6. Entrenar a los superiores en la escucha sensitiva y objetiva para poder reducir el miedo de los subordinado a comunicarles los problemas.
7. Los superiores pueden trabajar para aumentar el equilibrio y alcance de la comunicación ascendente, no permitiendo que los representantes agresivos de algunos departamentos monopolicen la atención, mientras que otros no lo consiguen.
8. Los superiores pueden aumentar su contacto informal con los subordinados a través, por ejemplo, de eventos sociales, ceremonias y visitas ocasionales a los lugares de trabajo.
9. Debemos hacer conscientes a los miembros de los objetivos organizativos generales y de los problemas de otros departamentos a través de métodos como los programas de formación, la rotación de puestos de trabajo, los acontecimientos sociales o los planteamientos de desarrollo de la organización.
10. Aumentar la estructura de la organización añadiendo mecanismos de integración como los roles de enlace o liason y las fuerza de trabajo interdepartamentales.
11. Fomentar y recompensar explícitamente la comunicación efectiva
12. Fomentar el enfrentamiento constructivo y la total expresión y el trabajar a través de los desacuerdos.

# REMUNERACIÓN

Como vimos en el apartado de Reclutamiento y Selección de personal, uno de los factores para atraer a los mejores candidatos a nuestra empresa era ofertar una atractiva remuneración, pero el nivel salarial no es sólo importante a la hora de hacer atractiva nuestra empresa a los candidatos mejor cualificados sino que también es una pieza clave para retener a los mejores empleados de la Organización.

Por otra parte, el dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba de una manera clara que el aumento de su esfuerzo conlleva un aumento de su recompensa monetaria.

Así pues, ya tenemos definidas las tres máximas que deben regir la estructura salarial de una empresa:

- Ser externamente competitivo
- Internamente equitativo y
- Motivador

La equidad Interna está relacionada con la estructura de salarios de la empresa mientras que el nivel salarial será el que indique la mayor o menor competitividad externa de la empresa con relación a otras del mismo sector.

Un nivel salarial bajo puede traer consigo una rotación de personal excesiva, rotación que va a afectar, con toda seguridad, a los mejor capacitados y/o cualificados, pues son estos los que van a tener mayores oportunidades de encontrar un empleo fuera de nuestra organización. Sin embargo, un nivel salarial excesivamente alto puede hacer que nadie quiera marcharse de la organización, lo cual tampoco es deseable pues una rotación externa razonable es buena para la marcha de la Empresa pues trae ideas nuevas.

## Factores que afectan al nivel salarial

El nivel salarial que tiene la empresa está en función de varios y muy diversos factores:

- El mercado de trabajo. Ofrecer salarios por debajo del fijado por el mercado implica que no vendrán trabajadores.
- Influencia del Estado (Nacional o supranacional). Pues éste fija los salarios mínimos, y emite recomendaciones gubernamentales, también la Comunidad Europea, el Banco de España, el Banco Europeo, etc. acostumbran a emitir recomendaciones en cuanto al nivel salarial.
- Los sindicatos
- Cambios tecnológicos
- Factores internos de la empresa. Nos referimos tanto al historial de la empresa en cuanto a materia retributiva, como a su cultura organizativa y su capacidad de remuneración.
- Etc.

La estructura salarial, en cambio, está directamente relacionada con la importancia relativa, de cada puesto de trabajo, y con la equidad interna.

El instrumento más adecuado para elaborar una estructura salarial internamente equitativa es la valoración de puestos de trabajo (VPT)

El salario, debe ser además motivador para ello el trabajador debe percibir, como comentamos con anterioridad, que un mayor rendimiento o un mejor desempeño de las tareas del puesto de trabajo se traduce en una mayor recompensa monetaria y que ésta no se debe a motivos como la antigüedad en la empresa, al favoritismo, etc.

# Principios de la política retributiva

Toda la política retributiva, en aras de garantizar su validez, debe cumplir los siguientes principios generales:

1. **Equidad Interna:** El trabajador debe entender su salario como justo y no apreciar agravios comparativos. Esto es muy difícil de conseguir debido a que en los convenios de muchas empresas aparecen conceptos como antigüedad, trienios, plus por matrimonio....
2. **Individualización.** Desde la doble vertiente de pagar individualmente de acuerdo a sus conocimientos y a su rendimiento.
3. **Persistencia.** El sistema retributivo debe mantenerse a lo largo del tiempo, aunque sin que eso signifique que sea inamovible. Debemos revisar cada cierto tiempo nuestro sistema retributivo para que éste siga cumpliendo con sus tres máximas (atraer, retener, motivar).
4. **Simplicidad.** El sistema debe ser lo más sencillo posible de modo que todos los trabajadores puedan entenderlo.
5. **Competitividad externa.** Debe ser comparativamente competitiva.
6. **Participación.** Tanto a nivel directivo como de empleados. El hecho de que todos participen en la elaboración del sistema retributivo aumenta su aceptación.
7. **Comunicación.** La dirección debe hacer llegar y hacer comprender sus políticas, objetivos, medios. También debe decidir de antemano si es conveniente o no que los empleados conozcan el sueldo de los demás, etc.
8. **Flexibilidad.** Muy ligada a la individualización. Estamos haciendo referencia a sistemas de retribución variable. Para algunas personas el dinero, una vez cubiertas sus necesidades, no es tan importante como otras consideraciones (flexibilidad horaria, más días de vacaciones...)

Lo que toda política retributiva persigue es la consistencia interna, para lograr este objetivo debemos realizar tres tipos de análisis:

- Interno: debe valorarse cada puesto de trabajo.
- Externo: se debe analizar el mercado de trabajo, el nivel salarial de otras empresas, para ello se recurre a las encuestas salariales
- Personal: se estudian las características personales como antigüedad, rendimiento personal, polivalencia, etc.

## Equidad interna

# Análisis Interno: Valoración de puestos de trabajo (VPT)

Es un procedimiento sistemático mediante el que se establece el valor relativo que tiene para la organización cada uno de los puestos de trabajo. Nos interesa averiguar qué puesto o puestos son más importantes para nuestra organización y en cuánto podríamos valorar su importancia.

Las Organizaciones están interesadas en tener su propia estructura salarial interna ya que la importancia que puede tener un determinado puesto de trabajo puede variar de una empresa a otra, no sólo de distintos sectores sino dentro del mismo sector de actividad. Asimismo, debemos tener en cuenta que hay empresas que tienen puestos únicos, es decir, sólo existen en esa empresa y por lo tanto no encontraremos la valoración del mismo en el mercado.

Existen varios métodos de Valoración de Puestos de Trabajo:

1. Jerarquización
2. Clasificación
3. Puntuación
4. Comparación de factores

## Fases de los métodos

Estos métodos tienen unos pasos comunes a todos ellos:

1. **Análisis de Puestos de Trabajo.** Como ya vimos en el capítulo referente a la Planificación, es la descripción detallada de las tareas, especificaciones, del puesto.
2. **Selección de los valoradores.** Estos pueden ser:
  - Director de Personal o Director General. La ventaja es la normalmente mayor rapidez en la toma de decisión aunque suelen tener un conocimiento superficial de muchos de los puestos de trabajo.
  - Directores funcionales de cada departamento. Tienen un mayor conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo aunque nos podemos encontrar con disparidad de criterios y falta de uniformidad a la hora de determinar qué tareas son las fundamentales en los trabajos. Cada director de departamento tenderá a pensar que las labores desempeñadas por sus subordinados son de mayor importancia que las realizadas por los trabajadores de otros departamentos.
  - Analistas externos. Algunas empresas contratan los servicios de analistas externos con el doble propósito de liberar a sus directivos de mayor trabajo y conseguir, por otra parte, una mayor objetividad. La principal ventaja de los analistas externos es su conocimiento de los puestos de trabajo, ya que normalmente son los encargados de realizar también, y como primer y fundamental paso, el Análisis de Puestos de Trabajo. Su principal inconveniente es su nulo poder de decisión y que su valoración debe ser sometida a la aprobación de otros.
  - Comités de Valoración. Dichos comités pueden estar formados por el Director General, los Directores funcionales, representantes de los trabajadores, analistas externos, etc. y su mayor ventaja es la amplia participación aunque ésta implica, normalmente, mayor lentitud a la hora de tomar decisiones.

3. **Selección de los Puestos – Tipo.** Como uno de los pasos previos a la VPT debemos seleccionar aquellos puestos de trabajo representativos de una familia o grupo laboral. Las características que definen a estos puestos – tipo son:
  - Deben ser bien conocidos por todos
  - Las tareas de los mismos deben ser relativamente estables a lo largo del tiempo
  - Las descripciones deben ser comunes para el mismo puesto en empresas distintas.
  - Tienen las características más importantes del grupo laboral que representan.
4. **Selección de factores compensables.** Los valoradores deben definir qué características de un puesto determinan su valor para la empresa (responsabilidad, saber idiomas, tener decisión, autonomía, etc.). Las características elegidas deben estar presentes en todos los puestos de trabajo y deben valorarse. Además, deben permitir discriminar entre distintas categorías.

Imaginemos que somos el responsable de efectuar una valoración de puestos de trabajo en un hotel, y consideramos que saber inglés es una característica que debe ser valorada, pues bien deberemos evaluar esta característica en todos los puestos aunque lógicamente no tendrá la misma importancia según qué puesto estemos valorando, así pues dicha característica se valorará como muy importante en el recepcionista y como poco importante en el pinche de cocina.

## Jerarquización

Es un sistema muy simple y fácil de aplicar aunque por su imprecisión únicamente es utilizable en empresas pequeñas, con pocos puestos y por valoradores que conozcan en profundidad los mismos. Tiene como finalidad ordenar jerárquicamente, en función de su importancia, los diferentes puestos de trabajo basándose en las diferencias de la importancia de las funciones, la responsabilidad, los requisitos necesarios para su desempeño y las condiciones ambientales que concurren en los mismos.

Las etapas de este método son:

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Selección de un comité de valoración
3. Selección de los puestos a jerarquizar
4. Ordenar los puestos. Hay tres formas diferentes de llevar a cabo esta ordenación:
  - De forma ascendente o descendente. De la lista de puesto se escoge el que, a juicio del valorador, es el más importante; luego el que le sigue en importancia y así sucesivamente.
  - De forma alterna. Básicamente es igual que el anterior con la diferencia de que primero se escoge el más y el menos importante de la lista, a continuación se vuelve a seleccionar, de los puestos restantes de la lista, el más y el menos importante, y así sucesivamente.
  - Comparaciones por parejas. Se trata de comparar cada trabajo con todos los demás, uno tras otro. El rango viene determinado por el número de veces que fue preferido sobre el otro con el que se comparó.

Uno de los principales inconvenientes de este método es que no indica cuánto más importante es un puesto que otro. A esto hay que añadir la dificultad o casi imposibilidad de aplicar dicho método cuando se trata de empresas grandes donde haya gran número de puestos de trabajo diferentes.

## Clasificación

Este sistema ordena los puestos a valorar sobre una escala previamente estructurada. Para elaborar dicha escala se tienen en cuenta los factores que intervienen en los trabajos más conocidos, podemos partir de la definición de las categorías profesionales. De cada uno de los trabajos-tipo se extraen los factores comunes y exigibles, los cuales pueden ser grado de autonomía, de responsabilidad, conocimientos, destreza manual, don de gentes, etc.

Las etapas de este método son:

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Selección de un comité de valoración
3. Selección de los puestos-clave.
4. Selección de los factores compensables
5. Definición de cada categoría en función de las características que se van a valorar. En los mismos convenios sectoriales o de empresa encontramos estas definiciones.
6. Clasificación de los puestos de trabajo. Una vez realizada la escala, se irá analizando el conjunto de los puestos de la empresa, para determinar, por comparación con ella, en qué nivel deberá estar incluidos. Después se hace una relación jerarquizada de los mismos.

Este método, como el anterior, tiene el inconveniente de que no indica en qué medida, en cuánto, es más importante un puesto que otro.

## Puntuación

Es el método más utilizado pues, en relación con los dos anteriormente mencionados, sí permite saber en cuánto es más importante un puesto que otro. Es un método cuantitativo, en contraposición con los anteriores que eran cualitativos.

Las etapas de este método son:

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Selección de un comité de valoración
3. Selección de los factores compensables
4. Definición de los factores. Definir estos factores y explicitar sus subfactores. Un ejemplo puede ser: conocimiento (factor) es el conjunto de habilidades que debe reunir el ocupante de un puesto de trabajo para el correcto desempeño del mismo, los subfactores son: nivel de estudios, conocimiento sobre equipos y herramientas específicas, experiencia.
5. Definición de las escalas de factores nombrando los subfactores y definiéndolos adecuadamente. Cada puesto de trabajo necesita una escala diferente para cada subfactor, así pues no necesita el mismo nivel de formación un técnico especialista que un operario manual. Por lo tanto, dentro del factor conocimiento y el subfactor formación, asignaremos un nivel bajo para el graduado escolar, un nivel medio para el bachiller o la formación profesional y un nivel alto para los titulados universitarios.
6. Asignar valores en puntos a los factores.
7. Asignar puntos a la escala de cada factor/subfactor
8. Redactar manual de valoración. El cual, además de la descripción o definición de cada uno de los factores, asigna un valor ponderado a los niveles o grados en que se dividen.

9. Valorar los puestos La suma de los puntos obtenidos en cada factor es el valor del puesto.

La desventaja de este método es el alto coste en tiempo del mismo, por el contrario, decir que es muy objetivo.

## Comparación de factores

Es un método cuantitativo mediante el cual el puesto de trabajo se valora comparándolo con otro.

Las etapas de este sistema son:

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Selección de un comité de valoración
3. Selección de los puestos-clave, que son aquellos que están perfectamente definidos, no han sufrido cambios recientes, ocupan a mucha gente y son típicos de la actividad de la empresa y de las empresas que la rodean.
4. Selección de los factores compensables, los cuales van a estar determinados por los puestos que estemos analizando. Debemos seleccionar qué factores, de entre los que podemos encontrar en un puesto de trabajo, son los que estamos compensando cuando pagamos el salario
5. Jerarquización de los puestos-clave por factores. Hacemos una comparación entre cada uno de los puestos de trabajo y les asignamos un rango factor por factor. Cuando realizamos esta operación lo que estamos determinando es la importancia de ese factor que se encuentra en ese puesto de trabajo determinado en relación con ese mismo factor en otro puesto de trabajo.
6. Distribución de los sueldos de los puestos-tipo entre los factores. La comisión valoradora, tomando como referencia el salario de mercado, debe decidir que parte de éste lo recibe el trabajador atendiendo a cada uno de los factores definidos como compensables, es decir, establecemos que proporción del salario de una secretaria es recibido por su capacidad de organización, por su competencia atendiendo llamadas, por su disponibilidad horaria, por su mecanografía, etc.
7. Comparación entre los puntos 5 y 6, como forma de detectar errores en la jerarquización de los puestos clave y la asignación de porcentaje del salario atendiendo a los factores compensables.
8. Tabla de comparación. Realizaríamos una tabla en la que se ordene jerárquicamente los puestos-clave de acuerdo con la evaluación realizada.
9. Aplicaremos la escala resultante a otros puestos. Una vez que tenemos detectados los puestos claves y su valor, factor por factor, sólo nos restaría coger cualquier otro puesto de trabajo de la organización y realizar comparaciones con los que ya están definidos, de tal forma que si decidimos que el puesto A exige un mayor grado de responsabilidad que el puesto B y éste último recibe por dicho factor compensable X ptas. entonces A, por dicho factor, debiera recibir X+Y ptas.

## Otros conceptos

Una vez hecha la Valoración de los puestos de trabajo, siguiendo cualquiera de los métodos expuestos según los recursos de tiempo y/o económicos de que disponga la Organización, nos encontramos con una serie de conceptos nuevos:

1. **Abanico salarial**, o apertura de la curva de salarios, el cual es el cociente entre los salarios más altos y los más bajos de la escala, corregidos estadísticamente para evitar la influencia de los casos singulares.

Esta medida expresa la mayor o menor amplitud de la curva total de salarios de la empresa o su grado de igualación o de dispersión general.

Los sindicatos, durante mucho tiempo, buscaron reducir la amplitud de éste luchando por incrementos salariales proporcionalmente inversos a los niveles de partida.

2. **Número de niveles o escalones de la curva de salarios.** Está muy relacionado con el abanico ya que si los tramos son iguales, a menor número de escalones menor amplitud general. El número de escalones es variable según las empresas, la actividad y tamaño de éstas, etc., pudiendo oscilar entre 5 y 14 escalones.

El número de niveles o escalones indica también el número de niveles jerárquicos de la organización pues es evidente que el salario jerarquiza. Pocos niveles indican, en principio, recorridos cortos y escasa jerarquización. Asimismo, en principio también indicaría menos posibilidad de promoción vertical, es decir, de ascenso.

3. **Amplitud de los niveles.** A mayor amplitud mayor posibilidad de recorrido en el interior del mismo nivel, lo cual es propio de un estilo de carrera profesional.

Es normal que la amplitud de los niveles sea mayor cuanto más alto sea el nivel del puesto pues una mayor parte del salario está en función de la persona y es aleatorio.

La diferencia entre el mínimo y el máximo del nivel determina la zona de promoción salarial de cada persona en función de su dominio del puesto, de su rendimiento y de sus potencialidades.

## Tipos de equidad

- La **equidad interna**, pues, es un tema arduo y que debe ser constantemente renovado y adaptado. La percepción del trabajador de ser tratado injustamente en la asignación del salario o del incremento es causa de conflictos internos permanentes que se manifiestan en quejas, peticiones de cambio, aumento del absentismo y falta de rendimiento.

Otra de las condiciones que el salario debe atender para cumplir su función de atraer y retener a los trabajadores que la empresa necesita es la competitividad externa, también llamada equidad externa.

- **Competitividad (o equidad) externa.** Es un principio de la política retributiva que se mide comparando los niveles salariales de la empresa con los niveles retributivos de las empresas competidoras en el mercado laboral, que no son necesariamente coincidentes con los de actividad. El nivel retributivo o salarial se obtiene sacando el promedio de los salarios pagados a los ocupantes de cada puesto de trabajo.

La competitividad externa es un factor o principio muy importante para toda organización por su incidencia sobre:

- Los costes. Debemos averiguar si estamos pagando más que el resto de las empresas de nuestro entorno a cambio de las mismas prestaciones.
- La conducta de los individuos. El pagar salarios poco competitivos aumenta la rotación externa pues los empleados, sobre todo, y lo que es peor, los más valiosos, buscan trabajar donde se les valore económicamente más, esto implica

un aumento de los costes empresariales debido a que la empresa tiene que gastar más en seleccionar, formar, socializar, etc. a nuevos empleados, por otra parte, aquellos que no consigan otro trabajo mejor remunerado se pueden desmotivar y, como consecuencia, su rendimiento puede, asimismo, disminuir.

# Equidad externa

Es precisamente este último tipo de equidad la que se trata de conseguir a través del estudio de una serie de parámetros:

## Nivel salarial

El nivel salarial de la empresa estará en función de:

1. **El mercado de trabajo.** Atendiendo a la ley de la oferta y la demanda tenemos que cuanto menor sea el número de personas que puedan desempeñar un determinado puesto de trabajo mayor nivel salarial habrá que ofertar y viceversa.

Asimismo, toda organización debe atender a los mercados laborales de referencia o mercados relevantes que son aquellos donde la empresa va a buscar o encuentra a sus recursos humanos y cuyo nivel salarial va a influir en el de la empresa. La forma que tienen las organizaciones de compararse a las de su entorno es a través de las **encuestas salariales**, las cuales están disponibles en el mercado de servicios de la Dirección de Recursos Humanos y en todo caso pueden obtenerse de.

- Otras empresas
- Empresas especializadas
- Nosotros mismos podemos realizar nuestra propia encuesta salarial

Si la empresa decide llevar a cabo su propia investigación deberá:

- Seleccionar los cargos de referencia. Su número es variable y dependerá tanto del tipo de actividad de la empresa como de sus posibilidades económicas e intereses. La mayor dificultad radica en las definiciones de los puestos de trabajo para lograr que éstas sean homogéneas.
- Seleccionar las empresas a analizar, es decir, definir nuestro mercado relevante el cual vendrá dado por:
  - a) Localización geográfica de la empresa. Existen ciertos puestos de trabajo cuyos ocupantes provienen de zonas geográficas próximas a la empresa pues intentan disminuir gastos de dinero y tiempo en transporte.
  - b) Tipo de actividad de la empresa. Para fijar los niveles salariales de cargos técnicos relacionados con la naturaleza de la actividad de la empresa la tendencia es la de incluir dentro del análisis empresas del mismo sector de actividad pues de esa manera la tipología de los cargos es más similar.
  - c) Tamaño de la empresa. Existen cargos cuyo volumen de actividad o grado de responsabilidad está ligado al número de trabajadores de la empresa.
  - d) Política salarial de la empresa. Cuando las empresas pretenden seguir una política salarial agresiva tiende a escoger para su estudio o encuesta salarial a empresas con políticas salariales también agresivas, innovadoras y/o competitivas

El número de empresas que componen la muestra para la realización de nuestra encuesta salarial estará en función de la urgencia con que la empresa necesite los

resultados, precisión requerida en el análisis y posibilidades económicas de la misma.

- Recolección de datos. Para ello se pueden emplear distintos métodos:
  - a) Correo: es el más económico y permite realizar mayor número de encuestas y en una zona geográfica más amplia aunque tiene el inconveniente de que es un método lento y con una tasa de respuesta muy bajo.
  - b) Teléfono: tiene el inconveniente de que la cantidad de información que se puede obtener es menor.
  - c) Personalmente: es el método más caro aunque es el que ofrece mejores resultados pues se pueden efectuar aclaraciones, puntualizaciones, ampliaciones en las respuestas.

2. **El mercado de producto**. Dependiendo de la cuenta de resultados de la empresa ésta podrá pagar más o no a sus empleados y hacer así atractiva económicamente la empresa a los ojos de los profesionales mejor cualificados.

Dentro de los límites que nos daban los dos factores anteriormente señalados, la organización tiene un margen para definir su estructura retributiva, y ésta va a depender de la cultura de la empresa, la propia cualificación de sus empleados, el poder o fuerza del movimiento sindical dentro de la empresa, etc.

# Motivar

El tercer gran principio con el que debe cumplir todo sistema retributivo es el de Motivar. La motivación es definida por algunos autores como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Así pues, hay tres elementos claves que deben tenerse en cuenta al hablar de motivación: esfuerzo, metas de la organización y necesidad.

El esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, no siempre un gran esfuerzo conduce a un buen rendimiento laboral pues éste debe canalizarse en una dirección que beneficie a la organización, que ayude a ésta a lograr sus objetivos, metas, etc.

Necesidad hace referencia a una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo; estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Metas de la organización. Éstas deben estar claramente definidas para que puedan cumplir con su misión de ser guías de la acción, además, deben ser comunicadas a todos los miembros de la organización.

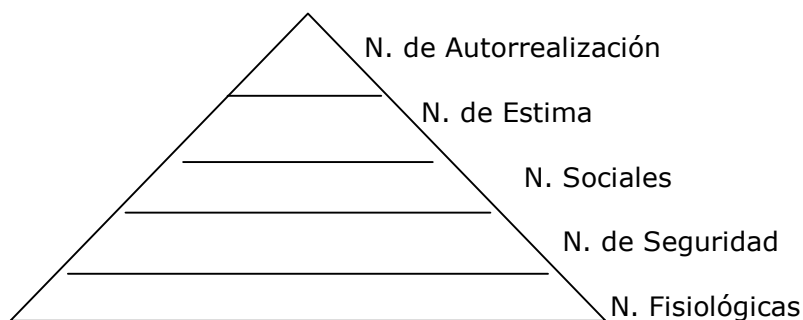
En torno a la motivación han surgido a lo largo de la historia múltiples teorías, sobre todo a partir de los años 50, en los que fructificaron muchas de ellas. Todas intentan encontrar y explicar los "motivos" por los que los individuos se esfuerzan en alcanzar sus objetivos, en definitiva cuáles son sus necesidades.

# Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow.

Es, quizás, una de las más conocidas y parte de la hipótesis de que cada individuo tiene una jerarquía de cinco necesidades que intenta satisfacer y que son:

1. Necesidades fisiológicas. Incluyen hambre, sed, abrigo, vivienda, sexo.
2. Necesidad de seguridad. Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales
3. Necesidades sociales. Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y aceptación y la amistad
4. Necesidad de estima. Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidad de autorrealización. El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Las dos primeras necesidades, también denominadas de orden inferior, se satisfacen en el exterior del sujeto mientras que las tres últimas o de orden superior, son satisfechas desde el interior del propio individuo.



La teoría de Maslow establece que a medida que una necesidad se va satisfaciendo, la siguiente se torna dominante y, por otro lado, que si bien ninguna necesidad queda enteramente satisfecha cuando lo hace en lo fundamental ya no motiva.

Esta teoría tiene gran aceptación aunque no ha podido ser demostrada empíricamente.

## Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Este autor, después de examinar las relaciones entre directivos y empleados, concluyó que los primeros trataban a los segundos sobre la base de unas suposiciones que hacían sobre la naturaleza humana. Estas suposiciones las agrupó en dos:

Suposiciones de la Teoría X:

1. Los empleados sienten aversión por el trabajo y, por tanto, tratarán de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta trabajar sólo a través de la presión, controles y amenazas se podrán alcanzar las metas de la organización
3. Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.

4. La mayor parte de los empleados conceden más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones.

Suposiciones de la Teoría Y:

1. Los empleados piensan que el trabajo es una actividad natural
2. Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas cuando se sienten comprometidas con los objetivos de la organización.
3. La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad e incluso puede buscarla.
4. La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos directivos.

McGregor era de la opinión de que las suposiciones de la Teoría Y eran más válidas que las de la Teoría X, de ahí que propusiera como medios de maximizar la motivación del trabajador la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y el traspaso de responsabilidad, entre otros.

## Teoría de la motivación-higiene

Fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg el cual estaba convencido de que la relación del individuo con su trabajo es básica y que las respuestas que éstos dan dependen, en gran medida, del grado de satisfacción que el trabajo les produzca. Así pues, llegó a la conclusión de que ciertas características tienden a guardar una relación consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer, están relacionados con la satisfacción laboral. Cuando los empleados se sienten bien por su trabajo, tienden a atribuirse estas características. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, o higiénicos, como la política de la compañía, la dirección, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Herzberg surge que para motivar a las personas en el trabajo, se debe reforzar la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

## Teoría ERG

Fue formulada por Alderfer el cual afirma que existen tres grupos de necesidades medulares:

- Existencia, se refiere a la satisfacción de los requisitos materiales básicos de la vida
- Relación, hace referencia al afán por tener relaciones interpersonales importantes
- Crecimiento. Deseo intrínseco de desarrollo personal.

Como vemos tiene cierta semejanza con la teoría de las necesidades de Maslow aunque dos son las diferencias básicas con la misma:

- La teoría ERG afirma que en un momento determinado puede existir más de una necesidad operando simultáneamente y
- Si se estanca la gratificación de una necesidad de orden superior, aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior, por ejemplo la imposibilidad de progresar profesionalmente puede aumentar el deseo de más dinero.

Asimismo, no supone la existencia de una jerarquía rígida que exija la gratificación de una necesidad inferior para seguir adelante.

## Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland planteó el proceso de motivación sobre la base de tres necesidades

1. **Necesidad de logro.** Entendida como el deseo de alcanzar el éxito, el impulso por sobresalir. Los trabajadores muy orientados al logro se distinguen del resto por el deseo de hacer mejor las cosas, evitan lo que a su juicio son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles, es decir, tratan de establecer metas de dificultad moderada donde perciban que tienen probabilidad de éxito y en las que reciban un feedback inmediato sobre su rendimiento, para así saber si están mejorando o no.
2. **Necesidad de poder.** Es el deseo de ejercer influencia y de controlar a los demás.

Los individuos con una alta necesidad de poder se caracterizan porque disfrutan siendo jefes, luchan por influir sobre otros, y prefieren puestos en situaciones competitivas y orientadas al estatus, tendiendo a preocuparse más por ejercer influencia que por dar un rendimiento adecuado.

3. **Necesidad de afiliación.** Puede entenderse como el deseo de obtener la aceptación y aprecio de los demás.

Aquellos trabajadores que tienen un alto grado de esta necesidad luchan por conquistar la amistad de sus compañeros y prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia.

## Teoría de las características de las tareas.

Según esta teoría un trabajo puede describirse sobre la base de cinco dimensiones fundamentales:

1. Variedad de habilidades: el grado en que el trabajo requiere una variedad de actividades diferentes, en las cuales pueda demostrar sus habilidades y talentos.
2. Identidad con la tarea: grado en el que un puesto requiere la terminación de una parte completa e identificable del trabajo.
3. Importancia de la tarea: el grado en que el trabajo que se realiza tiene un impacto sustancial en la vida y trabajo de otros.
4. Autonomía: el grado en que el trabajo proporciona libertad e independencia, en la efectividad y resultados del trabajo que se realiza.
5. Feedback: grado en que se puede obtener una información directa y clara sobre la efectividad y resultados del trabajo que realiza el empleado.

La importancia de esta teoría radica en que proporciona al directivo las herramientas necesarias para determinar la manera de incrementar la variedad de las habilidades, la importancia de la tarea, identidad, feedback y autonomía. Esto puede conseguirse a través del enriquecimiento del puesto de trabajo y la creación de trabajos autónomos.

A. **Enriquecimiento del puesto de trabajo.** Los tipos de cambio más comúnmente usados en los trabajos para aumentar el grado de motivación de éstos son:

1. Combinar tareas existentes y fraccionadas, de manera que permita incrementar la variedad de habilidades y la identidad de las mismas.

2. Creación de unidades de trabajo naturales, esto implica que las tareas que desempeña el empleado forman un todo identificable y significativo.
  3. Establecimiento de relaciones con los clientes, en definitiva con el usuario final de ese producto o servicio que presta el trabajador, de esta manera se incrementa la variedad de habilidades, autonomía y el feedback para los empleados.
  4. Ampliación vertical del trabajo, esta ampliación da al empleado responsabilidad y controles que formalmente siempre habían estado reservados para la dirección, disminuyendo la separación existente entre lo que hace y el control que ejerce, lo cual le proporciona una mayor autonomía.
  5. Abrir los canales de feedback, de esta manera el empleado recibe información directa sobre si su rendimiento está mejorando o si por el contrario se está deteriorando, en lugar de que sea la dirección quien se lo proporcione.
- B. **Los equipos de trabajo autónomos**, representan el enriquecimiento de los puestos de trabajo a nivel de grupos. Reciben un alto grado de autodeterminación en la dirección de su trabajo, determinación de las asignaciones de trabajo, organización de los descansos y la elección de los procedimientos de inspección. Si hablamos de equipos de trabajo completamente autónomos incluso llegan a elegir a los miembros del grupo y los propios miembros evalúan el rendimiento de cada uno.

## Teoría del establecimiento de objetivos.

Los objetivos específicos y difíciles producen un nivel más alto de esfuerzo que un objetivo generalizado como "tratar de hacer el máximo esfuerzo", o "hacerlo lo mejor que se pueda".

1. La especificidad del objetivo sirve de estímulo interno
2. Cuando se mantienen constantes factores como capacidad y aceptación de los objetivos, se puede afirmar que cuanto más difíciles sean los objetivos, mayor será el rendimiento. Aunque la aceptación de objetivos fáciles es más rápida, una vez que un empleado acepta una tarea difícil, pondrá mayor esfuerzo hasta alcanzarlo, y si esto no es posible se desanimará o desistirá.

Por otra parte, el individuo da mejores resultados cuando obtiene feedback sobre su progreso en la consecución de un objetivo. La causa está en que el feedback ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que quiere hacer, y por tanto sirve para guiar la conducta. Pero todas las clases de feedback no son igualmente potentes, así el feedback autogenerado (el trabajador puede vigilar su propio progreso) constituye un motivador más potente que el que procede del exterior.

Si los trabajadores tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus objetivos tendrán, en algunos casos, un mejor rendimiento, aunque en otras ocasiones los objetivos asignados por los superiores dan resultados más satisfactorios. Ahora bien, la gran ventaja de la participación radica en que se consigue una mayor aceptación de los objetivos y se ven a éstos como algo que vale la pena conseguir. Por otra parte si los empleados participan en el establecimiento de los objetivos es más probable que acepten los más difíciles pues se sienten más comprometidos.

## Teoría de la Equidad de Adams

Adams intenta explicar la influencia de sentimientos de justicia o equidad en el comportamiento de los trabajadores. Éstos comparan lo que les da una situación de trabajo en relación a lo que aportan, para después comparar esta razón entre esfuerzo y resultado con la de personas conocidas.

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de las personas con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad y, por tanto, consideramos nuestra situación justa. Cuando, por el contrario, las razones no son iguales, habrá injusticia, tendemos a considerarnos poco recompensados o sobrecompensados, según el caso, iniciándose un proceso de equidad para intentar corregir la injusticia.

Al establecer comparaciones es importante tener claro cuál es el referente escogido, es decir, con quien nos comparamos. El empleado puede utilizar cuatro referentes:

1. Yo en el interior: las experiencias de ese trabajador en un puesto diferente dentro de su actual organización.
2. Yo en el exterior: las experiencias de ese trabajador en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. Otro en el interior: se compara con otro individuo o grupo de individuos dentro de la misma organización.
4. Otro en el exterior: se compara con otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización.

El resultado de esa comparación arrojará un resultado que intentaremos solucionar de diversas maneras, algunas de ellas son:

- Si la persona A tiene un ratio peor que el de la persona B, puede restaurar la diferencia de la siguiente manera:
  1. Incrementando sus propios resultados
  2. Siendo menos productivo
  3. Reduciendo los resultados de B, por ejemplo, persuadiendo a su jefe de que cambie el salario de B.
  4. Presionando a B para que trabaje más duro.
- Si B tiene un ratio o razón peor, A experimentará un sentimiento de culpa e intentará restaurar la equidad alterando uno o más de los cuatro componentes de los dos ratios.

En el caso de que los cuatro factores no puedan ser alterados y la magnitud de inequidad sea muy importante, A puede emprender otras acciones como:

1. Alterar las percepciones de la situación de manera que la inequidad no siga estando injustificada.
2. Dejar ese ambiente de trabajo, abandonando la empresa o solicitando un traslado.
3. Compararse con otro que tenga un ratio parecido al suyo.

Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de la igualdad es que argumenta que las personas no sólo se interesan por la cantidad absoluta de recompensas que reciben a cambio de su esfuerzo, sino también por la relación que ésta cantidad guarda con la cantidad que reciben otros.

En conclusión, la teoría de la igualdad demuestra que, tratándose de la mayor parte de los empleados, la motivación está sujeta a la influencia tanto de las recompensas relativas, como de las absolutas.

## Teoría de las expectativas

Actualmente, es una de las explicaciones que goza de mayor aceptación y establece, en esencia, que la fuerza de una tendencia para actuar de una determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo. Esta teoría incluye tres variables:

1. Atracción: importancia que el trabajador concede a un resultado o premio potencial que pueden conseguirse en el trabajo.
2. Nexo entre rendimiento y premio: grado en que el individuo cree que el alcance de un rendimiento implicará un determinado resultado.
3. Nexo entre esfuerzo y rendimiento: percepción de la probabilidad de que poner cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño.

En definitiva, podemos afirmar que la motivación de una persona para esforzarse depende de la fuerza con que cree poder alcanzar lo que desea, de manera que cuando alcanza esa meta se plantea si recibirá un premio adecuado, si la respuesta es afirmativa pasará a cuestionarse si ese premio satisface sus metas individuales.

Etapas de la teoría de las expectativas:

1. Resultados percibidos que ofrece el trabajo al empleado, teniendo en cuenta que lo importante es lo que el individuo piensa que será el resultado, sin importar si sus opiniones son exactas.
2. Grado de atracción que el empleado atribuye a esos resultados, esto es una cuestión interna para él que abarca sus valores personales, personalidad y necesidades.
3. Tipo de comportamiento que ha de producir el empleado a fin de lograr esos resultados, es necesario que el empleado conozca sin ningún tipo de ambigüedad qué debe hacer para conseguir los resultados.
4. Probabilidad esperada por el empleado de hacer con éxito lo que le piden y cómo considera esa probabilidad.

La clave de la teoría de las expectativas consiste en conocer las metas de un individuo y el nexo entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premio y, por último, entre premio y satisfacción de las metas individuales.

## Conclusiones de las diversas teorías

Todas estas teorías sobre la motivación que hemos visto, y algunas más que no hemos recogido, intenta, en definitiva explicar qué es lo que mueve al ser humano. En resumen, podríamos sintetizar que son varios los incentivos y necesidades que interactúan, entre los que se encuentra, como es natural, el salario y los incentivos económicos, primas, etc. pero también deberemos tener en cuenta otro tipo de incentivos no económicos y que algunos autores llaman el salario moral (elogio; metas; competitividad; participación; interés del trabajo, de las tareas; etc.)

Lograr la motivación de los empleados es una preocupación básica de los responsables de la organización en general y del responsable del Departamento de Recursos Humanos en particular. Para ello se ponen en práctica diversas opciones o alternativas en la construcción de los sistemas retributivos y que se basan, en gran medida, en las conclusiones de las diversas teorías de la motivación.

- Retribución fija por puesto Aunque todos los expertos coinciden en que esta opción retributiva no motiva, lo cierto es que si está por debajo del salario que se paga en otras empresas del sector producirá insatisfacción y deseos de abandonar la empresa.
- Retribuciones fijas personales. Este tipo de retribución es mucho más motivadora que la vista anteriormente debido, en gran medida, a los factores asociados de reconocimiento y estatus. Pero para que surta los efectos buscados debe haber una relación clara y directa entre la retribución personal y la trayectoria profesional y la carrera del empleado.
- Antigüedad. Aunque este concepto aún sigue vigente en algunos convenios colectivos está llamado a extinguirse pues, no sólo no es un factor motivador, ya que es un mecanismo automático, no ligado al rendimiento o la capacidad profesional del empleado, sino que puede incluso disminuir la eficacia del resto de los trabajadores pues la idea que perdura es que sólo con hacer lo justo para no ser despedido y con el mero transcurrir del tiempo se harán acreedores de este complemento.
- Retribución por actividades especiales. Son aquellos pluses que se conceden a aquellos empleados que realizan su actividad laboral en circunstancias y condiciones especiales, bien por su dificultad intrínseca, bien por su peligrosidad, su horario especial, etc. Estos complementos están regulados legalmente y pueden llegar a dificultar la administración y control del sistema retributivo.
- Retribuciones en especie. Como vimos cuando repasamos algunas de las teorías de la motivación, una vez cubiertas las necesidades básicas o primarias, no es el dinero el principal motivador de la actividad humana, por ello, en muchas empresas, se han adoptado nuevas y originales formas retributivas que se ajustan más a las necesidades de los empleados, es lo que se conoce como "menú cafetería". Para algunos empleados un factor fuertemente motivador es tener un despacho para él solo o poder disponer del coche de la empresa, para otros el conseguir acceder a un fondo de pensiones o plan de jubilación, el que la empresa cree una guardería, el que se les dé más días de vacaciones o poder adoptar un horario flexible, que se cree un club social, se den cursos de formación de forma gratuita o tengan derecho a un seguro médico privado, por poner algunos ejemplos, les implicará más en el trabajo.
- Retribución variable. Este tipo de remuneración engloba a las primas y comisiones. Son concedidas en función del rendimiento personal o colectivo y de la cantidad y/o calidad del trabajo desarrollado. Su establecimiento es complicado pues implica que:
  - La retribución está efectivamente ligada a los méritos, medidos éstos en forma de resultados.
  - La empresa dispone de un buen y eficaz sistema de medida de los resultados, que éste es conocido y aceptado por los empleados y, además, que la cantidad ofrecida a cambio es considerada interesante y motivadora.

# Valoración del Mérito Individual

El establecimiento de algunas de estas opciones retributivas implica la existencia de una valoración del mérito individual que, generalmente, son evaluaciones que la empresa realiza del desempeño individual de los empleados. Estas evaluaciones son utilizadas también a la hora de adoptarse decisiones referentes a traslados, ascensos, promociones, formación e incluso despido, y se definen como el procedimiento sistemático mediante el que personas que conocen el trabajo de los empleados emiten juicios de valor sobre el rendimiento de los mismos y de su potencial de desarrollo. Es pues, una técnica un tanto subjetiva aunque ésta intenta minimizarse utilizando, para dicha evaluación, impresos normalizados que contengan los factores más convenientes o más relacionados con las características de la empresa. Algunos de los factores que se suelen utilizar son:

- Cantidad de trabajo
- Calidad del trabajo
- Rapidez
- Supervisión necesaria
- Facilidad para aprender
- Relaciones con los demás (jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores)
- Integridad
- Sentido de la responsabilidad
- Asistencia y puntualidad, etc.

Lo que se persigue es que cuando se valore el desempeño de una persona no nos limitemos a decir, que éste es bueno o malo sino que, a través de unos factores, se razone la valoración dada.

Los factores, pues, deben ser observables, cuantificables, comunes a todas las personas que se pretende calificar e independientes, es decir, que el área al que nos hace referencia no se superponga con otra.

## Responsable de la valoración del desempeño

La valoración del desempeño puede ser realizada por diferentes personas dentro de la empresa:

- El supervisor directo
- Los compañeros del mismo nivel jerárquico, sobre todo cuando es difícil para el supervisor conocer el rendimiento particular de cada individuo, bien por la gran cantidad de empleados bajo su supervisión, por la autonomía de éstos, por la lejanía, como en el caso de los vendedores, o incluso cuando la tarea a realizar es muy compleja técnicamente y el supervisor carece de los conocimientos para valorarlo.
- Clientes externos o internos (otros departamentos), proveedores.
- El propio trabajador, es lo que se conoce como autoevaluación.
- Los subordinados, cuando a la empresa le interesa averiguar el grado de confianza, respeto, depositada en los directivos por sus subordinados.

Para evitar suspicacias, las empresas suelen utilizar, en la medida de lo posible, varios valoradores.

## Métodos de valoración del desempeño

Los métodos utilizados para efectuar la valoración del desempeño son múltiples y persiguen reducir la carga de subjetividad que en sus estimaciones puede realizar el valorador:

### 1. Jerarquización. Existen dos métodos

- a) Sistema de comparación binaria: consiste en comparar a cada empleado con todos los demás de un grupo determinado, para cada uno de los factores y adjudicarle un puesto.

Por ejemplo, imaginemos que estamos en un departamento de ventas de un centro comercial y tenemos que juzgar a los tres empleados que lo componen, para ello utilizaremos los factores: asistencia y puntualidad (A), cantidad del trabajo (B), contacto con otros (C), conocimiento de la mercancía (D) y grado de responsabilidad (E).

Los resultados podrían ser los siguientes:

	A	B	C	D	E	Total	Puesto
Pedro Sánchez	1º	2º	1º	3º	2º	= $9/5 = 1,8$	2º
María Rodríguez	3º	1º	2º	1º	1º	= $8/5 = 1,6$	1º
Juan González	2º	3º	3º	2º	3º	= $13/5 = 2,6$	3º

Sin embargo, el sistema es muy complicado y requiere mucho tiempo, además el resultado no es cuantificable pues no sabemos la diferencia que existe entre el primero y el segundo. Por otro lado, tampoco señala la diferencia entre los diversos factores ya que puntuamos a María como la que mejor conoce la mercancía pero no indicamos cuánto más la conoce y no sabemos, tampoco, qué factores son los que priman o tienen más peso en unos empleado y en otros pues el que Pedro sea el más puntual no indica el grado de puntualidad real sino el comparativo por lo que una persona puede ser la más puntual de todas y aún así ser impuntual.

- b) Sistema de selección forzada. Su fin es evitar las respuestas fáciles de los calificadores o evaluadores del mérito. Al sujeto que va a realizar la evaluación se le presentan diez grupos de 5 frases cada una descriptiva de actitudes y/o aptitudes y se le pide que elija la que más se adecue al empleado que se está valorando.

En el grupo de 5 afirmaciones normalmente se incluyen 2 frases neutras, dos favorables y dos desfavorables.

Este sistema ha sido especialmente eficaz a la hora de reducir el efecto halo (tendencia a juzgar la generalidad por una característica determinada).

### 2. **Sistema de los incidentes críticos**. Se basa en el análisis del comportamiento individual en el trabajo y solicita a las personas responsables de la evaluación que

lleven un registro de cada empleado con los aciertos y fallos cometidos por éstos en situaciones críticas, fuera de lo normal.

3. **Listas de control.** Se entrega a los responsables de la evaluación una lista o cuestionario con una serie de factores que debe evaluar como si es puntual, si aprende con facilidad, si se relaciona bien con los compañeros, etc. Debe contestarse afirmativa o negativamente.
4. **Método de escalas.** Igual que el método lista de control pero se dan más opciones en las respuestas y el evaluador puede evaluar siguiendo una escala que puede ir desde "malo" a "excelente". El principal inconveniente se encuentra en la dificultad de saber donde radica la diferencia entre bueno y excelente, por ejemplo.
5. **Dirección por objetivos.** Se fijan unos objetivos y se evalúa a los empleados según la consecución o alcance de dichos objetivos. Este método reduce la subjetividad aunque, por el contrario, tiene el inconveniente de la dificultad de cuantificar muchos objetivos (satisfacción del cliente, cooperación...)
6. **Evaluación abierta.** Se pide al evaluador que presente un informe en el que exponga cuál ha sido el rendimiento de cada trabajador en particular, sin exigirse un patrón o un cuestionario estándar y es precisamente aquí donde radica su mayor inconveniente pues cada valorador utilizará sus propios criterios y, por otra parte, estará muy condicionado por el nivel cultural o capacidad de comunicación de éstos con lo cual se dificultará la comparación entre distintas valoraciones llevadas a cabo por diferentes valoradores.
7. **Acontecimientos significativos.** Se pide al valorador que evalúe el rendimiento de los empleados anotando aquellos sucesos que indiquen un rendimiento bueno o malo especificando el día y la hora. El problema radica en la disparidad de criterios a la hora de considerar un evento como significativo, así como en el hecho de que el responsable de la evaluación debe estar siempre pendiente del comportamiento del evaluado.

## Principales errores de valoración.

Durante el proceso de evaluación se pueden cometer ciertos errores de apreciación por parte de los valoradores independientemente de método usado para llevar a cabo dicha valoración, aunque como vimos algunos métodos ayudan a reducir ciertos errores. Algunos de estos errores son:

- Influencia de las simpatías. Consiste en otorgar puntuaciones altas o bajas al valorar más por la simpatía o antipatía que el valorador tiene al calificado que por el análisis imparcial y profundo de cada uno de los factores a estimar. Son reacciones no conscientes.
- Efecto halo. Tendencia a calificar el rendimiento general de un individuo partiendo de sus resultados en un solo factor. Por ejemplo, si un valorador está satisfecho con el conocimiento de la mercancía y el espíritu de colaboración de un empleado puede tender a darle puntuaciones altas en todos los demás factores sin apreciar, quizás, que su trato con los clientes no es todo lo bueno que debiera o que no tiene fluidez verbal, etc.
- Estimación temporalmente parcial. Existe la tendencia a calificar únicamente el periodo más inmediato a la realización de la valoración. Las valoraciones suelen realizarse una o dos veces al año por lo que si en el mes inmediatamente anterior

a la realización de la misma el empleado llega tarde el valorador tenderá a otorgar puntuaciones bajas en este factor aunque estas faltas de puntualidad sean las únicas que el trabajador ha tenido durante todo el periodo objeto de la evaluación

- Tendencia central. En ocasiones tememos comprometernos y por lo tanto tendemos a otorgar puntuaciones medias a los sujetos objeto de la valoración. Por una parte, evitamos confrontaciones con nuestros compañeros, subordinados o superiores si la puntuación dada es baja y por otro lado está nuestro temor a ser responsables de las consecuencias negativas que una baja valoración pudieran tener para un compañero. Incluso tenemos miedo a que si valoramos muy positivamente a un subordinado alguien de otro departamento lo reclame o que le asciendan.
- Estados de ánimo personales. Los problemas familiares, las alegrías o disgustos pueden influir en el resultado de las valoraciones que se hagan bajo esos estados de ánimo.
- Dureza o benevolencia sistemática. Hay personas que tienen dificultad en señalar los defectos de los demás y omiten las peores facetas y resaltan el lado positivo. Otras, por el contrario, tienden a apreciar sólo las características más desfavorables de los sujetos objeto de la valoración.
- Sentirse observado. Los empleados que saben están siendo valorados, al sentirse observados, cambian su comportamiento habitual.

Es muy importante que se corrijan todos estos errores pues pueden desvirtuar el objetivo final de la valoración del mérito individual que no es otro que recompensar el rendimiento de acuerdo con unos criterios objetivos y reales, de tal manera que la asociación entre rendimiento y recompensa sea vista de forma clara y directa por parte de los empleados de la organización logrando, de esta manera, que un sistema retributivo basado en la recompensa individual sea motivador.

Para evitar, en la medida de lo posible, estos errores se suele pedir a los responsables de la evaluación que lleven un cuaderno donde anoten diariamente comentarios sobre el rendimiento, actuaciones acertadas y no tan acertadas, si llega tarde, si falta al trabajo, etc., de tal manera que, cuando llegue el momento de redactar el informe, se tengan datos objetivos que minimicen el efecto de los errores expuestos.

Los temas abordados hasta ahora, las funciones, las características y los sistemas salariales son de naturaleza estratégica. El siguiente paso será analizar, brevemente y desde el punto de vista operativo, el salario y la gestión de éste.

# El Salario

Según el artículo 26 del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores Salario es la totalidad de las percepciones económicas que reciben los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo. En ningún caso este salario en especie, al que se hace mención, podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.

## Composición del salario

La estructura del salario se establece mediante la negociación colectiva o, en su defecto, en el contrato individual y deberá comprender:

1. El salario base: retribución fijada por unidad de tiempo o de obra.
2. Complementos salariales: Es la retribución fijada en función de circunstancias relativas a:
  - Las condiciones personales del trabajador
  - Al trabajo realizado
  - A la situación y resultados de la empresa.

Estos complemento salariales se calcularán conforme a los criterios que a tal efecto se pacten.

Igualmente, se pactará el carácter consolidable o no de dichos complementos salariales, no teniendo el carácter de consolidables, salvo acuerdo en contrario, los que estén vinculados al puesto de trabajo o a la situación y resultados de la empresa.

Tener carácter consolidable significa que la percepción económica por dicho complemento tiene carácter permanente y que la empresa no puede abonar o no de un mes a otro de acuerdo a su criterio, abonarlo un mes sí y otro no sino que será estable mes tras mes.

Entre los complementos salariales que normalmente se pactan en la negociación colectiva cabe destacarse:

- La antigüedad
- Las pagas extraordinarias
- La participación en beneficios
- Los pluses de distancia y transporte
- Los complementos del puesto de trabajo.
- Primas a la producción por calidad o cantidad de trabajo
- Manutención
- Alojamiento
- Residencia en provincias insulares y Ceuta y Melilla, etc.

Existen otras retribuciones que no tienen la consideración de salario y son cantidades percibidas por el trabajador en concepto de:

- Indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral.
- Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.
- Indemnizaciones correspondientes a traslados.
- Indemnizaciones correspondientes a suspensiones o despidos.

Todas las cargas fiscales y de Seguridad Social a cargo del trabajador serán satisfechas por el mismo, siendo nulo todo pacto en contrario.

Asimismo operará la compensación y absorción cuando los salarios realmente abonados, en su conjunto y cómputo anual, sean más favorables para los trabajadores que los fijados en el orden normativo o convencional de referencia.

Esto significa que si un trabajador venía percibiendo un 10 % más de salario bruto anual que el establecido por convenio o pacto para su categoría o grupo profesional, en el caso de que se firme un nuevo convenio Colectivo en el que se establezca un aumento salarial lineal del 5 % para todos los trabajadores, la empresa no está obligada a subir en dicho porcentaje el salario a este trabajador sino que se aplicaría el concepto de compensación y absorción de tal forma que el trabajador quedaría cobrando lo mismo, sin que pueda reclamar subida salarial alguna. En caso de que viniese percibiendo un 2% más del salario bruto anual que el estipulado y el aumento para su categoría quedara establecido en un 5%, tendría derecho a recibir un incremento del 3%.

El empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor el mismo salario, tanto por salario base como por los complementos salariales, sin discriminación alguna por razón de sexo. Este es un derecho Constitucional, cuyo incumplimiento da origen a una sanción tipificada como muy grave según la L.I.S.O.S. Asimismo, no debe existir discriminación salarial por circunstancias de raza, estado civil, afiliación o no a un sindicato, etc.

## Abono del salario

El trabajador tiene derecho:

- A la percepción del salario en la fecha y lugar establecidos o conforme a los usos y costumbres
- A que este abono de las retribuciones periódicas y regulares no se efectúe por periodos de tiempo superiores al mes.
- A percibir él, y con su autorización, sus representantes legales, sin que llegue el día acordado, anticipos a cuenta del trabajo ya realizado.
- A la entrega de un recibo de salarios individual y justificativo del pago del mismo.
- A percibir un interés del 10 por 100 anual por mora, sobre el importe del salario en caso de retraso en el pago.

El empresario procederá a efectuar, de forma delegada, la retención de las cargas fiscales y de Seguridad Social, que legalmente procedan, sobre las retribuciones de los trabajadores.

Si se produjese la extinción del contrato, el empresario, al comunicar a los trabajadores la denuncia, o, en su caso, el preaviso de la extinción del mismo, deberá acompañar una propuesta del documento de liquidación de las cantidades adeudadas.

En caso de impago o diferencias, y puesto que no se establece plazo especial, el trabajador tiene un año para presentar la reclamación, transcurrido el cual prescribe el derecho.

Si el trabajador no pudiera prestar sus servicios, una vez vigente el contrato, porque el empresario se retrasare en darle trabajo por impedimentos imputables al mismo y no al trabajador, éste conservará el derecho a su salario, sin que pueda hacersele compensar el que perdió con otro trabajo realizado en otro tiempo.

## Pagas extraordinarias

Los trabajadores tienen derecho anualmente, al menos, a dos pagas extraordinarias (artículo 31 ET):

Importe de las pagas: la cuantía será la pactada por convenio colectivo o por acuerdo entre empresario y representante de los trabajadores.

Fecha del abono: se hacen efectivas, una por Navidad y otra en el mes que se fije por convenio colectivo o por acuerdo entre empresario y representante de los trabajadores. Si se acuerda en convenio, se podrá prorratear su importe en 12 mensualidades.

## El recibo de salarios

El empresario tiene la obligación de facilitar al trabajador, juntamente con el salario un "recibo de salarios", que se ajustará al modelo establecido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o al que, en su sustitución, se establezca por Convenio Colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre empresa y los representantes de los trabajadores, se establezca con otro modelo que contenga, con la debida claridad y separación, las diferentes percepciones del trabajador, así como las deducciones que legalmente procedan.

La utilización, sin previa autorización, por parte de la empresa de un recibo de salario distinto del modelo oficial o del modelo sustitutivo acordado, constituye una infracción leve.

El recibo de salarios se referirá siempre a meses naturales

El recibo del salario será firmado por el trabajador al hacerle entrega del duplicado del mismo y abonarle, en moneda de curso legal o mediante cheque o talón bancario, las cantidades resultantes de la liquidación. En el caso de que el pago se realice por transferencia bancaria, el empresario deberá entregar al trabajador un duplicado del recibo no siendo necesaria la firma de éste pues el comprobante de abono que la entidad bancaria expide es válido como justificante del pago.

Los recibos de salarios expedidos se archivarán y conservarán por las empresas, junto con los boletines de cotización a la Seguridad Social, durante un periodo mínimo de cinco años, a fin de permitir las comprobaciones oportunas.

El recibo de salario o nómina deberá contener los siguientes datos:

- Encabezado
  - Datos de la empresa
  - Datos del trabajador
- Devengos
  - Percepciones salariales
  - Percepciones no salariales
- Deducciones
  - Aportación del trabajador a las cotizaciones de la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta.
  - Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

- Anticipos
- Valor de los productos recibidos en especie
- Otras deducciones
- Determinación de las Bases de Cotización a la Seguridad Social y conceptos de Recaudación Conjunta y de la Base sujeta a retención del IRPF

En el capítulo siguiente realizaremos un análisis detallado del modelo oficial de hoja de salarios, analizando detenidamente los conceptos de devengo y deducciones, así como la forma de determinar las bases de cotización a la Seguridad Social y la determinación de la base imponible sobre la que efectuar las retenciones del IRPF.

# GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

## Introducción

Una parte muy importante del trabajo de un Director de Personal consiste en la gestión y administración del personal de la Organización y, aunque actualmente tienda cada vez más a desligarse de lo que son las tareas más rutinarias de la Administración de personal, como pueden ser la elaboración de nóminas, la redacción de contratos de trabajo, la realización de las retenciones del IRPF, de la Seguridad Social, etc. y a dejarlo en manos de órganos administrativos, esto no implica que deba olvidarse de ello, pues, como especialista, debe siempre supervisar que se esté realizando todo correctamente, de acuerdo con la legislación vigente y obteniendo las mayores ventajas para la empresa.

Así pues, debe tener conocimiento del contenido del contrato de trabajo, de los derechos y deberes que derivan del mismo, de los contratos de trabajo vigentes en cada momento, las subvenciones a las que da derecho el formalizar un tipo de contrato u otro, la forma, tiempo y lugar de realizar las retenciones del IRPF y de la Seguridad Social, las modificaciones, suspensiones y extinciones de los mismos, etc.

## Contrato de trabajo

Es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste último se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución.

### Capacidad para contratar

Por parte del trabajador podrán contratar la prestación de su trabajo:

- a) Quienes tengan plena capacidad de obrar conforme a lo dispuesto en el Código Civil.
- b) Los menores de dieciocho y mayores de dieciséis años, que vivan de forma independiente, con consentimiento de sus padres o tutores, o con autorización de la persona o institución que les tenga a su cargo.

Si el representante legal de una persona de capacidad limitada la autoriza expresa o tácitamente para realizar un trabajo, queda ésta también autorizada para ejercitar los derechos y cumplir los deberes que se derivan de su contrato y para su cesación.

- c) Los extranjeros, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación específica sobre la materia.

## Formas para la concertación del contrato de Trabajo

El contrato de trabajo puede celebrarse tanto por escrito como de palabra.

Deberán celebrarse por escrito cuando así lo exija una disposición legal, y en todo caso:

- los de prácticas y para la formación,
- los contratos a tiempo parcial, fijo discontinuo y de relevo,
- los contratos de trabajo a domicilio,
- los celebrados para la realización de una obra o servicio determinado,
- los de los trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero.

Igualmente constarán por escrito:

- los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas. De no observarse tal exigencia el contrato se presumirá celebrado a jornada completa y por tiempo indefinido, salvo prueba en contrario.

El contrato de trabajo debe constar por escrito dentro del plazo de 15 días de incorporado el trabajador a la empresa. Ahora bien, si se trata de contratos por obra, trabajo o servicio determinado o de duración inferior a 30 días, el plazo disminuye debiendo el contrato constar por escrito dentro del plazo de cinco días.

Cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, incluso durante el transcurso de la relación laboral.

El empresario está obligado a mantener una copia del contrato en el lugar de trabajo. Si la empresa tiene varios centros de trabajo dentro de una misma ciudad o a través del país, debe mantener en cada uno de ellos la documentación relativa a la relación laboral de cada uno de los trabajadores que trabajan en ese centro de trabajo.

## La duración del contrato

El contrato de trabajo puede concertarse por tiempo indefinido o por una duración determinada. La duración determinada del contrato estará en función del tipo de contrato efectuado y de lo establecido al respecto en el mismo.

Podrán celebrarse contratos de duración determinada en los siguiente supuestos:

- a) Cuando se contrate al trabajador para la realización de una obra o servicio determinado cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta.
- b) Cuando las circunstancias del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos así lo exigieran, aún tratándose de la actividad normal de la empresa.
- c) Cuando se trate de sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo (servicio militar, maternidad, etc.), siempre que en el contrato de trabajo se especifique el nombre del sustituido y la causa de sustitución.

## Contenido del Contrato de Trabajo

Todo contrato de trabajo debe contener como mínimo las siguientes estipulaciones o menciones:

1. Lugar y fecha del contrato;
2. Datos personales del empresario y del trabajador, incluyendo la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador;
3. Determinación de la naturaleza (o tipo) de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse;
4. Forma y período de pago de la remuneración acordada;
5. Duración y distribución de la jornada de trabajo. Si en la empresa existe el sistema de turnos, su duración y distribución se determinará según el reglamento interno de ésta;
6. Precisar si el contrato es de duración indefinida o de plazo fijo;
7. Cualquier otra condición o pacto que determinasen las partes contratantes, tales como por ejemplo: gratificaciones, indemnizaciones en circunstancias específicas, movilidad geográfica o funcional, etc.

Una clara y detallada relación de las condiciones de trabajo evitará a posteriori gran parte de los conflictos laborales que se producen en la empresa, lo cual repercutirá positivamente en el clima laboral de la empresa. El trabajador debe tener claro qué es lo que se le exige y, por supuesto, que se le da a cambio de su trabajo.

## Comunicación de las contrataciones al INEM

Los empresarios están obligados a registrar en la Oficina Pública de Empleo, en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación, los contratos que deban celebrarse por escrito o a comunicar, en igual plazo, las contrataciones efectuadas, aunque no exista obligación legal de formalizarlas por escrito.

## Derecho de información a los representantes legales de los trabajadores en materia de contratación

Cuando así lo exija la ley, la empresa habrá de notificar a la representación legal de los trabajadores en las empresas, en un plazo de 10 días, los contratos realizados de acuerdo con las modalidades de contratación por tiempo determinado o entregar copia básica de los mismos. Igualmente, se les notificará, en el mismo plazo, las prórrogas de dichos contratos así como las denuncias de los mismos.

La copia básica contendrá todos los datos del contrato a excepción de aquellos datos que pudieran afectar a la intimidad personal del interesado como por ejemplo: número del documento nacional de identidad, domicilio, estado civil.

## Periodo de prueba.

Su establecimiento es optativo, excepto cuando el trabajador haya ya desempeñado las mismas funciones con anterioridad en la empresa, bajo cualquier modalidad de contratación, en cuyo caso no se podrá fijar período de prueba alguno.

Durante el periodo de prueba se podrá rescindir la relación laboral por voluntad de cualquiera de las partes sin alegar causa alguna y sin preaviso, salvo pacto en contra.

En caso de concertarse un periodo de prueba deberá hacerse constar por escrito en el contrato de trabajo y su duración máxima será la establecida en los Convenios Colectivos, en su defecto, ésta no podrá exceder de:

- Seis meses para los técnicos titulados.
- Dos meses para el resto de los trabajadores.

\* En las empresas con menos de 25 trabajadores, el período de prueba no podrá exceder de tres meses para los trabajadores que no sean técnicos titulados.

Durante este periodo el trabajador tendrá los mismos derechos y obligaciones correspondientes al puesto de trabajo que desempeñe como si fuera de plantilla y se computará a efectos de antigüedad si al finalizar el mismo el trabajador continúa prestando sus servicios en la empresa.

La situación de incapacidad temporal, maternidad, y adopción o acogimiento, que afecte al trabajador durante el periodo de prueba, interrumpe el cómputo del mismo, siempre que se produzca acuerdo entre ambas partes, es decir, si se establece un periodo de prueba de 15 días y al 2º día de trabajo el trabajador sufre un proceso de incapacidad, una vez que éste obtenga el alta médica y se reincorpore a la empresa aún le restan 13 días de prueba.

## **Derechos y deberes derivados del contrato**

Entre los derechos y deberes que derivan del contrato de trabajo destacaremos los siguientes.

### **No discriminación en las relaciones laborales.**

Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones desfavorables por razón de edad o cuando contengan discriminaciones favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, estado civil, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español.

No obstante, el Gobierno podrá regular las medidas de reserva, duración o preferencia en el empleo que tengan por objeto facilitar la colocación de trabajadores demandantes de empleo.

Asimismo, el Gobierno podrá otorgar subvenciones, desgravaciones y otras medidas para fomentar el empleo de grupos específicos de trabajadores que encuentren dificultades especiales para acceder al empleo. La regulación de las mismas se hará previa consulta a las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas. Las medidas a las que se refieren los párrafos anteriores se orientan prioritariamente a fomentar el empleo estable de los trabajadores desempleados y la conversión de los contratos temporales en contratos por tiempo indefinido.

La legislación en este aspecto es muy cambiante lo que nos obliga a estar permanentemente actualizados si queremos lograr una planificación efectiva y, además, ahorrar costes laborales a la empresa.

### **Inviolabilidad de la persona del trabajador.**

Sólo podrán realizarse registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y efectos particulares, cuando sean necesarios para la protección del patrimonio empresarial y del de los demás trabajadores de la empresa, dentro del centro de trabajo y en horas de trabajo.

En su realización se respetará al máximo la dignidad e intimidad del trabajador y se contará con la asistencia de un representante legal de los trabajadores o, en su ausencia del centro de trabajo, de otro trabajador de la empresa, siempre que ello fuera posible.

### **Protección en materia de Seguridad e Higiene**

El trabajador, en la prestación de sus servicios, tendrá derecho a una protección eficaz en materia de seguridad e higiene y, a su vez, está obligado a observar en su trabajo las medidas legales y reglamentarias de seguridad e higiene.

Asimismo, tiene derecho a participar, por medio de sus representantes legales en el centro de trabajo, en la inspección y control de las medidas de seguridad e higiene que sean de observancia obligada por el empresario, y a recibir formación práctica y adecuada en materia de seguridad e higiene tanto si se acaba de incorporar a la empresa o cuando cambie de puesto de trabajo o tenga que aplicar una nueva técnica que pueda ocasionar riesgos graves para él mismo o para sus compañeros o terceros. El trabajador está obligado a seguir dicha formación y a realizar las prácticas cuando se celebren dentro de la jornada de trabajo o en otras horas, en este último caso el empresario deberá pagar por estas horas que a todos los efectos se considerarán como de trabajo efectivo.

### **Dirección y control de la actividad laboral.**

El trabajador estará obligado a realizar el trabajo convenido bajo la dirección del empresario o persona en quien éste delegue.

El trabajador y el empresario se someterán, en sus prestaciones recíprocas, a las exigencias de la buena fe.

El empresario podrá verificar el estado de enfermedad o accidente del trabajador que sea alegado por éste para justificar sus faltas de asistencia al trabajo, mediante reconocimiento a cargo de personal médico. La negativa del trabajador a dichos reconocimientos podrá determinar la suspensión de los derechos económicos que pudieran existir a cargo del empresario por dichas situaciones.

### **Pacto de no concurrencia y de permanencia en la empresa.**

Un trabajador no podrá prestar sus servicios para diversos empresarios cuando se estime concurrencia desleal o cuando se pacte la plena dedicación mediante compensación económica expresa.

El pacto de no competencia no podrá, después de extinguido el contrato de trabajo, tener una duración superior a dos años para los técnicos y de seis meses para los demás trabajadores y sólo será válido si:

- El empresario tiene un efectivo interés industrial o comercial en ella
- Se satisface al trabajador una compensación económica adecuada.

En el supuesto de compensación por plena dedicación, el trabajador podrá rescindir el acuerdo y recuperar su libertad de trabajo en otro empleo, comunicándolo por escrito al empresario con un preaviso de treinta días, perdiendo la compensación económica y cualquier otro derecho vinculado a esta dedicación plena.

Cuando el trabajador haya recibido una especialización profesional con cargo al empresario para poner en marcha proyectos determinados o realizar un trabajo específico, podrá pactarse entre ambos la permanencia en dicha empresa durante cierto tiempo. El acuerdo no será de duración superior a dos años y se formalizará siempre por escrito. Si el trabajador abandona el trabajo antes del plazo, el empresario tendrá derecho a una indemnización de daños y perjuicios.

## **Tipos de contratos de trabajo según su duración**

Existen tres grandes grupos de Contratos de Trabajo agrupados desde la óptica de la duración de los mismo: Contratos Indefinidos, Contrato Formativo y en Práctica y Contratos Temporales. Los primeros no establecen un tiempo determinado para su finalización, mientras, el contrato para la formación y el contrato en prácticas sí fijan un tiempo concreto para su finalización, este tiempo varía de seis meses a cuatro años, como veremos cuando los analicemos más detalladamente. Los contratos temporales tienen, en principio, una vigencia mucho más corta, pudiendo durar sólo unos días o hasta que se cumplan las condiciones especificadas en el mismo (retorno de la persona sustituida, finalización de la obra o servicio, etc.)

### **Contratación Indefinida**

El contrato indefinido es aquél que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios objeto del mismo.

El contrato de trabajo común u ordinario se presume concertado por tiempo indefinido y a jornada completa y se puede celebrar por escrito o de palabra. Asimismo, adquirirán la condición de trabajadores fijos, independientemente de la modalidad de su contratación:

- Los trabajadores que no hubieran sido dados de alta en la Seguridad Social, una vez transcurrido un plazo igual al que legalmente se hubiera podido fijar para el período de prueba, salvo que de la propia naturaleza de las actividades o de los servicios contratados se deduzca claramente la duración temporal de los mismos, todo ello sin perjuicio de las demás responsabilidades a que hubiera lugar en derecho (sanciones por parte de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, reclamación de cuotas, recargos, etc.).
- Los trabajadores con contratos temporales celebrados en fraude de ley, es decir aquellos celebrados para la realización de una tarea cuyo carácter no era temporal.

**Contratos indefinidos con derecho a bonificación**

Las empresas que contraten indefinidamente y a tiempo completo a trabajadores de ciertos colectivos o que cumplan unos requisitos determinados, gozarán de una serie de bonificaciones y reducciones de las cuotas que deben ingresar en la Seguridad Social.

Quedan excluidos de la aplicación de estos beneficios los siguientes supuestos:

- Relaciones laborales de carácter especial.
- Contrataciones que afecten al cónyuge, ascendientes, descendientes y demás parientes, por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, del empresario o de quienes ostenten cargos directivos o sean miembros de los órganos de administración de las empresas que revistan la forma jurídica de sociedad, así como las que se produzcan con estos últimos.
- Contrataciones realizadas con trabajadores que en los veinticuatro meses anteriores a la fecha de la contratación, hubiesen prestado servicios en la misma empresa o grupo de empresas mediante un contrato por tiempo indefinido.
- Trabajadores que hayan finalizado su relación laboral de carácter indefinido en un plazo de tres meses previos a la formalización del contrato.

Además la Empresa debe cumplir los siguientes requisitos:

- Hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y de seguridad social.
- No haber sido excluidos del acceso a beneficios derivados del Programa de empleo por la Comisión de infracciones.

Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60 por 100 del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica.

Los contratos que gozan de bonificaciones y reducciones suelen variar, aunque no sustancialmente. Los tipos de contratos que vamos a relacionar a continuación son los que recoge el R.D. Ley 9/1997, convalidado como Ley 64/1998 modificado por la Ley 50/1998, de 30 de diciembre (B.O.E. de 31 de diciembre).

El R.D. Ley 9/1997, convalidado como Ley 64/1998 estableció distintos incentivos por la contratación indefinida a tiempo completo de una serie de colectivos de trabajadores, así como por la transformación en indefinidos de determinados contratos temporales. La promulgación de la Ley 50/1998, de 30 de diciembre (B.O.E. de 31 de diciembre) ha modificado los incentivos establecidos en la Ley 64/98, reduciendo los porcentajes de bonificación de cuotas a la Seguridad Social, aunque extiende estas bonificaciones a los contratos a tiempo parcial.

Los contratos con derecho a bonificación de cuotas a la Seguridad Social son los siguientes:

- Contrato de trabajo indefinido para jóvenes trabajadores menores de 30 años
- Contrato de trabajo indefinido para trabajadores parados de larga duración
- Contrato de trabajo indefinido de mujeres desempleadas de larga duración en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino
- Contrato de trabajo indefinido de trabajadores mayores de 45 años
- Transformación en indefinidos de los contratos temporales con incentivos
- Contrato de trabajo para el fomento de la contratación indefinida
- Contrato de trabajo para la formación
- Contrato en prácticas
- Contrato de trabajo indefinido para la contratación de trabajadores minusválidos

- Contrato para la formación para trabajadores minusválidos
- Contrato en prácticas para trabajadores minusválidos
- Transformación en indefinido de contratos de trabajo concertados inicialmente como temporales.

Veamos cada uno de estos contratos con más detenimiento.

### **Contrato de Trabajo Indefinido para Jóvenes Trabajadores Menores de 30 años**

Los contratos por tiempo indefinido objeto de las ayudas podrán celebrarse a tiempo completo o a tiempo parcial y formalizarse por escrito en el modelo que sea dispuesto por el Instituto Nacional de Empleo.

#### Requisitos de los trabajadores:

- Jóvenes desempleados, inscritos en la Oficina de Empleo, menores de 30 años.
- El trabajador no tendrá relación de parentesco por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, con el empresario.
- El trabajador no debe haber estado vinculado a la empresa o grupo de empresas en los 24 meses anteriores a la contratación mediante contrato indefinido.
- Quedan excluidos los trabajadores que hayan finalizado una relación laboral de carácter indefinido en un plazo de tres meses previos a la fecha de formalización de este nuevo contrato.

#### Requisitos de la Empresa:

- La Empresa deberá hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.
- La Empresa no debe haber sido excluida del acceso a los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, según lo previsto en el artículo 45.2 de la Ley 8/88, de 7 de abril, sobre infracciones y sanciones en el orden social.
- Las empresas que hayan extinguido o extingan, por despido declarado improcedente, contratos bonificados al amparo del R.D. Ley 9/97, quedarán excluidas por un período de 12 meses de las ayudas contempladas en esta última norma.

#### Incentivos:

- Cada contrato indefinido dará derecho, durante un período de 24 meses siguientes a la fecha de la contratación, a las siguientes bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social:
  - por contingencias comunes del 35% durante el primer año de vigencia del contrato y
  - 25% durante el segundo año de vigencia del contrato.
  - En caso de que estas contrataciones se realicen con mujeres, las bonificaciones de cuotas se incrementarán en 5 puntos, siempre que dichas contrataciones se efectúen a tiempo completo.
- Las bonificaciones aplicables a las contrataciones a tiempo parcial serán proporcionales al tiempo efectivo de trabajo, aplicándose a las bases de cotización correspondientes.

#### Otras características:

- Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60% del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica.

- En los supuestos de obtención de ayudas sin reunir los requisitos exigidos para su concesión, procederá la devolución de las cantidades dejadas de ingresar por bonificación de cuotas a la Seguridad Social con el recargo correspondiente.
- No se concederán los incentivos descritos cuando se trate de relaciones laborales de carácter especial.
- Esta modalidad de contrato puede acogerse a la reducción de la indemnización por despido (33 días de salario por año de servicio), establecida en la Ley 63/97, de 26 de diciembre siempre que se cumplan los requisitos exigidos en la citada norma.

### **Contrato de trabajo indefinido para trabajadores parados de larga duración**

Los contratos por tiempo indefinido objeto de las ayudas podrán celebrarse a **tiempo completo** o a **tiempo parcial** y formalizarse por escrito en el modelo que se disponga por el Instituto Nacional de Empleo.

#### Requisitos de los trabajadores:

- Desempleados inscritos en la Oficina de Empleo por un período mínimo de 12 meses.
- El trabajador no tendrá relación de parentesco por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, con el empresario
- El trabajador no debe haber estado vinculado a la empresa en los 24 meses anteriores a la contratación mediante contrato indefinido.
- Quedan excluidos los trabajadores que hayan finalizado una relación laboral de carácter indefinido en un plazo de tres meses previos a la fecha de formalización de este nuevo contrato.

#### Requisitos de la Empresa:

- La Empresa deberá hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.
- La Empresa no debe haber sido excluida del acceso a los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, según lo previsto en el artículo 45.2 de la Ley 8/88, de 7 de abril, sobre infracciones y sanciones en el orden social.
- Las empresas que hayan extinguido o extingan, por despido declarado improcedente, contratos bonificados al amparo del R.D. Ley 9/97, quedarán excluidas por un período de 12 meses de las ayudas contempladas en esta última norma.

#### Incentivos:

- Cada contrato indefinido dará derecho, durante un período de 24 meses siguientes a la fecha de la contratación, a las siguientes bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social:
  - por contingencias comunes una reducción del 40% durante el primer año de vigencia del contrato y
  - 30% durante el segundo año de vigencia del contrato.
  - En caso de que estas contrataciones se realicen con mujeres, las bonificaciones de cuotas se incrementarán en 5 puntos, siempre que dichas contrataciones se efectúen a tiempo completo.
- Las bonificaciones aplicables a las contrataciones a tiempo parcial serán proporcionales al tiempo efectivo de trabajo, aplicándose a las bases de cotización correspondientes.

Otras características:

- Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60% del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica.
- En los supuestos de obtención de ayudas sin reunir los requisitos exigidos para su concesión, procederá la devolución de las cantidades dejadas de ingresar por bonificación de cuotas a la Seguridad Social con el recargo correspondiente.
- No se concederán los incentivos descritos cuando se trate de relaciones laborales de carácter especial.
- Esta modalidad de contrato puede acogerse a la reducción de la indemnización por despido (33 días de salario por año de servicio), establecida en la Ley 63/97, de 26 de diciembre (B.O.E. de 30 de diciembre) siempre que se cumplan los requisitos exigidos en la citada norma.

**Contrato de trabajo indefinido de mujeres desempleadas de larga duración en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino**

Los contratos por tiempo indefinido objeto de las ayudas para este colectivo específico podrán celebrarse a **tiempo completo o a tiempo parcial** y formalizarse por escrito en el modelo que se disponga por el Instituto Nacional de Empleo.

Requisitos de los trabajadores

- Mujeres desempleadas inscritas en la Oficina de Empleo, por un período mínimo de 12 meses, contratadas para prestar servicios en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino de acuerdo con lo establecido en la O.M. de 16-9-98 (B.O.E. de 29 de septiembre).
- La trabajadora no tendrá relación de parentesco por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, con el empresario.
- La trabajadora no debe haber estado vinculado a la empresa en los 24 meses anteriores a la contratación mediante contrato indefinido.
- Quedan excluidas las trabajadoras que hayan finalizado una relación laboral de carácter indefinido en un plazo de tres meses previos a la fecha de formalización de este nuevo contrato.

Requisitos de la Empresa:

- La Empresa deberá hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.
- La Empresa no debe haber sido excluida del acceso a los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, según lo previsto en el artículo 45.2 de la Ley 8/88, de 7 de abril, sobre infracciones y sanciones en el orden social.
- Las empresas que hayan extinguido o extingan, por despido declarado improcedente, contratos bonificados al amparo del R.D. Ley 9/97, quedarán excluidas por un período de 12 meses de las ayudas contempladas en esta última norma.

Incentivos:

- Cada contrato indefinido dará derecho, durante un período de 24 meses siguientes a la fecha de la contratación, a las siguientes bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social:
  - por contingencias comunes una reducción del 45% durante el primer año de vigencia del contrato y
  - 40% durante el segundo año de vigencia del contrato.

- Las bonificaciones aplicables a las contrataciones a tiempo parcial serán proporcionales al tiempo efectivo de trabajo, aplicándose a las bases de cotización correspondientes.

#### Otras características:

- Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60% del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica.
- En los supuestos de obtención de ayudas sin reunir los requisitos exigidos para su concesión, procederá la devolución de las cantidades dejadas de ingresar por bonificación de cuotas a la Seguridad Social con el recargo correspondiente.
- No se concederán los incentivos descritos cuando se trate de relaciones laborales de carácter especial.
- Esta modalidad de contrato puede acogerse a la reducción de la indemnización por despido (33 días de salario por año de servicio), establecida en la Ley 63/97, de 26 de diciembre (B.O.E. de 30 de diciembre) siempre que se cumplan los requisitos exigidos en la citada norma.

### **Contrato de trabajo indefinido de trabajadores mayores de 45 años**

Los contratos por tiempo indefinido objeto de las ayudas podrán celebrarse a **tiempo completo o a tiempo parcial** y formalizarse por escrito en el modelo que se disponga por el Instituto Nacional de Empleo.

#### Requisitos de los trabajadores:

- Desempleados inscritos en la Oficina de Empleo, mayores de 45 años.
- El trabajador no tendrá relación de parentesco, por consanguinidad o afinidad hasta el 2º grado inclusive, con el empresario.
- El trabajador no debe haber estado vinculado a la empresa en los 24 meses anteriores a la contratación mediante contrato indefinido.
- Quedan excluidos los trabajadores que hayan finalizado una relación laboral de carácter indefinido en un plazo de tres meses previos a la fecha de formalización de este nuevo contrato.

#### Requisitos de la Empresa:

- La Empresa deberá hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.
- La Empresa no debe haber sido excluida del acceso a los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, según lo previsto en el artículo 45.2 de la Ley 8/88, de 7 de abril, sobre infracciones y sanciones en el orden social.
- Las empresas que hayan extinguido o extingan, por despido declarado improcedente, contratos bonificados, quedarán excluidas por un período de 12 meses de las ayudas contempladas en esta última norma.

#### Incentivos:

- Cada contrato indefinido dará derecho durante su período de vigencia, a la concesión de una bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes que será del 45% durante el primer año de vigencia del contrato y 40% durante el resto de la vigencia del contrato.
- En caso de que estas contrataciones se realicen con mujeres, las bonificaciones de cuotas se incrementarán en 5 puntos, siempre que dichas contrataciones se efectúen a tiempo completo.

- Las bonificaciones aplicables a las contrataciones a tiempo parcial serán proporcionales al tiempo efectivo de trabajo, aplicándose a las bases de cotización correspondientes.

#### Otras características:

- Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60% del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica.
- En los supuestos de obtención de ayudas sin reunir los requisitos exigidos para su concesión, procederá la devolución de las cantidades dejadas de ingresar por bonificación de cuotas a la Seguridad Social con el recargo correspondiente.
- No se concederán los incentivos descritos cuando se trate de relaciones laborales de carácter especial.
- Esta modalidad de contrato puede acogerse a la reducción de la indemnización por despido (33 días de salario por año de servicio), establecida en la Ley 63/97, de 26 de diciembre (B.O.E. de 30 de diciembre) siempre que se cumplan los requisitos exigidos en la citada norma.

### **Transformación en indefinidos de los contratos temporales con incentivos**

Los contratos transformados por tiempo indefinido objeto de las ayudas podrán celebrarse a **tiempo completo o a tiempo parcial**, en este último caso, siempre que el contrato que se transforma lo fuese a tiempo parcial, y formalizarse por escrito en el modelo que se disponga por el Instituto Nacional de Empleo.

#### Requisitos de los trabajadores:

- El trabajador deberá tener suscrito y en vigor, con independencia de la fecha de su celebración, un contrato de prácticas, aprendizaje, relevo, formación o sustitución por anticipación de la edad de jubilación.
- El trabajador no tendrá relación de parentesco, por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive, con el empresario.
- El trabajador no debe haber estado vinculado a la empresa en los 24 meses anteriores a la contratación mediante contrato indefinido.

#### Requisitos de la Empresa:

- La Empresa deberá hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.
- La Empresa no debe haber sido excluida del acceso a los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, según lo previsto en el artículo 45.2 de la Ley 8/88, de 7 de abril, sobre infracciones y sanciones en el orden social.
- Las empresas que hayan extinguido o extingan, por despido declarado improcedente, contratos bonificados al amparo del R.D. Ley 9/97, quedarán excluidas por un período de 12 meses de las ayudas contempladas en esta última norma.

#### Incentivos:

- Cada contrato transformado en indefinido dará derecho a una bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes del 25% durante los 24 meses siguientes a dicha transformación. En caso de que la transformación afecte a un contrato celebrado con un trabajador mayor de 45 años, la bonificación del 25% se prolongará durante toda la vigencia del contrato transformado.
- Dará derecho a la misma bonificación la transformación de contratos temporales a tiempo parcial en indefinido a tiempo parcial, incluidos los fijos discontinuos.

- En este caso las bonificaciones aplicables a las contrataciones a tiempo parcial serán proporcionales al tiempo efectivo de trabajo, aplicándose a las bases de cotización correspondientes.

**Otras características:**

- Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60% del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica.
- En los supuestos de obtención de ayudas sin reunir los requisitos exigidos para su concesión, procederá la devolución de las cantidades dejadas de ingresar por bonificación de cuotas a la Seguridad Social con el recargo correspondiente.
- No se concederán los incentivos descritos cuando se trate de relaciones laborales de carácter especial.
- Esta modalidad de contrato puede acogerse a la reducción de la indemnización por despido (33 días de salario por año de servicio), establecida en la Ley 63/97, de 26 de diciembre (B.O.E. de 30 diciembre) siempre que se cumplan los requisitos exigidos en la citada norma.

**Contrato de trabajo para el fomento de la contratación indefinida**

El contrato se concertará por tiempo indefinido y se formalizará por escrito en el modelo que se establezca a tal fin.

**Requisitos de los trabajadores:**

El contrato podrá concertarse con trabajadores incluidos en uno de los grupos siguientes:

- a) Trabajadores desempleados en quienes concurra alguna de las siguientes condiciones:
  - Jóvenes desde 18 hasta 29 años de edad, ambos inclusive.
  - Parados de larga duración, que lleven al menos un año inscritos como demandantes de empleo.
  - Mayores de 45 años.
  - Minusválidos.
- b) Trabajadores que, en la fecha de celebración del nuevo contrato, estuvieran empleados en la misma empresa mediante un contrato de duración determinada o temporal.

**Requisitos de la Empresa:**

- No podrá concertar este contrato la empresa que, en los doce meses anteriores a la celebración del contrato, hubiera realizado extinciones de contratos de trabajo por causas objetivas declaradas improcedentes.

**Incentivos:**

Cuando el contrato se extinga por causas objetivas y la extinción sea declarada improcedente, la cuantía de la indemnización será de 33 días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los periodos de tiempo inferiores al año y hasta un máximo de 24 mensualidades.

Otras características:

- Esta modalidad de contrato puede acogerse a las bonificaciones en las cuotas de Seguridad Social por contingencias comunes, según el colectivo al que pertenezca el trabajador, con arreglo a lo dispuesto en la Ley 64/1997, de 26 de diciembre (B.O.E. de 30 de diciembre), siempre que se cumplan los requisitos establecidos en la citada norma.

**Contratos Formativos****Contrato de trabajo para la Formación**

Tendrán por objeto la adquisición de la formación teórica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o un puesto de trabajo que requiera un nivel de cualificación que sea susceptible de acreditación formal o, en su defecto, el nivel de cualificación de base de cada ocupación en el sistema de clasificación de la empresa.

Requisitos del trabajador:

- El trabajador deberá ser mayor de 16 años y menor de 21. En el marco de los programas públicos de empleo-formación de Escuelas Taller, Casas de Oficios y programas de garantía social podrán celebrarse con trabajadores menores de 24 años.
- No tener la titulación requerida para formalizar contrato en prácticas en el oficio o puesto de trabajo correspondiente.
- No haber sido contratado bajo esta modalidad durante más de dos años.
- No haber desempeñado el puesto de trabajo cuya cualificación sea objeto de la formación en la misma empresa por tiempo superior a 12 meses.
- Si el trabajador hubiera tenido una contratación de aprendizaje con anterioridad, inferior a 2 años, se le podrá contratar para la formación exclusivamente por el tiempo que reste hasta completar la duración máxima establecida.

Forma del contrato:

El contrato para la formación deberá formalizarse siempre por escrito, en modelo oficial, haciendo constar expresamente en el mismo el nivel ocupacional, oficio o puesto de trabajo para el que se concierta, el tiempo dedicado a la formación teórica y su distribución horaria, la duración del contrato y el nombre y cualificación profesional de la persona designada como tutor. Los cambios que se produzcan sobre los anteriores elementos deberán formalizarse igualmente por escrito.

Jornada:

La establecida a tiempo completo (sumando al tiempo de trabajo efectivo el dedicado a la formación teórica en la empresa).

Duración:

No podrá ser inferior a seis meses ni exceder de dos años, salvo que por convenio colectivo de ámbito sectorial se fijen duraciones distintas que, en ningún caso, podrán ser inferiores a 6 meses ni superiores a 3 años; o a 4 años cuando el contrato se concierte con una persona minusválida.

Podrá concertarse por escrito un período de prueba con sujeción a los límites de duración que, en su caso, se establezcan en los convenios colectivos. En defecto de pacto en convenio, la duración del período de prueba no podrá exceder de 2 meses.

Número máximo de contratos para la formación.

Los convenios colectivos de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los convenios sectoriales de ámbito inferior, así como los convenios colectivos de las empresas que cuenten con un plan formativo podrán establecer el número máximo de contratos para la formación que las empresas pueden celebrar en función del tamaño de su plantilla.

Si los convenios a los que se refiere el apartado anterior no lo determinase, el número máximo de trabajadores para la formación por centro de trabajo que las empresas pueden contratar no será superior al fijado en la siguiente escala, ajustándose las fracciones por defecto:

- Hasta 5 trabajadores:	1
- De 6 a 10 trabajadores:	2
- De 11 a 25 trabajadores:	3
- De 26 a 40 trabajadores:	4
- De 41 a 50 trabajadores:	5
- De 51 a 100 trabajadores:	8
- De 101 a 250 trabajadores:	10 ó el 8% de la plantilla
- De 251 a 500 trabajadores:	20 ó el 6% de la plantilla
- Más de 500 trabajadores:	30 ó el 4% de la plantilla.

Para determinar la plantilla de trabajadores no se computará a los vinculados a la empresa por un contrato para la formación, ni los trabajadores minusválidos contratados para la formación.

Formación teórica:

El empresario estará obligado a proporcionar al trabajador la formación y el trabajo efectivo adecuado al objeto del contrato. Asimismo, deberá conceder al trabajador los permisos necesarios para recibir dicha formación.

El empresario deberá igualmente tutelar el desarrollo del proceso formativo, ya sea asumiendo personalmente dicha función, ya sea designando como tutor a un trabajador de ésta. Cada tutor no podrá tener asignados más de tres trabajadores contratados para la formación, salvo que en convenio colectivo se disponga lo contrario.

La formación teórica será de carácter profesional y se vinculará, en su caso, a los contenidos teóricos de los módulos formativos del certificado de profesionalidad de la ocupación relacionada con el oficio o puesto de trabajo a desempeñar.

El tiempo dedicado a la formación teórica, que se impartirá siempre fuera del puesto de trabajo, se fijará en el contrato en atención a las características del oficio o puesto de trabajo a desempeñar y, en ningún caso, dicho tiempo de formación será inferior al 15% de la jornada máxima prevista en convenio o en su defecto, de la jornada máxima legal.

Cuando los trabajadores contratados para la formación no hayan finalizado los ciclos educativos comprendidos en la escolaridad obligatoria, la formación teórica tendrá como primer objetivo completar dicha educación.

A la finalización del contrato el empresario deberá entregar al trabajador un certificado en el que conste la duración de la formación teórica y el nivel de formación práctica adquirido. El trabajador podrá solicitar de la Administración competente que, a la finalización del contrato y previas las pruebas de evaluación oportunas, le expida el correspondiente certificado de profesionalidad.

Retribución:

La retribución del trabajador contratado para la formación será la fijada en convenio colectivo sin que, en su defecto, pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional en proporción al tiempo de trabajo efectivo.

No obstante lo anterior, la retribución de los trabajadores contratados para la formación menores de dieciocho años no podrá ser inferior al 85% del salario mínimo interprofesional.

Cotización a la Seguridad Social.

La acción protectora de la Seguridad Social del trabajador contratado para la formación, comprenderá como contingencias situaciones protegidas y prestaciones, las derivadas de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, la asistencia sanitaria en los casos de enfermedad común, accidente no laboral y maternidad, las prestaciones económicas por incapacidad temporal derivadas de riesgos comunes y por maternidad, y las pensiones. Asimismo, se tendrá derecho a la cobertura del Fondo de Garantía Salarial.

- Cotización en los contratos para la formación y aprendizaje.

Durante 1999, la cotización por los trabajadores que hubieran celebrado un contrato para la formación, o de aprendizaje con anterioridad a 17-5-97, se realizará de acuerdo con lo siguiente:

- a) La cotización a la Seguridad Social consistirá en una cuota única mensual, en los siguientes términos:

CONTRATO PARA LA FORMACIÓN Y APRENDIZAJE				
	Empresario			Trabajador
Contingencias Comunes (Formación)	3.891 pts.			776 pts.
Contingencias Comunes (Aprendizaje)	3.176 pts.			633 pts.
Contingencias Profesionales	535 pts	Incapacidad Temporal	300 pts.	
		Incapacidad Permanente, Muerte y Supervivencia	235 pts.	
Fondo de Garantía Salarial	298 pts.			
Formación Profesional	142 pts.			23 pts.

Las retribuciones percibidas en concepto de horas extraordinarias estarán sujetas a la cotización adicional correspondiente.

**Contrato en Prácticas**

El objeto de este contrato es obtener la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados.

A la terminación del contrato, el empresario deberá expedir al trabajador un certificado en el que conste la duración de las prácticas, el puesto o puestos de trabajo ocupados y las principales tareas realizadas en cada uno de ellos.

**Requisitos del trabajador:**

Son títulos profesionales habilitantes para celebrar el contrato en prácticas los de Diplomado Universitario, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico, Licenciado Universitario, Ingeniero, Arquitecto y Técnico o Técnico Superior de la formación profesional específica, así como los títulos oficialmente reconocidos como equivalentes que habiliten para el ejercicio profesional.

El contrato en prácticas podrá celebrarse dentro de los 4 años inmediatamente siguientes a la terminación de los correspondientes estudios. En el caso de los contratos en prácticas celebrados con trabajadores minusválidos, dicho plazo será de 6 años.

**Formalización:**

Deberá formalizarse por escrito, en el modelo oficial que se facilitará en las Oficinas de Empleo, haciendo constar expresamente la titulación del trabajador, la duración del contrato y el puesto o puestos de trabajo a desempeñar durante las prácticas.

**Jornada:**

A tiempo completo o a tiempo parcial.

**Duración:**

No podrá ser inferior a seis meses ni exceder de 2 años, salvo dispuesto en Convenio Colectivo de ámbito sectorial.

El periodo de prueba no podrá ser superior a un mes para los contratos en prácticas celebrados con trabajadores que estén en posesión de título de grado medio ni a dos meses para los contratos en prácticas celebrados con trabajadores que estén en posesión de título de grado superior, salvo lo dispuesto en convenio colectivo.

Si al término del contrato el trabajador continuase en la empresa, no podrá concertarse un nuevo período de prueba, computándose la duración de las prácticas a efectos de antigüedad en la empresa.

**Retribución:**

Será la fijada en Convenio Colectivo para los trabajadores en prácticas, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60 ó 75 por ciento durante el primer o el segundo año de vigencia del contrato respectivamente, del salario fijado en Convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo.

En ningún caso el salario será inferior al salario mínimo interprofesional.

En el caso de trabajadores contratados a tiempo parcial el salario se reducirá en función de la jornada pactada.

## **Contrato para trabajadores minusválidos**

### **Contrato de trabajo indefinido para la contratación de trabajadores minusválidos**

#### Objeto

Facilitar la contratación de trabajadores minusválidos.

#### Requisitos del trabajador:

- Ser trabajador minusválido y estar reconocido como tal por el organismo competente.
- Estar inscrito en la Oficina de Empleo.

#### Requisitos del empleador:

En empresas de nueva creación el número de minusválidos contratados bajo esta modalidad contractual, no podrá superar el 51% del total de los trabajadores de la plantilla, excepto en caso de que el trabajador minusválido sea el único componente de la misma.

#### Obligaciones del empleador:

- Las empresas beneficiarias estarán obligadas a mantener la estabilidad de estos trabajadores por un tiempo mínimo de 3 años y en caso de despido procedente, deberán sustituirlos por otros trabajadores minusválidos.
- Hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y de Seguridad Social.
- El incumplimiento de las obligaciones anteriores supondrá la devolución de las ayudas recibidas, el cese voluntario del trabajador no tiene la consideración de incumplimiento.

#### Incentivos para el empleador:

- Subvención de 650.000 pesetas por contrato a tiempo completo.
- Bonificación de las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, y las cuotas de recaudación conjunta durante toda la duración del contrato, en las siguientes cuantías:
  - 70% por cada trabajador contratado menor de 45 años y
  - 90% por cada trabajador contratado mayor de 45 años.

Cuando el contrato por tiempo indefinido se concierte a tiempo parcial, se mantendrán las bonificaciones en las cuotas descritas en el apartado anterior, si bien la subvención de 650.000 ptas. se reducirá proporcionalmente a la jornada pactada.

- Subvención para la adaptación de puestos de trabajo o dotación de medios de protección personal hasta 150.000 pesetas.

#### Duración y jornada:

El contrato se celebrará por tiempo indefinido y su jornada puede ser a tiempo completo o a tiempo parcial.

Otras características:

Estos contratos podrán acogerse a la reducción de la indemnización por despido prevista en la Ley 63/97 que será de 33 días de salario por año de servicio.

**Contrato para la Formación para Trabajadores Minusválidos**

Tendrán por objeto la adquisición de la formación teórica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o un puesto de trabajo que requiera un nivel de cualificación que sea susceptible de acreditación formal o, en su defecto, el nivel de cualificación de base de cada ocupación en el sistema de clasificación de la empresa.

Requisitos del trabajador:

- Ser trabajador minusválido y estar reconocido como tal por el Organismo competente.
- Al ser trabajador minusválido no existe límite de edad.
- No tener la titulación requerida para formalizar contrato en prácticas en el oficio o puesto de trabajo correspondiente.
- No haber sido contratado bajo esta modalidad durante más de dos años.
- No haber desempeñado el puesto de trabajo cuya cualificación sea objeto de la formación en la misma empresa por tiempo superior a 12 meses.
- Si el trabajador hubiera tenido una contratación de aprendizaje con anterioridad, inferior a 2 años, se le podrá contratar para la formación exclusivamente por el tiempo que reste hasta completar la duración máxima establecida.

Forma del contrato:

El contrato para la formación deberá formalizarse siempre por escrito, en modelo oficial, haciendo constar expresamente en el mismo el nivel ocupacional, oficio o puesto de trabajo para el que se concierta, el tiempo dedicado a la formación teórica y su distribución horaria, la duración del contrato y el nombre y cualificación profesional de la persona designada como tutor. Los cambios que se produzcan sobre los anteriores elementos deberán formalizarse igualmente por escrito.

Jornada:

La establecida a tiempo completo (sumando al tiempo de trabajo efectivo el dedicado a la formación teórica en la empresa).

Duración:

No podrá ser inferior a seis meses ni exceder de dos años, salvo que por convenio colectivo de ámbito sectorial se fijen duraciones distintas, que en ningún caso podrán ser inferiores a 6 meses ni superior a 4 años.

Las partes podrán acordar hasta 2 prórrogas, salvo disposición en contra de los convenios colectivos, sin que la duración total del contrato pueda exceder de la citada duración máxima. En ningún caso la duración de cada prórroga podrá ser inferior a la duración mínima del contrato establecida legal o convencionalmente.

Expirada la duración máxima del contrato para la formación, el trabajador no podrá ser contratado bajo esta modalidad por la misma o distinta empresa.

Podrá concertarse por escrito un período de prueba con sujeción a los límites de duración que, en su caso, se establezcan en los convenios colectivos. En defecto de pacto en convenio, la duración del período de prueba no podrá exceder de 2 meses.

Si al término del contrato el trabajador continuase en la empresa, no podrá concertarse un nuevo período de prueba, computándose la duración del contrato a efectos de antigüedad en la empresa.

#### Número máximo de contratos para la formación:

Los trabajadores minusválidos contratados para la formación no se computarán para determinar el número máximo de contratados para la formación que las empresas pueden contratar en función de su plantilla.

#### Formación teórica:

El empresario estará obligado a proporcionar al trabajador la formación y el trabajo efectivo adecuado al objeto del contrato. Asimismo deberá conceder al trabajador los permisos necesarios para recibir dicha formación.

El empresario deberá igualmente tutelar el desarrollo del proceso formativo, ya sea asumiendo personalmente dicha función, ya sea designando como tutor a un trabajador de la empresa. Cada tutor no podrá tener asignados más de tres trabajadores contratados para la formación, salvo lo dispuesto en convenio colectivo.

La formación teórica será de carácter profesional y se vinculará, en su caso, a los contenidos teóricos de los módulos formativos del certificado de profesionalidad de la ocupación relacionada con el oficio o puesto de trabajo a desempeñar.

El tiempo dedicado a la formación teórica, que se impartirá siempre fuera del puesto de trabajo, se fijará en el contrato en atención a las características del oficio o puesto de trabajo a desempeñar, y en ningún caso dicho tiempo de formación será inferior al 15% de la jornada máxima prevista en convenio o en su defecto, de la jornada máxima legal.

Las acciones de formación podrán ser objeto de ayudas con cargo al presupuesto de formación continua para trabajadores ocupados del Instituto Nacional de Empleo.

Cuando los trabajadores contratados para la formación no hayan finalizado los ciclos educativos comprendidos en la escolaridad obligatoria la formación teórica tendrá como primer objetivo completar dicha educación.

A la finalización del contrato el empresario deberá entregar al trabajador un certificado en el que conste la duración de la formación teórica y el nivel de formación práctica adquirido. El trabajador podrá solicitar de la Administración competente que, a la finalización del contrato y previas las pruebas de evaluación oportunas, le expida el correspondiente certificado de profesionalidad.

#### Retribución:

La retribución del trabajador contratado para la formación será la fijada en convenio colectivo sin que, en su defecto, pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional en proporción al tiempo de trabajo efectivo.

No obstante lo anterior, la retribución de los trabajadores contratados para la formación menores de dieciocho años no podrá ser inferior al 85% del salario mínimo interprofesional.

Cotización a la Seguridad Social:

La acción protectora de la Seguridad Social del trabajador contratado para la formación, comprenderá como contingencias situaciones protegidas y prestaciones las derivadas de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, la asistencia sanitaria en los casos de enfermedad común, accidente no laboral y maternidad, las prestaciones económicas por incapacidad temporal derivadas de riesgos comunes y por maternidad, y las pensiones. Asimismo, se tendrá derecho a la cobertura del Fondo de Garantía Salarial.

Otras características.

En los contratos para la formación con una duración superior a un año, la parte que formule la denuncia está obligada a notificar a la otra su terminación con una antelación mínima de 15 días. El incumplimiento por el empresario del plazo señalado dará lugar a una indemnización.

Los beneficiarios de la pensión no contributiva de invalidez, prevista en la Ley 26/90, de 20 de diciembre, que sean contratados para la formación, recuperarán automáticamente dicha pensión cuando se les extinga el contrato, a cuyo efecto no se tendrá en cuenta en el cómputo anual de sus rentas, las que hubieran percibido en virtud de su trabajo como contratados para la formación.

**Contrato en Prácticas para Trabajadores Minusválidos**

El objeto de este contrato es obtener la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados.

A la terminación del contrato el empresario deberá expedir al trabajador un certificado en el que conste la duración de las prácticas, el puesto o puestos de trabajo ocupados y las principales tareas realizadas en cada uno de ellos.

Requisitos del trabajador:

- Ser trabajador minusválido y estar reconocido como tal por el Organismo competente. Son títulos profesionales habilitantes para celebrar el contrato en prácticas los de Diplomado Universitario, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico, Licenciado Universitario, Ingeniero, Arquitecto y Técnico o Técnico Superior de la formación profesional específica, así como los títulos oficialmente reconocidos como equivalentes que habiliten para el ejercicio profesional.
- Los contratos en prácticas celebrados con trabajadores minusválidos, podrán celebrarse dentro de los 6 años inmediatamente siguientes a la terminación de los correspondientes estudios.
- No haber sido contratado en prácticas en virtud de la misma titulación, en la misma o distinta empresa, por tiempo superior a dos años.

Formalización:

- Deberá formalizarse por escrito, en el modelo oficial que se facilitará por las Oficinas de Empleo, haciendo constar expresamente la titulación del trabajador, la duración del contrato y el puesto o puestos de trabajo a desempeñar durante las prácticas.
- El contrato se registrará en la Oficina de Empleo en los diez días siguientes a su concertación, al igual que las prórrogas del mismo.
- El empresario estará obligado a comunicar a la Oficina de Empleo la finalización del contrato en el plazo de los 10 días siguientes a su terminación.

**Jornada:**

A tiempo completo o a tiempo parcial.

**Duración:**

No podrá ser inferior a seis meses ni exceder de 2 años, salvo dispuesto en Convenio Colectivo de ámbito sectorial.

Si el contrato en prácticas se hubiera concertado por tiempo inferior a dos años, se podrán acordar hasta dos prórrogas, no pudiendo ser la duración de cada una de ellas inferior a la duración mínima del contrato establecida legal o convencionalmente ni superior a la duración total del contrato.

El período de prueba no podrá ser superior a un mes para los contratos en prácticas celebrados con trabajadores que estén en posesión de título de grado medio ni a dos meses para los contratos en prácticas celebrados con trabajadores que estén en posesión de título de grado superior, salvo lo dispuesto en convenio colectivo.

Si al término del contrato el trabajador continuase en la empresa, no podrá concertarse un nuevo período de prueba, computándose la duración de las prácticas a efectos de antigüedad en la empresa.

**Retribución:**

Será la fijada en Convenio Colectivo para los trabajadores en prácticas, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60 ó 75 por ciento durante el primero o el segundo año de vigencia del contrato respectivamente, del salario fijado en Convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo.

En ningún caso el salario será inferior al salario mínimo interprofesional.

En el caso de trabajadores contratados a tiempo parcial el salario se reducirá en función de la jornada pactada.

**Incentivos al empleador:**

Las empresas tendrán derecho a una reducción, durante la duración del contrato, del 50% de la cuota empresarial de la Seguridad Social correspondiente a las contingencias comunes, siempre que el contrato se celebre a tiempo completo.

**Otras características:**

En los contratos en prácticas con una duración superior a un año, la parte que formule la denuncia está obligada a notificar a la otra su terminación con una antelación mínima de 15 días. El incumplimiento por el empresario del plazo señalado dará lugar a una indemnización.

Quedan expresamente excluidas de la normativa de esta modalidad de contratación, las prácticas profesionales realizadas por estudiantes como parte integrante de sus estudios académicos o de los cursos de formación profesional.

**Transformación del contrato en indefinido:**

Posibilidad de obtener los beneficios establecidos en el Real Decreto 1451/83, de 11 de mayo, y en la Ley 63/97, por la transformación del contrato temporal en indefinido, en cualquier momento de su vigencia.

Tipo de Contrato	Sujetos	*Incentivos	Normativa
Contrato Indefinido Inicial (Bonificaciones hasta el 16 de Mayo de 1999)	Desempleados menores de 30 años.	Bonificación del 40% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes, hasta un máximo de 24 meses siguientes a la contratación.	Ley 64/1997, de 26 de diciembre
	Desempleados inscritos en la Oficina de Empleo por un período de, al menos 12 meses	Bonificación del 40% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes, hasta un máximo de 24 meses siguientes a la contratación.	
	Mujeres contratadas para prestar servicios en profesiones u oficios en los que el colectivo femenino se halle subrepresentado	Bonificación del 60% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes, hasta un máximo de 24 meses siguientes a la contratación.	
	Desempleados inscritos en la Oficina de empleo mayores de 45 años.	Bonificación del 60% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes, durante los dos primeros años y 50 % durante el resto de la vigencia del mismo	
Transformación de contratos temporales y de duración determinada, en indefinidos (Bonificaciones hasta el 16 de Mayo de 1999)	Transformación de contratos temporales y de duración determinada así como transformación de los contratos de relevo y de sustitución por anticipación de la edad de jubilación.	Bonificación del 50% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes durante un período máximo de 24 meses siguientes a la transformación. Si la transformación afecta a mujeres que prestan servicios en actividades u oficios en los que se hallen subrepresentadas la bonificación será del 60%	Ley 64/1997, de 26 de diciembre
	Transformación de contratos de aprendizaje, formación y prácticas	50 % durante los 24 meses siguientes a su transformación.	
	Transformación en indefinidos de contratos temporales y de duración determinada que afecte a mayores de 45 años	60 % durante los 24 meses siguientes a su transformación.	

Tipo de Contrato	Sujetos	*Incentivos	Normativa
Indefinido para Jóvenes menores de 30 años	Desempleados menores de 30 años inscritos en la Oficina de Empleo.	Bonificación del 35% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes durante el primer año de vigencia del contrato y 25 % durante el segundo año. Si la contratación afecta a mujeres las bonificaciones se incrementarán en 5 puntos si la contratación es a tiempo completo.	Ley 50/98 de 30 de diciembre.
Trabajadores parados de larga duración	Desempleados inscritos en la Oficina de Empleo por un periodo mínimo de 12 meses	Bonificación del 40% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes durante el primer año de vigencia del contrato y 30 % durante el segundo año. Si la contratación afecta a mujeres las bonificaciones se incrementarán en 5 puntos si la contratación es a tiempo completo.	Ley 50/98 de 30 de diciembre.
Mujeres desempleadas de larga duración en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino	Mujeres desempleadas inscritas en la Oficina de Empleo por un periodo mínimo de 12 meses contratadas para prestar servicios en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino.	Bonificación del 45% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes durante el primer año de vigencia del contrato y 40 % durante el segundo año.	Ley 50/98 de 30 de diciembre. O.M. 16-9-98
Trabajadores mayores de 45 años	Desempleados mayores de 45 años inscritos en la Oficina de Empleo.	Bonificación del 45% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes durante el primer año de vigencia del contrato y 40 % durante el segundo año. Si la contratación afecta a mujeres las bonificaciones se incrementarán en 5 puntos si la contratación es a tiempo completo.	Ley 50/98 de 30 de diciembre.

Tipo de Contrato	Sujetos	*Incentivos	Normativa
Transformación en indefinido de los contratos temporales con incentivos	Tener suscrito y en vigor un contrato de prácticas, aprendizaje, relevo, formación o sustitución por anticipación de la edad de jubilación	Bonificación del 25% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes durante los 24 meses siguientes a dicha transformación. Si la contratación se lleva a cabo con un trabajador mayor de 45 años, la bonificación del 25 % se prolongará durante la vigencia del contrato transformado.	Ley 50/98 de 30 de diciembre. R.D.-Ley 5/99 de 9 de abril.
Fomento de la contratación indefinida	Jóvenes desde 18 hasta 29 años, ambos inclusive Parados que lleven al menos un año inscritos como demandantes de empleo. Mayores de 45 años Minusválidos.	Esta modalidad de contrato puede acogerse a las bonificaciones en las cuotas de Seguridad Social por contingencias comunes según el colectivo al que pertenezca el trabajador.	Ley 63/97, de 26 de diciembre
Trabajadores minusválidos	Desempleados declarados minusválidos. Estar inscritos en la Oficina de Empleo.	650.000 pts. por contrato a tiempo completo. Bonificación de las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, y las cuotas de recaudación conjunta durante toda la duración del contrato: - 70% para menores de 45 años - 90% para mayores de 45 años Hasta 150.000 pts. para adaptación de puestos de trabajo o dotación de medios de protección personal.	R.D. 1451/83, de 11 de mayo. O.M. de 13 de abril de 1994. Ley 40/98 de 9 de diciembre Ley 63/97 de 26 de diciembre. R.D. 4/99 de 8 de enero.
Formación para trabajadores minusválidos	Trabajador minusválido No tener la titulación requerida para formalizar contrato en prácticas en el oficio o puesto de trabajo correspondiente.	El empresario ingresará mensualmente en la Seguridad Social el 50 % de las cuotas empresariales de Seguridad Social previstas para los contratos para la formación.	Ley 63/97 de 26 de diciembre. R.D. Legislativo 1/95 de 29 de marzo. Ley 65/97 de 30 de diciembre. Orden del 14 de julio de 1998

Prácticas para trabajadores minusválidos	Trabajador minusválido Tener la titulación requerida para formalizar contrato en prácticas en el oficio o puesto de trabajo correspondiente.	Reducción, durante la vigencia del contrato, del 50% de la cuota empresarial de la Seguridad Social correspondiente a las contingencias comunes, siempre que el contrato se celebre a tiempo completo.	Ley 63/97 de 26 de diciembre. R.D. Legislativo 1/95 de 29 de marzo. R.D. 488/98, de 27 de marzo
--	---	--	---

Tipo de Contrato	Sujetos	*Incentivos	Normativa
Para la Formación	Mayor de 16 años y menor de 21. No tener la titulación requerida para formalizar contrato en prácticas en el oficio o puesto de trabajo correspondiente.	El empresario sólo deberá cotizar a la Seguridad Social 4.866 pts.	Ley 63/97 de 26 de diciembre R.D. 488/98 de 27 de marzo Orden del 14 de julio de 1998 Resolución del 26 de octubre de 1998 Orden 15 de enero de 1999
Prácticas	Haber obtenido la titulación que habilite para el ejercicio profesional.	El empresario sólo deberá cotizar a la Seguridad Social 4.151 pts.	Ley 63/97 de 26 de diciembre R.D. 488/98 de 27 de marzo

## **Contratos de duración determinada**

### **Contrato por obra o servicio determinado**

Este contrato tiene por objeto la realización de obras o servicios con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, es, en principio, de duración incierta.

Podrá concertarse a tiempo completo o a tiempo parcial.

#### Duración:

Será la del tiempo exigido para la realización de la obra o servicio. Si el contrato fijara una duración o un término, éstos deberán considerarse de carácter orientativo en función de lo establecido anteriormente.

Se transformará en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación:

- Por falta de forma escrita. En el supuesto de contrato a tiempo parcial la falta de forma escrita determinará, asimismo, que el contrato se presuma celebrado a jornada completa salvo prueba en contrario que acredite el carácter a tiempo parcial de los servicios.
- Por falta de alta en la Seguridad Social si hubiera transcurrido un período superior al período de prueba.
- Si llegado el término, no se hubiera producido denuncia de alguna de las partes y se continuara realizando la prestación laboral.
- También se presumirán por tiempo indefinido, los celebrados en fraude de ley.

#### Formalización y registro:

El contrato, y en su caso las prórrogas, se registrarán en la Oficina de Empleo en los diez días siguientes a su concertación.

El contrato deberá formalizarse siempre por escrito y deberá especificar con precisión y claridad el carácter de la contratación e identificar suficientemente la obra o el servicio que constituya su objeto, la duración del contrato así como el trabajo a desarrollar.

#### Extinción y denuncia:

- El contrato se extinguirá previa denuncia de cualquiera de las partes:
- Cuando finalice la obra o servicio objeto del contrato.
- Cuando la duración del contrato sea superior a un año, la parte que formule la denuncia está obligada a notificar a la otra la terminación del contrato con una antelación mínima de 15 días.
- Los contratos que tengan establecida legal o convencionalmente una duración máxima y que se hubiesen concertado por una duración inferior a la misma, se entenderán prorrogados tácitamente, hasta la correspondiente duración máxima, cuando no hubiese mediado denuncia o prórroga expresa antes de su vencimiento y el trabajador continúe prestando servicios.
- Expirada dicha duración máxima, si no hubiera denuncia expresa y el trabajador continuara prestando sus servicios, el contrato se considerará prorrogado tácitamente por tiempo indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación.
- El incumplimiento por parte del empresario del plazo mencionado en el punto anterior, le obligará al abono de una indemnización equivalente al salario correspondiente a los días en que dicho plazo se haya incumplido.

### **Contrato eventual por circunstancias de la producción**

Se conciertan para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aún tratándose de la actividad normal de la empresa. Podrá concertarse a tiempo **completo** o a tiempo **parcial**.

Cuando el convenio colectivo que resulte de aplicación haya determinado las actividades en las que pueden contratarse trabajadores eventuales o haya fijado criterios generales relativos a la adecuada relación entre el número de contratos a realizar y la plantilla total de la empresa, se estará a lo establecido en el mismo para la utilización de esta modalidad contractual.

#### Duración:

La duración máxima de este contrato será de seis meses dentro de un período de doce meses.

En atención al carácter estacional de la actividad en que se pueden producir las circunstancias señaladas anteriormente, los convenios colectivos de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los convenios colectivos sectoriales de ámbito inferior podrán modificar indistintamente:

- 1º La duración máxima del contrato.
- 2º El período dentro del cual puede celebrarse.
- 3º La duración máxima del contrato y el período dentro del cual puede celebrarse.

En caso de que el contrato eventual se concierte por un plazo inferior a la duración máxima legal o convencionalmente establecida, podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes, por una única vez, sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicha duración máxima.

Se transforma en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación:

- Por falta de forma escrita. En el supuesto de contrato a tiempo parcial la falta de forma escrita determinará asimismo que el contrato se presuma celebrado a jornada completa salvo prueba en contrario que acredite el carácter a tiempo parcial de los servicios.
- Por falta de alta en la Seguridad Social si hubiera transcurrido un período superior al período de prueba.
- Si llegado el término, no se hubiera producido denuncia de alguna de las partes y se continuara realizando la prestación laboral.
- También se presumirán por tiempo indefinido, los celebrados en fraude de ley.

#### Formalización y registro:

Escrita en los que excedan de 4 semanas y en aquellos que se concierten a tiempo parcial.

En el contrato deberá constar con precisión y claridad la causa o circunstancia que lo justifique y además, entre otros extremos, el carácter de la contratación, la duración y el trabajo a desarrollar.

El contrato y, en su caso, la prórroga, se registrarán en la Oficina de Empleo, en los diez días siguientes a su concertación.

Extinción y denuncia:

El contrato eventual por circunstancias de la producción se extinguirá, previa denuncia de cualquiera de las partes, por la expiración del tiempo convenido.

Los contratos que tengan establecida legal o convencionalmente una duración máxima y que se hubiesen concertado por una duración inferior a la misma, se entenderán prorrogados tácitamente, hasta la correspondiente duración máxima, cuando no hubiese mediado denuncia o prórroga expresa antes de su vencimiento y el trabajador continúe prestando servicios.

Expirada dicha duración máxima o la de la prórroga expresa del contrato eventual, si no hubiera denuncia expresa y el trabajador continuara prestando sus servicios, el contrato se considerará prorrogado tácitamente por tiempo indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación.

**Contrato de interinidad**

Tiene por objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, en virtud de norma, convenio colectivo o acuerdo individual o para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva.

Jornada:

Deberá celebrarse a jornada completa excepto en dos supuestos:

- a) Cuando el trabajador sustituido estuviera contratado a tiempo parcial o se trate de cubrir temporalmente un puesto de trabajo cuya cobertura definitiva se vaya a realizar a tiempo parcial.
- b) Cuando el contrato se realice para complementar la jornada reducida de los trabajadores que ejerciten el derecho reconocido en el artículo 37, apartado 5, del Estatuto de los Trabajadores, o en aquellos otros supuestos en que, de conformidad con lo establecido legal o convencionalmente, se haya acordado una reducción temporal de la jornada del trabajador sustituido.

Duración:

La duración del contrato de interinidad será la del tiempo que dure la ausencia del trabajador sustituido con derecho a la reserva del puesto de trabajo.

Cuando el contrato se realice para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva la duración será la del tiempo que dure el proceso de selección o promoción, sin que pueda ser superior a tres meses ni celebrarse un nuevo contrato con el mismo objeto una vez superada dicha duración máxima.

En los procesos de selección llevados a cabo por las Administraciones Públicas para la provisión de puestos de trabajo, la duración de los contratos coincidirá con el tiempo que duren dichos procesos conforme a lo previsto en su normativa específica.

Se transforma en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación:

- Por falta de forma escrita. En el supuesto de contrato a tiempo parcial la falta de forma escrita determinará asimismo que el contrato se presuma celebrado a jornada

completa salvo prueba en contrario que acredite el carácter a tiempo parcial de los servicios.

- Por falta de alta en la Seguridad Social si hubiera transcurrido un período superior al período de prueba.
- Si llegado el término no se hubiera producido denuncia de alguna de las partes y se continuara realizando la prestación laboral.
- También se presumirán por tiempo indefinido, los celebrados en fraude de ley.

#### Formalización y registro:

El contrato, y en su caso las prórrogas, se registrarán en la Oficina de Empleo en los diez días siguientes a su concertación.

El contrato deberá formalizarse siempre por escrito y deberá especificar con precisión y claridad el carácter de la contratación e identificar suficientemente la circunstancia que determina su duración, la duración del contrato así como el trabajo a desarrollar.

#### Extinción:

El contrato de interinidad se extinguirá, previa denuncia de cualquiera de las partes, cuando se produzca cualquiera de las siguientes causas:

- 1º. La reincorporación del trabajador sustituido.
- 2º. El vencimiento del plazo legal o convencionalmente establecido para la reincorporación
- 3º. La extinción de la causa que dio lugar a la reserva del puesto de trabajo.
- 4º. El transcurso del plazo de tres meses en los procesos de selección o promoción para la provisión definitiva de puestos de trabajo o del plazo que resulte de aplicación en los procesos de selección en las Administraciones públicas.

Los contratos de interinidad que tengan establecida legal o convencionalmente una duración máxima y que se hubiesen concertado por una duración inferior a la misma, se entenderán prorrogados tácitamente, hasta la correspondiente duración máxima, cuando no hubiese mediado denuncia o prórroga expresa antes de su vencimiento y el trabajador continúe prestando servicios.

Producida la causa de extinción del contrato de interinidad, si no hubiera denuncia expresa y el trabajador continuara prestando sus servicios, el contrato se considerará prorrogado tácitamente por tiempo indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación.

Bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social de los contratos de interinidad para sustituir a trabajadores durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento:

Los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores que tengan suspendido su contrato de trabajo durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento tendrán derecho a una bonificación del 100% en las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y en las aportaciones empresariales de las cuotas de recaudación conjunta. Dichos beneficios se extenderán también a los socios trabajadores o socios de trabajo de las sociedades cooperativas, con independencia del régimen de afiliación.

La duración máxima de las bonificaciones previstas coincidirá con la de los períodos de descanso fijados por ley. En los supuestos en que el trabajador no agote el período de

descanso a que tuviera derecho, los beneficios se extinguirán en el momento de su reincorporación a la empresa.

Los beneficios anteriormente expuestos no serán de aplicación en los siguientes casos:

- a) Contrataciones de interinidad que se suscriban con el cónyuge, ascendientes, descendientes y demás parientes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive del empresario, o de aquellos que sean miembros de los órganos de administración de las empresas que revistan la forma jurídica de sociedad.
- b) Contratos celebrados por las Administraciones Públicas y sus organismos autónomos.
- c) Contratos de puesta a disposición.

## **Contratos a Tiempo Parcial**

### **Contrato a tiempo parcial y contrato fijo discontinuo.**

Permite la contratación de un trabajador para prestar servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferior a 2/3 de la jornada a tiempo completo establecida en el convenio colectivo de aplicación o en su defecto, de la jornada ordinaria máxima legal.

También se considerará como contrato a tiempo parcial el celebrado por el trabajador que concierte con su empresa una reducción de la jornada de trabajo y su salario de entre un mínimo del 30% y un máximo del 77 % cuando reúnan las condiciones generales exigidas para tener derecho a la pensión de jubilación de la Seguridad Social, con excepción de la edad, que habrá de ser inferior a 5 años como máximo a la edad de jubilación.

#### Duración:

El contrato a tiempo parcial podrá concertarse:

- Por tiempo indefinido.

El contrato a tiempo parcial se entenderá celebrado por tiempo indefinido, cuando se concierte para realizar trabajos fijos y periódicos dentro del volumen normal de la actividad de la empresa.

También se considerará el contrato a tiempo parcial como indefinido cuando el contrato se concierte para realizar trabajos que tengan el carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas ciertas, dentro del volumen normal de actividad de la empresa.

- Por duración determinada

En los supuestos en los que legalmente se permita la utilización de esta modalidad de contratación, excepto en el contrato para la formación.

En el supuesto de jubilación parcial, la duración será equivalente al período de tiempo que le falte al trabajador para alcanzar la edad necesaria para causar derecho a la pensión de jubilación ordinaria, en cuyo momento se extinguirá el contrato, y que en ningún caso será superior a cinco años.

#### Jornada:

La jornada diaria en el trabajo a tiempo parcial podrá realizarse de forma continuada o partida.

Los trabajadores a tiempo parcial no podrán realizar horas extraordinarias, salvo en los supuestos a los que se refiere el apartado tercero del artículo 35 del Estatuto de los Trabajadores

**Formalización:**

El contrato se deberá formalizar necesariamente por escrito, en el modelo que se establezca. En el contrato deberán figurar el número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año contratadas, la distribución horaria y su concreción mensual, semanal y diaria, incluida la determinación de los días en los que el trabajador deberá prestar servicios.

De no observarse estas exigencias, el contrato se presumirá celebrado a jornada completa, salvo prueba en contra que acredite el carácter parcial de los servicios y el número y distribución de las horas contratadas.

**Retribución:**

Será proporcional al número de horas trabajadas al día, a la semana, al mes o al año respecto a la jornada habitual en la actividad de que se trate.

En el caso de jubilación parcial será compatible la retribución del trabajador que se jubila con la pensión que la Seguridad Social le reconozca.

**Cotización a la Seguridad Social:**

La base de cotización a la Seguridad Social estará constituida por las retribuciones efectivamente percibidas en función de las horas trabajadas, tanto ordinarias como complementarias.

**Incentivos:**

Los contratos indefinidos iniciales a tiempo parcial, incluidos los fijos discontinuos, que se celebren desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 1999 darán derecho, durante un período de 24 meses siguientes a la fecha de la contratación, a las siguientes bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes:

- a) Contrataciones de jóvenes menores de treinta años: 35 por 100 durante el primer año de vigencia del contrato; 25 por 100 durante el segundo año de vigencia del contrato.
- b) Contrataciones de desempleados inscritos en la Oficina de Empleo durante un período mínimo de doce meses: 40 por 100 durante el primer año de vigencia del contrato, 30 por 100 durante el segundo año de vigencia del mismo.
- c) Mujeres inscritas en la Oficina de Empleo, por un período mínimo de 12 meses, contratadas para prestar servicios en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino establecidas en la Orden Ministerial de 16 de septiembre de 1998 para el fomento del empleo estable de mujeres en las profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino: 45 por 100 durante el primer año de vigencia del contrato; 40 por 100 durante el segundo año de vigencia del mismo.
- d) Mayores de 45 años: 45 por 100 durante el primer año de vigencia del contrato; 40 por 100 durante el resto de la vigencia del mismo.

## **Contrato de trabajo de Relevo**

Este tipo de contrato se concierta con un trabajador inscrito como desempleado en la correspondiente Oficina de Empleo, para sustituir al trabajador de la empresa que accede a la jubilación parcial, simultáneamente con el contrato a tiempo parcial que se pacte con este último.

### Duración:

Será igual al tiempo que le falte al trabajador sustituido para alcanzar la edad necesaria para causar derecho a la pensión de jubilación ordinaria. En todo caso, la duración habrá de ser inferior a cinco años.

### Jornada:

El contrato de relevo podrá celebrarse a jornada completa o a tiempo parcial. En todo caso, la duración de la jornada deberá ser, como mínimo, igual a la reducción de jornada acordada por el trabajador sustituido.

## **Otros contratos de trabajo**

### **Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación.**

Este contrato tiene por objeto la contratación de trabajadores desempleados en sustitución de trabajadores que anticipen su edad ordinaria de jubilación de 65 a 64 años.

### Duración:

Como mínimo de un año. Al trabajador que se jubila le debe faltar un año como máximo para alcanzar la edad ordinaria de jubilación. El contrato de sustitución podrá concertarse al amparo de cualquiera de las modalidades de contratación.

Excepto:

- la contratación a tiempo parcial
- modalidad prevista en el artículo 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores (acumulación de tareas)

### Otras características del contrato:

En los supuestos en que esté prevista la aplicación de coeficientes reductores de la edad mínima de sesenta y cinco años, dichos coeficientes se aplicarán a la edad de 64 años.

Por otra parte debe hacerse constar en el contrato el nombre del trabajador que se sustituye.

### Obligaciones de la Empresa:

Si durante la vigencia del contrato cesa el trabajador, el empresario deberá sustituirlo, en el plazo máximo de 15 días, por otro trabajador desempleado, por el tiempo que reste para alcanzar la duración mínima, salvo caso de fuerza mayor.

En caso de incumplimiento, la Empresa deberá abonar a la Entidad gestora el importe de la prestación de jubilación devengada desde el cese del trabajador.

**Contrato a domicilio**

El contrato de trabajo a domicilio es aquel en que la prestación de la actividad laboral se realiza en el domicilio del trabajador, o lugar libremente elegido por éste, y sin la vigilancia del empresario.

Duración:

Puede ser indefinido o por tiempo determinado.

Obligaciones del empresario:

El empresario deberá poner a disposición de los trabajadores a domicilio, un documento de control de la actividad laboral que realicen, en el que deberán consignarse:

- el nombre del trabajador,
- la clase y cantidad de trabajo,
- cantidad de materias primas entregadas,
- tarifas acordadas para la fijación del salario,
- entrega y recepción de objetos elaborados y
- cuantos otros aspectos de la relación laboral interesen a las partes.

**Contrato de trabajo en grupo**

Es el contrato celebrado entre un empresario y un grupo de trabajadores considerado en su totalidad, no teniendo el empresario frente a cada uno de los miembros del grupo los derechos y deberes que como tal le competen.

Duración:

Este tipo de contrato puede ser concertado por tiempo indefinido o puede tener una duración determinada.

Formalización:

El contrato se registrará en la Oficina de Empleo en los diez días siguientes a su concertación.

Características del grupo:

El jefe de grupo ostenta la representación de trabajadores que lo integran respondiendo de las obligaciones inherentes a dicha representación.

Si el trabajador, conforme a lo pactado por escrito, asociase a su trabajo a un auxiliar o ayudante, el empresario de aquel lo será también de éste.

Características del empresario:

El empresario sólo puede ejercer sus derechos y obligaciones con el jefe de grupo.

Tipo de Contrato	Sujetos	Duración	Incentivos	Normativa
Contrato por obra o servicio determinado	Cualquier trabajador	Duración incierta, lo que dure la obra o servicio	Se acogerán a los incentivos por la transformación de un contrato de obra en contrato indefinido.	Ley 63/97 de 26 de diciembre R.D. 2720/98 de 18 de diciembre.
Contrato eventual por circunstancias de la producción	Cualquier trabajador	Máximo de 6 meses dentro de un período de 12 meses. Por el carácter estacional de la actividad se puede ampliar hasta 18 meses el período establecido.	Se acogerán a los incentivos por la transformación en contrato indefinido.	Ley 63/97 de 26 de diciembre R.D. 2720/98 de 18 de diciembre.
Contrato a tiempo parcial y fijo discontinuo La duración de la jornada será inferior a 2/3 de la jornada a tiempo completo establecida en el convenio colectivo de aplicación	Cualquier trabajador	Puede celebrarse por tiempo indefinido o por duración determinada.	Menores de 30 años: 35% durante el primer año de vigencia del contrato y 25% durante el segundo año. Desempleados inscritos en la Oficina de Empleo durante más de un año: 40% durante el primer año de vigencia del contrato y 30% durante el segundo año. Mujeres inscritas en la Oficina de Empleo durante más de un año contratadas para prestar servicios en profesiones y ocupaciones con menor índice de empleo femenino: 45% durante el primer año de vigencia del contrato y 40% durante el segundo año. Mayores de 45 años: 45% durante el primer año de vigencia del contrato y 40% durante el resto de la vigencia del mismo. Podrán acogerse a los incentivos por la transformación de los contratos a tiempo parcial en indefinidos	R.D. Ley 15/98 de 27 de noviembre. Ley 50/98 de 30 de diciembre

Tipo de Contrato	Sujetos	Duración	Incentivos	Normativa
Contrato de interinidad	Cualquier trabajador	Temporal, igual al tiempo que subsista el derecho de reserva del puesto de trabajo sustituido. Cuando se trate de un proceso de selección éste no podrá exceder de 30 meses.	Los contratos de interinidad que se celebren para sustituir a trabajadores durante los periodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento tendrán derecho a una bonificación del 100 % en las cuotas empresariales a la Seguridad Social Podrán acogerse a los incentivos por la transformación de los contratos de interinidad en indefinidos.	Ley 63/97 de 26 de diciembre Ley 11/98 de 4 de septiembre R.D. 2720/98 de 18 de diciembre Ley 50/98 de 30 de diciembre
Contrato de relevo	Desempleados, que simultáneamente ocuparán la jornada dejada vacante por el trabajador que reduce su jornada.	Por el tiempo que falte el trabajador sustitutivo para causar derecho a la pensión contributiva ordinaria por jubilación (máximo 5 años)	Se establecerán incentivos por la transformación de un contrato de relevo en contrato indefinido.	R.D. 1991/1984 de 31 de octubre. R.D. Ley 15/98, de 27 de noviembre
Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación	Desempleados	Mínimo 1 año	Se establecerán incentivos por la transformación de un contrato por anticipación de la edad de jubilación en contrato indefinido.	R.D. 1194/85, de 17 de julio. Ley 63/97 de 26 de diciembre.
Contrato de trabajo a domicilio La prestación laboral se realiza en el lugar elegido libremente por el trabajador	Cualquier trabajador	Duración determinada o indefinida	Ninguno	R.D.L.1/95
Contrato de trabajo de grupo Contrato de trabajo celebrado entre el empresario y el jefe de un grupo de trabajadores considerado en su totalidad.	Cualquier trabajador	Duración determinada o indefinida	Ninguno	R.D.L.1/95

Fuentes:

# MODIFICACIONES DEL CONTRATO DE TRABAJO

A lo largo de una relación laboral, se pueden dar circunstancias que produzcan modificaciones en las condiciones del contrato relativas a:

- Movilidad funcional.
- Movilidad geográfica.
- Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo.

## Movilidad Funcional (R.D.LG. 1/95, art.39)

### Aspectos generales:

Se denomina **movilidad funcional** al cambio de funciones o de contenido del trabajo, dentro o fuera del marco de la categoría o el grupo profesional, con carácter temporal o permanente y sin otro límite que el exigido por las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral y por la pertenencia al grupo profesional.

La movilidad funcional se efectuará sin menoscabo de la dignidad del trabajador, y sin perjuicio de su formación y promoción profesional.

La empresa no podrá invocar como causa de despido objetivo la ineptitud sobrevenida o la falta de adaptación, en los supuestos de realización de funciones distintas de las habituales como consecuencia de la movilidad funcional.

La movilidad funcional puede darse:

- Dentro de un mismo grupo profesional (a falta de definición de grupos profesionales, la movilidad funcional podrá efectuarse entre categorías profesionales equivalentes)

La efectuará el empresario, siempre que el trabajador tenga las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer dicho puesto de trabajo y pertenezca al grupo profesional requerido.

- Entre distintos grupos o categorías profesionales:

Si existiesen razones técnicas u organizativas que la justificasen y por el tiempo imprescindible para su atención.

Podrán hacerse:

- A inferior grupo profesional o categoría. Si está justificado por necesidades perentorias o imprevisibles de la actividad productiva.
- A superior grupo profesional, o categoría equivalente. Si es realizado por un período superior a 6 meses durante un año o superior a 8 durante 2 años, el trabajador podrá reclamar el ascenso, si a ello no obsta lo dispuesto en convenio aplicable en la empresa. En negociación colectiva podrán fijarse períodos distintos de ascensos.

Retribución de los trabajadores:

Si la actividad realizada es de inferior grupo profesional o categoría la retribución será la del puesto de origen.

Si la actividad realizada es de superior grupo profesional o de categoría equivalente la retribución será la del puesto desempeñado, de ser este superior.

### **Polivalencia y multifuncionalidad**

La empresa, y en particular la Dirección de los Recursos Humanos, pueden tener incorporada la movilidad a la vida ordinaria de la organización, es decir que la cultura y el plan empresarial han incorporado la movilidad como elemento habitual de la gestión. No se contempla como un trauma, sino como un efecto natural de la actividad laboral.

Se denomina **polivalencia** o **multifuncionalidad** a la capacidad de realizar trabajos de distinto contenido.

La Dirección de Recursos Humanos tiene a su disposición una serie de medios para hacerla posible. Los más conocidos son:

1. Formación general, que permita pasar de un trabajo a otro mediante procesos sencillos de adaptación
2. Rotación, en este caso no estamos haciendo referencia a la rotación externa, que analizaremos en un capítulo posterior, sino que nos referimos a la rotación interna y que es entendida por algunas empresas como un elemento de formación, que además permite adquirir una visión más global de la actividad de la empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es que puede servir como un factor integrador.
3. Trabajo en grupo, que permite compartir experiencias, descubrir otros puntos de vista y recibir y dar apoyo
4. Sustitución, cuando, por cualquier motivo el trabajador que suele desempeñar un puesto de trabajo no lo puede hacer, en vez de recurrir a alguien externo a la empresa que lo sustituya temporalmente, se traslada a otro trabajador de la misma empresa permitiéndole a éste conocer y desempeñar funciones distintas a las habituales.

No siempre la movilidad tiene su origen en un cambio organizativo o en políticas de la empresa sino que puede tener su origen en un cambio de trayectoria profesional del trabajador por razones de todo orden (promoción o ascenso, preferencias personales, etc.)

### **Movilidad Geográfica**

Se produce por el traslado o desplazamiento del trabajador a otro centro de trabajo, en distinta localidad, que implique a éste un cambio de residencia.

Puede ser de dos tipos:

1. Traslados
2. Desplazamientos temporales

#### **Traslados**

#### **Definición:**

Se considera traslado cuando el trabajador que no haya sido contratado específicamente para prestar sus servicios en empresas con centros de trabajo móviles o itinerantes, sea destinado a un centro de trabajo de la misma empresa pero distinto de aquel para el que fue contratado, que le exija cambios de residencia, de forma temporal o definitiva, o cuando la duración del mismo exceda de doce meses en un período de 3 años.

**Causas:**

Los traslados de trabajadores que exija cambios de residencia requerirá la existencia de razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que la justifiquen, o bien circunstancias referidas a la actividad empresarial.

Se entenderá que concurren estas causas cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya a mejorar la situación de la empresa a través de una más adecuada organización de sus recursos, que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda.

**Procedimiento.**

Éste varía si el traslado es individual o colectivo. Aunque, en ambos casos, los representantes de los trabajadores tendrán prioridad de permanencia en sus puestos de trabajo.

**Traslado Individual de Trabajadores****Actuación del empresario**

El empresario comunicará, con una antelación mínima de treinta días a la fecha de la efectividad del traslado, al trabajador afectado y a sus representantes legales, la decisión adoptada.

Cuando el empresario, tratando de evitar el procedimiento establecido para los traslados colectivos realice traslados en períodos sucesivos de 90 días en número inferior a los establecidos para dicho procedimiento, sin que concurren causas nuevas que justifiquen tal actuación, se considerará en fraude de ley y serán declarados nulos y sin efectos.

**Actuación del trabajador**

El trabajador puede estar de acuerdo con el traslado, percibiendo una compensación por los gastos propios que se produzcan por ese motivo, así como por los de los familiares a su cargo, en los términos que se convenga entre las partes, que nunca podrá ser inferior a los mínimos establecidos en los convenios.

En caso de no mostrarse de acuerdo con la decisión de traslado, el trabajador podrá optar por la extinción de la relación laboral, percibiendo, en este caso, una indemnización de 20 días por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, y con un máximo de 12 mensualidades.

Sin perjuicio de la ejecutividad del traslado en el plazo establecido, el trabajador, si se muestra disconforme con la decisión empresarial, podrá impugnarla ante el Juzgado de lo Social.

La sentencia declarará el traslado justificado o injustificado y, en este último caso, reconocerá el derecho del trabajador a ser reincorporado al centro de trabajo de origen.

## **Traslado Colectivo de Trabajadores**

Se considera traslado colectivo cuando afecte a la totalidad de trabajadores de un centro de trabajo siempre que éste ocupe a más de cinco o, cuando sin afectar a la totalidad del centro de trabajo, en un plazo de 90 días afecte a un número de trabajadores de, al menos:

- a) 10 trabajadores, en las empresas que ocupan menos de 100 trabajadores.
- b) El 10% del número de trabajadores de la empresa que ocupe entre 100 y 300 trabajadores.
- c) 30 trabajadores en las empresas que ocupen 300 o más trabajadores.

### **Actuación del empresario**

La decisión de traslado debe ir precedido de un período de consultas con los representantes de los trabajadores de una duración no inferior a 15 días. Durante el mismo se indicarán las causas motivadoras de la decisión empresarial y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados.

Asimismo, debe comunicarse de la apertura del período de consultas y de las posiciones de las partes tras su conclusión al Director Provincial de Trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales o unidad correspondiente de la Comunidad Autónoma que tenga esas competencias.

Finalmente, debe comunicarse a los trabajadores de su decisión de traslado, tras la finalización del período de consultas, con al menos 30 días de antelación a la fecha de efectividad del mismo.

### **Actuación del trabajador**

Los trabajadores afectados podrán, cada uno de ellos, efectuar las acciones indicadas en el apartado Traslado Individual, es decir pueden presentar solicitud de extinción del contrato de trabajo. Así mismo, podrán reclamar en conflicto colectivo lo cual paralizará la tramitación de las acciones individuales hasta su resolución, teniendo esta resolución el efecto de cosa juzgada sobre los procedimientos individuales iniciados con antelación al planteamiento del conflicto colectivo.

### **Actuación de la autoridad laboral**

A la vista de las posiciones de las partes, y siempre que las consecuencias económicas o sociales de la medida así lo justifiquen, se podrá ordenar la ampliación del plazo de incorporación y la consiguiente paralización de la efectividad del traslado por un período de tiempo que, en ningún caso, podrá ser superior a 6 meses.

### **Desplazamientos Temporales**

Las empresas podrán desplazar temporalmente a sus trabajadores por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, o bien por circunstancias referidas a la actividad empresarial a otros centros de trabajo que exijan la residencia en población distinta de la de su domicilio habitual, siempre que este período sea inferior a 12 meses en 3 años.

### **Actuación de la empresa:**

Ésta deberá comunicar al trabajador afectado del desplazamiento con una antelación suficiente a la fecha de su efectividad que no podrá ser inferior a cinco días laborables en casos de desplazamientos de duración superior a tres meses.

**Actuación del trabajador:**

Comunicado el desplazamiento el trabajador podrá:

- Aceptar el desplazamiento, percibiendo del empresario, además de los salarios, los gastos de viaje y las dietas. Si el desplazamiento tiene una duración superior a tres meses, el trabajador tendrá derecho a un permiso de cuatro días laborables en su domicilio de origen por cada tres meses de desplazamiento, sin que se pueda computar como tales los de viajes, cuyos gastos correrán a cargo del empresario.
- Si no está de acuerdo, podrá recurrir la decisión del empresario ante el Juzgado de lo Social, sin perjuicio de la ejecutividad del desplazamiento.

**Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo**

La dirección de la empresa, en caso de existir probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, podrá acordar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo. Tienen ésta consideración las que afecten a materias como:

- a) Jornada de trabajo
- b) Horario
- c) Régimen de trabajo a turnos
- d) Sistema de remuneración
- e) Sistema de trabajo y rendimiento
- f) Funciones, cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional vimos cuando hablamos de ella.

Las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo podrán ser de carácter individual o colectivo, teniendo consideración de cambios de carácter individual la modificación de aquellas condiciones de trabajo de que disfrutaban los trabajadores a título individual.

Se considera de carácter colectivo la modificación de aquellas condiciones reconocidas a los trabajadores en virtud de acuerdo o pacto colectivo o disfrutadas por éstos en virtud de una decisión unilateral del empresario de efectos colectivos. No obstante, no se considerarán en ningún caso de carácter colectivo las modificaciones funcionales y de horario de trabajo que afecten, en un período de noventa días, a un número de trabajadores inferior a:

- a) Diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.
- b) El diez por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.
- c) Treinta trabajadores, en las empresas que ocupen trescientos o más trabajadores.

La decisión de modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter individual deberá ser notificada por el empresario al trabajador afectado y a sus representantes legales con una antelación mínima de treinta días a la fecha de su efectividad.

En el caso de modificaciones en la jornada de trabajo, horario o régimen de trabajo a turnos si el trabajador resultase perjudicado por la modificación sustancial tendrá derecho a rescindir su contrato y percibir una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos inferiores a un año y con un máximo de nueve meses.

Sin perjuicio de la ejecutividad de la modificación en el plazo de efectividad anteriormente citado el trabajador que, no habiendo optado por la rescisión de su contrato, se muestre disconforme con la decisión empresarial podrá impugnarla ante la jurisdicción competente. La sentencia declarará la modificación justificada o injustificada y, en este último caso, reconocerá el derecho del trabajador a ser repuesto en sus anteriores condiciones.

La decisión de modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter colectivo deberá ir precedida de un período de consultas con los representantes legales de los trabajadores de duración no inferior a quince días. Dicho período de consultas deberá versar sobre las causas motivadoras de la decisión empresarial y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados.

Durante el período de consultas, las partes deberán negociar de buena fe, con vistas a la consecución de un acuerdo.

Dicho acuerdo requerirá la conformidad de la mayoría de los miembros del comité o comités de empresa, de los delegados de personal, en su caso, o de representaciones sindicales, si las hubiere, que en su conjunto representen a la mayoría de aquéllos.

Tras la finalización del período de consultas, el empresario notificará a los trabajadores su decisión sobre la modificación, la cual surtirá efectos una vez transcurrido treinta días.

Contra la decisión de modificación de las condiciones de trabajo de carácter colectivo se podrá reclamar en conflicto colectivo, sin perjuicio de la acción individual, aunque la interposición del conflicto colectivo paralizará la tramitación de las acciones individuales iniciadas hasta su resolución.

En caso de que el trabajador no esté de acuerdo con la modificación de alguna condición de trabajo a pesar de que la empresa haya llegado a un acuerdo con los representantes legales de los trabajadores en el período de consultas, tendrá derecho a rescindir su contrato de trabajo y percibir una indemnización de veinte días de salario por año de servicio.

## **Suspensión del contrato de trabajo**

### **Causas y efectos de la suspensión.**

El contrato de trabajo podrá suspenderse por las siguientes causas:

- a) Mutuo acuerdo de las partes.
- b) Las consignadas válidamente en el contrato.
- c) Incapacidad temporal de los trabajadores.
- d) Maternidad de la mujer trabajadora y adopción o acogimiento de menores de cinco años.
- e) Cumplimiento del servicio militar o de la prestación social sustitutoria.
- f) Ejercicio de cargo público representativo. Privación de libertad del trabajador, mientras no exista sentencia condenatoria.
- g) Suspensión de sueldo y empleo por razones disciplinarias.
- h) Fuerza mayor temporal.
- i) Causas económicas, técnicas, organizativas o de producción. La autorización de esta medida procederá cuando de la documentación obrante en el expediente se desprenda razonablemente, que tal medida temporal es necesaria para la superación de una situación de carácter coyuntural de la actividad de la empresa.

- j) Excedencia forzosa. La excedencia podrá ser voluntaria o forzosa. La forzosa, que dará derecho a la conservación del puesto y al cómputo de la antigüedad de su vigencia, se concederá por la designación o elección para un cargo público que imposibilite la asistencia al trabajo. El reingreso deberá ser solicitado dentro del mes siguiente al cese en el cargo público.

El trabajador, con al menos una antigüedad en la empresa de un año, tiene derecho a que se le reconozca la posibilidad de situarse en excedencia voluntaria por un plazo no menor a dos años y no mayor a cinco. Este derecho sólo podrá ser ejercitado otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia.

Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia, no superior a tres años, para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza como por adopción a contar desde la fecha de nacimiento de éste. Los sucesivos hijos darán derecho a un nuevo período de excedencia que, en su caso, pondrá fin al que se viniera disfrutando. Cuando el padre y la madre trabajen, sólo uno de ellos podrá ejercitar este derecho.

El período en que el trabajador permanezca en situación de excedencia será computable a efectos de antigüedad. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente, es decir, el trabajador excedente conserva sólo un derecho preferente al reingreso en las vacantes de igual o similar categoría a la suya que hubiera o se produjeran en la empresa.

- k) Por el ejercicio del derecho de huelga.  
l) Cierre legal de la empresa.

La suspensión del contrato de trabajo exonera de las obligaciones recíprocas de trabajar y remunerar el trabajo.

### **Extinción del contrato**

El contrato de trabajo se extinguirá:

- a) Por mutuo acuerdo de las partes.
- b) Por las causas consignadas válidamente en el contrato salvo que las mismas constituyan abuso de derecho manifiesto por parte del empresario.
- c) Por expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio objeto del contrato.
- d) Por dimisión del trabajador, debiendo mediar el preaviso que señalen los convenios colectivos o la costumbre del lugar.
- e) Por muerte, gran invalidez o invalidez permanente total o absoluta del trabajador.
- f) Por jubilación del trabajador
- g) Por muerte, jubilación, incapacidad del empresario o extinción de la personalidad jurídica de la empresa o empresario contratante.
- h) Por fuerza mayor que imposibilite definitivamente la prestación de trabajo, siempre que su existencia haya sido debidamente constatada por la Autoridad Laboral.
- i) Por despido colectivo, fundado en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, siempre que éste haya sido debidamente autorizado. Se considera despido colectivo cuando en un periodo de noventa días la extinción afecta al menos a:

- 10 trabajadores en empresas que ocupan a menos de 100 trabajadores

- al 10 % del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores
- 30 trabajadores en empresas que ocupen trescientos o más trabajadores.
- Cuando afecte a la totalidad de la plantilla en empresas con más de cinco trabajadores.

Para llevar a cabo un despido colectivo, la empresa debe comunicarlo a la Autoridad Laboral competente y a los representantes legales de los trabajadores.

La indemnización a la que tienen derecho los trabajadores cuyos contratos se extingan por despido colectivo será de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, con un máximo de doce mensualidades.

j) Por voluntad del trabajador, fundamentada en un incumplimiento contractual del empresario. Entre éstos incumplimientos contractuales citaremos:

- Modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo que redunden en perjuicio de su formación profesional o menoscaben su dignidad.
- La falta de pago o retrasos continuados en el abono del salario pactado.
- Cualquier otro incumplimiento grave de las obligaciones empresariales.

El trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de 45 días por año trabajado.

k) Por despido del trabajador. El contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador, estos incumplimientos son:

- Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo.
- La indisciplina o desobediencia en el trabajo.
- Las ofensas verbales o físicas al empresario o a las personas que trabajan en la empresa o a los familiares que convivan con ellos.
- La transgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo.
- La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado.
- La embriaguez habitual o toxicomanía si repercuten negativamente en el trabajo.

El despido puede ser calificado como procedente, improcedente o nulo:

Despido procedente: extingue la relación laboral, no teniendo derecho el trabajador a recibir indemnización de algún tipo.

Despido improcedente: cuando así sea declarado, bien por sentencia judicial o acuerdo entre las partes ante el Servicio de Conciliación y Arbitraje, el trabajador tendrá derecho a percibir una indemnización de 45 días por año trabajado, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, y hasta un máximo de cuarenta y dos mensualidades.

Despido nulo: se considerará como tal aquél que tenga como móvil alguna de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución o en la ley, o bien se produzca con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador. El efecto de que el despido sea declarado nulo es la readmisión inmediata del trabajador, con abono de los salarios dejados de percibir.

l) Por causas objetivas legalmente procedentes. Estas causas objetivas, a las que hacemos referencia son:

- Ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. La ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un período de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento.
- Por falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo, cuando dichos cambios sean razonables y hayan transcurrido, como mínimo, dos meses desde que se introdujo la modificación, con el fin de dar tiempo al trabajador para la adaptación a las nuevas técnicas. El contrato quedará en suspenso por el tiempo necesario y hasta el máximo de tres meses, cuando la empresa ofrezca un curso de reconversión o de perfeccionamiento profesional. Durante el curso se abonará al trabajador el equivalente al salario medio que viniera percibiendo.
- Cuando exista la necesidad, objetivamente acreditada, de amortizar puestos de trabajo por alguna de las causas que vimos para el despido colectivo pero en un número inferior al mínimo considerado para que pueda catalogarse como tal.
- Por faltas de asistencia al trabajo, aún justificadas, pero intermitentes, que alcancen:
  - Al 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos
  - Al 25 % de las jornadas hábiles en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de 12 meses, aunque no se considerarán como faltas de asistencia las ausencias debidas a huelga legal, accidente de trabajo, maternidad, ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, licencias, vacaciones, enfermedad o accidente no laboral, cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos

El trabajador, en caso de despido fundado en alguna de estas causas, tendrá derecho a percibir una indemnización igual a 20 días por año trabajado con un máximo de doce mensualidades.

### **Prescripción de acciones derivadas del contrato**

Las acciones derivadas del contrato de trabajo que no tengan señalado plazo especial prescribirán al año de su terminación.

A estos efectos, se considerará terminado el contrato:

- a) El día en que expire el tiempo de duración convenido o fijado por disposición legal o convenio colectivo.
- b) El día en que termine la prestación de servicios continuados, cuando se haya dado esta continuidad por virtud de prórroga expresa o tácita.

Si la acción se ejercita para exigir percepciones económicas o para el cumplimiento de obligaciones de tracto único (que no puedan tener lugar después de extinguido el contrato) el plazo de un año se computará desde el día en que la acción pudiera ejercitarse.

El ejercicio de la acción contra el despido o resolución de contratos temporales caducará a los veinte días siguientes de aquel en que se hubiera producido. Los días serán hábiles y el plazo de caducidad a todos los efectos.

El plazo de caducidad quedará interrumpido por la presentación de la solicitud de conciliación ante el órgano público de mediación, arbitraje y conciliación competente.

Lo previsto en el párrafo anterior será de aplicación a las acciones contra las decisiones empresariales en materia de movilidad geográfica y modificación sustancial de condiciones de trabajo. El plazo se computará desde el día siguiente a la fecha de notificación de la decisión empresarial, tras la finalización, en su caso, del periodo de consultas.

## Jornada laboral.

### Jornada máxima legal.

Según viene recogido en el Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 34, la jornada laboral será de 40 horas semanales de trabajo efectivo, ahora bien hay que tener en cuenta que el cómputo de la jornada es anual, esto quiere decir que podemos flexibilizar las jornadas diarias y semanales, respetando siempre el cómputo anual. Esta duración que fija el Estatuto de los Trabajadores tiene carácter de máximo, pudiendo bien por pacto individual o colectivo, la empresa y los representantes de los trabajadores, establecerse jornadas de trabajo distintas a la mencionada.

Cuando el Estatuto de los Trabajadores habla de trabajo efectivo esta haciendo mención al tiempo que el trabajador permanece en su puesto de trabajo y se dedica a la realización del mismo.

La jornada de trabajo puede ser continua o partida. El establecimiento de un tipo de jornada u otra corresponde a la empresa atendiendo ésta a sus necesidades de tipo productivo, organizativo y/o económicos.

En el caso de que se optase por la jornada partida, el descanso ininterrumpido de más de una hora de duración no constituye tiempo de trabajo efectivo ya que, en la mayoría de los casos, el trabajador se ausenta del centro de trabajo o de su puesto para efectuar el descanso reglamentario. Sin embargo, en las jornadas continuadas el tiempo de descanso del que disponen los trabajadores sí se considera como tiempo de trabajo efectivo, siempre y cuando así se haya establecido por acuerdo individual o colectivo, entre el trabajador o representantes de los trabajadores y la empresa.

Este descanso está establecido legalmente en un tiempo no inferior a 15 minutos en jornadas de trabajo superiores a las seis horas, aunque por convenio se puede disponer una duración distinta. En el caso de trabajadores menores de dieciocho años el período de descanso tendrá una duración mínima de treinta minutos, siempre que la jornada diaria continuada exceda de cuatro horas y media. Si se tratase de jornada partida también se suele establecer un periodo corto de descanso en el tramo de jornada más extensa, de tal forma que si la jornada que se establece es de 8:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00 durante el horario de mañana se suele pactar un descanso de 15 o 20 minutos.

La distribución de la jornada a lo largo de la semana, del mes e incluso del año, se deja a criterio de la empresa y de los trabajadores. Cada vez más empresas optan por dar a sus empleados la posibilidad de confeccionarse su propio horario diario, es lo que se denomina **horario flexible**, con esto lo que se pretende es adaptarse a las cada vez más diversas circunstancias personales de los empleados. Habrá quien prefiera entrar más tarde al trabajo para así poder dejar a sus hijos en el colegio, para evitar los atascos a la entrada de la ciudad si vive a las afueras, otros, en cambio, optarán por salir antes del trabajo para poder recoger a los niños a la salida del colegio, para asistir a cursos, etc.

Dentro de lo que es el concepto de flexibilización del tiempo de trabajo se han realizado algunas experiencias con la jornada de cuatro días (**semana reducida**) aunque su nivel de aceptación ha sido, en líneas generales, menor del que en un principio se esperaba.

Los únicos límites que existen para la introducción de estas modalidades de horario flexible y de "semana reducida" son los que habíamos visto anteriormente de capacidad organizativa y disponibilidad de medios, económicos y productivos, de las empresas así como el marco legal de referencia que establece que, entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente debe mediar como mínimo doce horas.

Para los menores de edad la jornada laboral no puede superar las ocho horas diarias de trabajo efectivo, incluyendo, en su caso, el tiempo dedicado a la formación.

Normalmente, las empresas que posibilitan a sus empleados el acogimiento a un horario flexible lo hacen dentro de unos límites y ponen a disposición de éste un "**menú**" del que deben elegir la posibilidad que más le satisfaga o se adecue a sus intereses personales:

Ejemplo:

Posibilidad 1: Jornada Continua:		de 08:00 a 16:00
Posibilidad 2: Jornada Partida	Entrada	de 08:00 a 10:00
	Salida	de 18:00 a 20:00
	Descanso	de 13:00 a 15:00

En esta segunda posibilidad el empleado puede entrar a la hora que quiera entre las 8:00 y las 10:00, dependiendo de la hora de entrada, si hace o no un descanso entre jornada y jornada y observando cumplir con las 8 horas diarias de trabajo efectivo, podrá salir a una u otra hora en la tarde. Al trabajador se le exige estar en su puesto de trabajo de 10:00 a 13:00 y de 15:00 a 18:00 el resto de las dos horas las puede distribuir como mejor le convenga.

Este es un ejemplo aunque las posibilidades son muchas y muy variadas.

## Calendario laboral

Las empresas tienen la obligación de exponer, en un lugar visible de cada centro de trabajo de que dispongan, el calendario laboral, el cual será elaborado anualmente por la empresa.

Además de recogerse la jornada ordinaria de trabajo en los convenios colectivos correspondientes y en el contrato individual de trabajo, en el calendario laboral deberá comprenderse el horario de trabajo y la distribución anual de los días de trabajo, festivos, descansos semanales o entre jornadas y otros días inhábiles.

### Clasificación de la Jornada

Dependiendo del horario en el que se presten los servicios y de la forma de agrupar las horas de trabajo nos encontramos con distintas clasificaciones de la jornada laboral, así pues tenemos:

Jornada ordinaria: es la habitual y efectiva y viene establecida, normalmente, por los convenios colectivos, con carácter general para todos los trabajadores incluidos en su ámbito de aplicación, aunque puede mejorarse por pacto de empresa, acuerdo individual o por concesión unilateral de la empresa. La jornada ordinaria puede ser:

- Diurna: es aquella que se realiza entre las 06:00 y las 22:00

- **Nocturna:** es la que se realiza, al menos en una parte no inferior a tres horas de jornada ordinaria entre las 22:00 y las 06:00. Este tipo de jornada tiene una regulación especial. En primer lugar, su retribución monetaria será distinta y se determinará en la negociación colectiva salvo cuando el salario se haya establecido atendiendo a que el trabajo sea nocturno por su propia naturaleza o se haya acordado la compensación de este trabajo por descanso. Por otra parte, la duración de la misma no puede superar las ocho horas diarias de promedio en un periodo de referencia de quince días. Los menores de 18 años no podrán desarrollar este tipo de jornada.
- **Continua:** cuando se desarrolla sin interrupción. La jornada continua puede ser en horario diurno o nocturno. Asimismo, ésta puede ser fija, es decir, siempre tiene el mismo horario, o rotativa, es decir, el empleado puede tener que realizar su jornada de mañana una semana y a la siguiente corresponderle la tarde o la noche, este tipo de jornada se da especialmente en el sector de la hostelería así como en aquellas empresas industriales de producción continua, como las centrales hidroeléctricas, la siderometalurgia (los altos hornos), etc. En la organización del trabajo de los turnos se tendrá en cuenta la rotación de los mismos y que ningún trabajador esté en el turno de noche más de dos semanas consecutivas, salvo adscripción voluntaria.
- **Partida:** Su realización se prolonga durante dos periodos de tiempo diferenciados, con un descanso mínimo entre ellos de una hora.
- **A tiempo parcial:** la duración de la jornada se reduce en al menos un 33 % de la jornada ordinaria, realizándose el cómputo de la misma en horas, días, semanas o meses. Al igual que las anteriores puede desarrollarse tanto en horario diurno como nocturno.

**Jornada extraordinaria:** es aquella jornada que excede el tiempo máximo de jornada ordinaria de trabajo. Mediante convenio colectivo o, en su defecto, contrato individual, se optará entre abonar las horas extraordinarias en la cuantía que se fije, que en ningún caso podrá ser inferior al valor de la hora ordinaria, o compensarlas por tiempos equivalentes de descanso retribuido. En ausencia de pacto al respecto, se entenderá que las horas extraordinarias realizadas deberán ser compensadas mediante descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización.

La prestación de trabajo en horas extraordinarias es de carácter voluntario y su número no podrá ser superior a 80 horas al año. A efectos de este cómputo no se incluirán las horas que hayan sido compensadas con periodos de descanso en los cuatro meses siguientes a la prestación de las mismas. Tampoco se tendrá en cuenta a estos efectos cuando las horas extras se hayan efectuado con el fin de prevenir o reparar siniestros o otros daños extraordinarios y urgentes, sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias (con dinero o tiempo de vacaciones)

**Jornada indeterminada:** es la que se da en ciertos tipos de contratos en los que la naturaleza de la prestación laboral no permite controlar la actividad o las horas dedicadas al mismo por el trabajador. Estamos haciendo referencia, principalmente a:

- Representantes de comercio
- Relación laboral especial de alta dirección
- Contrato de trabajo a domicilio.

## **Descanso semanal y fiestas.**

Los trabajadores tendrán derecho a un descanso mínimo semanal, acumulable por periodos de hasta catorce días, de día y medio ininterrumpido que, como regla general (se puede pactar algo diferente en convenio o pacto individual), comprenderá la tarde del sábado o, en su caso, la mañana del lunes y el día completo del domingo. En el caso de

los menores de dieciocho años la duración del descanso semanal será, como mínimo, de dos días ininterrumpidos.

Las fiestas laborales tendrán carácter retribuido y no recuperables y no podrán superar la cifra de catorce fiestas al año, de las cuales dos serán de carácter local. En cualquier caso se respetarán como fiestas de ámbito nacional las de:

- Natividad del Señor (25 de diciembre)
- Año Nuevo (1 de enero)
- 1º de Mayo
- 12 de Octubre

Las Comunidades Autónomas podrán señalar aquellas fiestas que por tradición le sean propias.

## Permisos y Vacaciones

El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho o remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:

- a) 15 días naturales en caso de matrimonio
- b) 2 días en los casos de nacimiento de hijo o enfermedad grave o fallecimiento de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad. Si el trabajador, y con tal motivo, necesita hacer un desplazamiento el plazo será de cuatro días.
- c) 1 día por traslado del domicilio habitual.
- d) Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo. Cuando conste en una norma legal o convencional un período determinado, se estará a la que ésta disponga en cuanto a duración de la ausencia y a su compensación económica.
- e) Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos por la ley o por los Convenios Colectivos.

Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones de media hora cada una de ellas. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de la jornada normal en media hora con la misma finalidad. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o por el padre en caso de que ambos trabajen.

Aquellas personas que tengan a su cuidado directo algún menor de seis años o a un disminuido físico o psíquico que no desempeñe otra actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un tercio y un máximo de la mitad de la duración de aquella.

En cuanto a las **vacaciones**, los trabajadores tienen derecho a un período de vacaciones anuales retribuidas, que no podrá ser sustituido por compensación económica y que será el pactado en convenio colectivo o contrato individual. En ningún caso la duración de este periodo será inferior a treinta días naturales.

El período o períodos de su disfrute se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de conformidad con lo que establezcan los Convenios Colectivos sobre planificación anual de las vacaciones. El calendario de vacaciones se fijará en cada empresa debiendo el trabajador conocer las fechas que le corresponden, al menos, dos meses antes del comienzo del disfrute de las mismas.

En caso de desacuerdo entre las partes, la jurisdicción competente fijará la fecha que para el disfrute corresponda y su decisión será irrecurrible. Se suele dar preferencia a aquellos trabajadores que tengan hijos en edad escolar para que el disfrute de sus vacaciones coincida con las vacaciones escolares de ellos, también se atiende a la antigüedad del empleado en la empresa y cualquier otra circunstancia que se considere importante y así se explicita en los Convenios Colectivos.

# NÓMINAS

La elaboración y confección de Recibos de Salarios o Nóminas, la liquidación de cuotas a la seguridad Social y los pagos a cuenta del IRPF suponen una gran parte del volumen de trabajo del departamento de Recursos Humanos y aunque, como ya hemos comentado con anterioridad, el director del departamento cada vez delega más la realización de estas actividades en órganos administrativos no se nos escapa la importancia que el conocimiento de dichos elementos tiene para el responsable del departamento que debe en todo momento efectuar un control de la correcta elaboración de los recibos salariales, de la confección de los seguros sociales, etc. en prevención de futuros problemas, reclamaciones y/o sanciones.

Comenzaremos, así pues, con el análisis detenido del modelo oficial de nómina para a continuación ver cuales son los modelos que deberemos rellenar en nuestra liquidación de cuotas a la Seguridad Social y que datos deben figurar en éstos.

Siguiendo el modelo oficial de nómina u hoja de salario nos encontramos, en primer lugar, con el encabezado en el que deben figurar los datos referentes a la empresa y al trabajador.

## Encabezado

### Empresa

Entendiendo como tal a la unidad organizativa y autónoma dedicada a la producción de bienes o al mantenimiento o prestación de ciertos servicios, dirigidos al consumo de la comunidad, y en cuyo seno se desarrollan las relaciones laborales, y que tiene una finalidad lucrativa, ya sea económica o moral.

El domicilio que debe figurar en el recibo de salario es el domicilio del centro de trabajo en el que el trabajador desempeñe su labor. No siempre este domicilio coincidirá con el de la empresa.

La empresa, antes de iniciar su actividad y como requisito previo e indispensable, debe solicitar su inscripción en el sistema de la Seguridad Social, en dicha solicitud debe hacer constar quien asumirá la protección por las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional del personal a su servicio (debe optar por el Instituto Nacional de la Seguridad Social o por una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales).

Al formular la inscripción, el empresario debe solicitar la apertura de una cuenta de cotización en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social de la provincia en que desarrolle su actividad. Debe solicitar tantas cuentas de cotización como actividades diferentes desarrolle en la provincia o modalidades de cotización tenga reconocidas por contar con trabajadores que, por estar excluidos de algunas situaciones o contingencias protegidas, deban cotizar por diferentes conceptos (contratos a tiempo parcial inferiores a 12 horas a la semana o 48 horas al mes).

El Código de Identificación Fiscal (CIF) lo proporciona Hacienda a las empresas para facilitar, de esta forma, el pago de los impuestos.

## Trabajador

En cuanto al trabajador, debemos hacer constar el nombre y apellidos así como su Número de Identificación Fiscal. También debe figurar su número de afiliación a la Seguridad Social.

La afiliación a la Seguridad Social es obligatoria para todas las personas incluidas en su campo de aplicación y única para la vida de las mismas y para todo el sistema, sin perjuicio de las altas y bajas en los distintos regímenes que lo integran, así como de las demás variaciones que puedan producirse con posterioridad a la afiliación.

Las empresas están obligadas a solicitar la afiliación de los trabajadores, en caso de que éstos no estén afiliados, así como a darlos de alta antes de que comiencen a prestar servicios en la empresa. El alta supone el acto formal de adscripción a un determinado régimen del sistema. Asimismo, deben comunicar cualquier variación que se produzca durante la vigencia de la relación laboral.

La clasificación profesional a la cual se adscribe a un trabajador se determina por acuerdo entre éste y el empresario, conforme a lo establecido en el convenio colectivo del sector o convenio de empresa.

El número de categorías profesionales existentes en cualquier empresa puede variar mucho de unas a otras, sin embargo, la Seguridad Social sólo reconoce once grupos o categorías profesionales a la hora del ingreso de cuotas por parte de las empresas y a las que éstas habrán de ajustarse:

1. Ingenieros y Licenciados
2. Ingenieros técnicos, Peritos y Ayudantes técnicos titulados.
3. Jefes administrativos y de taller
4. Ayudantes no titulados
5. Oficiales administrativos
6. Subalternos
7. Auxiliares administrativos
8. Oficiales de primera y segunda
9. Oficiales de tercera y especialistas
10. Trabajadores mayores de dieciocho años no cualificados
11. Trabajadores menores de dieciocho años

El número de Libro de Matrícula hace referencia al orden en el que figura inscrito el trabajador en dicho documento. Toda empresa debe llevar al día un libro de matrícula del personal, en modelo oficial y habilitado por el jefe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, en el que serán inscritos todos sus trabajadores desde el momento en que inicien la prestación de servicios.

Deberá llevarse un libro de matrícula por cada centro de trabajo del que disponga la empresa. En caso de baja de un trabajador se anotará, la fecha de la baja; si más tarde el mismo trabajador volviese a prestar sus servicios para el mismo centro de trabajo, se le deberá registrar de nuevo y darle también nuevo número de matrícula. Lo mismo sucederá si lo que se produce es un traslado de centro de trabajo, en este caso se le dará de baja en el libro de matrícula de un centro y de alta en el del nuevo centro de trabajo al que haya sido trasladado.

Una vez completados los datos referentes a la empresa o empresario y al trabajador debemos indicar el periodo de liquidación al cual corresponde el salario devengado y el número de días naturales que tenga el mes de que se trate o los días trabajados, en el caso de que el ingreso del trabajador en la empresa se haya producido en un día distinto

al de comienzo del mes o haya cesado de prestar sus servicios antes de la finalización del mismo.

A continuación aparecen los devengos, los cuales hacen referencia por un lado a las percepciones salariales, es decir, aquellas sujetas a cotización al Régimen General de la Seguridad Social y por otro a las percepciones no salariales, las cuales al contrario de las anteriores, están excluidas de cotizar.

## Devengos

### Percepciones salariales

En primer lugar habrá que calcular el **salario base**, que es aquella parte de la retribución del trabajador fijada por unidad de tiempo o de obra sin atender a ninguna otra circunstancia. Su cuantía viene establecida, para todas las categorías profesionales, por los convenios colectivos o de empresa y su valor económico puede ser inferior al salario mínimo interprofesional fijado para el grupo o categoría profesional al que pertenezca, siempre y cuando los ingresos profesionales en su conjunto sean superiores a dicho salario mínimo.

**Complementos salariales.** Son aquellos que derivan de las condiciones personales de los trabajadores y que no fueron valoradas cuando se fijó el salario base. Estos complementos salariales son:

**Antigüedad:** Muchos convenios colectivos, aunque es una práctica que cada vez se repite menos, reconocen el derecho a un complemento salarial en función del tiempo que el trabajador lleve en la empresa, de tal forma que por cada año, trienio, quinquenio o cualquier otra forma de medir el tiempo que las partes consideren oportuno negociar, el trabajador tiene derecho a cobrar una cantidad. La antigüedad no suele ser una cantidad igual para todos, sino que normalmente es un porcentaje, el cual se aplica sobre el salario base que perciba cada trabajador.

**Conocimientos especiales:** Es aquel complemento que el trabajador percibe en función de unos conocimientos que éste posee y de los que la empresa se sirve a pesar de no haber sido valorados a la hora de fijar el salario base. Éste sería el caso de los idiomas, conocimientos especiales de informática, titulación universitaria, etc.

**Penosidad, toxicidad, peligrosidad:** estos complementos, al igual que el de antigüedad, vienen reconocidos por Convenio Colectivo, el cual, además, debe fijar qué trabajos son los que tienen esta consideración y por tanto el derecho de los trabajadores que lo desempeñen a recibir dicho complemento salarial.

**Turnos:** al igual que lo que sucede con otros complementos salariales viene fijado por Convenio Colectivo y tiene la función de compensar a los trabajadores por la incomodidad y trastorno que suele acarrear tener que desarrollar el trabajo en diferentes turnos. Estamos hablando de los supuestos en que el trabajador deba ir unas veces de mañana, otras de tarde o de noche, etc., siempre y cuando el salario base no haya sido fijado atendiendo a esa circunstancia.

**Responsabilidad:** es un complemento salarial que se concede a aquellos trabajadores que se consideren tienen una responsabilidad especial por el tipo de puesto que desempeñan, por el número de personas que tenga a su cargo, por el valor de la producción de la que sea responsable, etc.

**Nocturnidad:** el trabajo nocturno tendrá una retribución específica que se determinará en la negociación colectiva, salvo que el salario base se haya establecido atendiendo a que

el trabajo sea nocturno por su propia naturaleza o se haya acordado la compensación de este trabajo por descansos.

**Incentivos:** muchas empresas, como factor motivacional, incorporan un sistema de primas e incentivos tendentes a recompensar aquel rendimiento superior al que se considera normal, de tal forma que suele haber un estándar de cantidad establecido por trabajador y cada vez que éste estándar se supera se recompensa al trabajador con una cantidad extra, esta cantidad dependerá a su vez de en cuanto sea superado el estándar. La cantidad del incentivo, los estándares y la forma de cuantificar el rendimiento suele ser establecido en convenio colectivo.

**Asistencia y puntualidad:** con el fin de disminuir el absentismo y la impuntualidad algunas empresas recompensan a aquellos trabajadores que no tienen faltas de asistencia o a aquellos que diariamente llegan a la hora fijada como de entrada y no abandonan el puesto de trabajo hasta la hora fijada para la salida, con una cantidad económica fija.

**Comisiones:** es aquella retribución que se calcula sobre los negocios mediados por el trabajador, operaciones en las que ha intervenido por cuenta del empresario.

El derecho a la comisión nace en el momento de realizarse y pagarse el negocio, la colocación o venta en que hubiese intervenido el trabajador, aunque, salvo pacto en contra, se liquidará y pagará al finalizar el año.

La cuantía de las comisiones será la que hayan fijado las partes en convenio, de no haberse establecido cantidad alguna de antemano, ésta se determinará de acuerdo a los usos y costumbres locales en la misma actividad.

En el caso de que se hubiese establecido que el trabajador sólo tendría como sueldo las comisiones devengadas de los negocios en los que interviniese, éste nunca podrá ser inferior al salario mínimo interprofesional.

Durante el periodo de vacaciones, el trabajador con derecho a comisión seguirá devengando una cantidad por dicho concepto.

**De residencia:** remunera la prestación de servicios en ciertos lugares geográficamente determinados, siempre que el trabajador fije o tenga fijada en él su residencia habitual. Su finalidad es compensar al trabajador por la prestación de sus servicios en algunas poblaciones, en las que bien por encontrarse éstas alejadas, bien por sus especiales condiciones climatológicas, etc. no siempre es sencillo encontrarse con personas cualificada para desempeñar ciertos trabajos.

**Horas extraordinarias:** como ya hemos visto, la hora extraordinaria es aquella hora de trabajo que se realice sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo, y tiene la limitación legal de 80 horas al año por trabajador. Su valor viene fijado por convenio colectivo.

Sólo figurarán aquellas horas que no sean compensadas con tiempo de descanso.

**Gratificaciones extraordinarias:** por convenio colectivo se determinarán el número de pagas extras y el importe de las mismas, aunque, tal como establece el Estatuto de los Trabajadores, los trabajadores tienen, como mínimo, derecho a recibir dos pagas extraordinarias, una de ellas con ocasión de las fiestas de Navidad y la otra en el mes que se fije por convenio colectivo o por acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores. Normalmente, en el supuesto de acordarse sólo el cobro de dos pagas extras, esta segunda suele abonarse en el mes de julio.

No obstante, podrá acordarse en convenio colectivo que las gratificaciones se prorrateen en las doce mensualidades.

**Salario en especie:** es aquella remuneración que el trabajador recibe a cambio de su trabajo en bienes distintos al dinero: manutención, alojamiento, coche, etc. La cantidad que el trabajador recibe de esta forma no puede superar, en ningún caso, el 30% del total de las percepciones salariales del trabajador.

Es un poco complicado el calcular monetariamente el valor de los beneficios otorgados al trabajador en especie, pero es obligatorio hacerlo pues hay que cotizar por ellos, así pues, en el caso de que, como contraprestación por sus servicios, permitamos a un trabajador usar el coche de la empresa, deberemos acudir a la ley tributaria que establece que para estos casos se computará como salario anual recibido por dicho concepto el 15% del coste del vehículo. En el supuesto de ofrecer alojamiento, se cotizaría según el valor del alquiler que la empresa paga por el alojamiento del trabajador, etc.

## **Percepciones no salariales**

A continuación en el recibo salarial figuran todas aquellas cantidades o complementos que recibe el trabajador y por las cuales la empresa no tiene obligación de cotizar a la Seguridad Social ya que no las recibe como contraprestación por su trabajo sino como indemnización o compensación por un gasto en el que incurrió el trabajador con motivo del trabajo y son:

**Indemnizaciones o suplidos:** en este grupo están incluidos todos aquellos complementos que suponen un reintegro de un gasto en el que, por motivo de su actividad laboral, tuvo que incurrir el trabajador o en compensación por desajustes cuando se maneja dinero:

**Quebranto de moneda:** este complemento viene establecido en su cuantía y en los puestos de trabajo donde se aplica por Convenio Colectivo y su fin es compensar a aquellos trabajadores que suelen manejar gran cantidad de dinero en metálico, puesto que es normal que se produzcan desajustes de saldo, los cuales se descuentan de este complemento. Este es un plus muy frecuente entre los cobradores de autobuses, personal de ventanilla de bancos, etc.

**Desgaste de herramientas:** no es un plus muy frecuente ya que normalmente las herramientas y materiales que usan los trabajadores son de la empresa.

**Ropa de trabajo:** en el caso de que, bien por convenio colectivo bien por acuerdo entre las partes, el empresario exija al trabajador un atuendo especial para la realización de su trabajo o cuando las circunstancias en las que debe realizarse la prestación de servicios desgaste de forma importante la ropa, el empresario deberá abonar al trabajador una cantidad suficiente para comprar el uniforme exigido o compensarlo por los desperfectos que pueda sufrir su vestuario.

**Gastos de locomoción:** compensan al trabajador de los gastos ocasionados en transporte durante su desplazamiento por causa del trabajo que desempeñan y realizados por orden de la empresa.

La empresa puede abonarle el importe de los mismos previa entrega de los justificantes de dichos gastos o abonarle un precio por kilómetro recorrido, este precio será fijado por convenio colectivo o pacto individual entre las partes.

**Dietas de viaje:** si por motivos de trabajo el empleado debe desplazarse de su residencia habitual, o de la localidad del centro de trabajo, teniendo por ello que pernoctar y/o

realizar comidas fuera de su domicilio la empresa, le compensará por los gastos en los que incurra. El importe de las dietas suele venir fijado por convenio y es una cantidad fija.

Plus de distancia: es la cantidad que percibe el trabajador cuando el centro de trabajo se encuentra lejos del casco urbano de su localidad de residencia y la empresa no facilita un medio de transporte propio. Dicha cantidad es fija y se establece a través de convenio colectivo.

Plus de transporte: es aquella cantidad que se percibe por el incremento de las tarifas de los transportes que el trabajador deba utilizar para acudir al centro de trabajo.

Compensación por gastos de traslado: tal como establece la ley, el trabajador que sea trasladado de centro de trabajo tiene derecho a percibir una compensación por los gastos que dicho traslado le pueda originar tanto a él como a los familiares a su cargo en los términos que se convengan entre las partes, que nunca será inferior a los límites mínimos establecidos en los Convenios Colectivos.

**Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social**: en este apartado están incluidas las indemnizaciones que el trabajador recibe por Incapacidad Temporal como consecuencia de enfermedad común, accidente no laboral, accidente de trabajo, enfermedad profesional o desempleo parcial.

Incapacidad temporal: prestación que recibe el trabajador que, como consecuencia de una enfermedad o accidente, tanto laboral como no laboral, no puede prestar temporalmente sus servicios para la empresa, por lo cual se suspende por parte de ésta la obligación de pagar, al menos transcurrido el tiempo que establece la ley:

- Del primer al tercer día de baja por enfermedad común o accidente no laboral, ambos inclusive, el trabajador no tiene derecho a recibir prestación alguna ni pago de salario, aunque la mayoría de las empresas sí abonan estos días con el mismo importe que el que le corresponde del 4º al 15º día de baja.
- Del cuarto al decimoquinto día de baja por enfermedad común o accidente no laboral, ambos inclusive, el trabajador percibirá, a cuenta de la empresa, el 60% de su base reguladora.
- Del decimosexto día de baja por enfermedad común o accidente no laboral, ambos inclusive, el trabajador percibirá el 75% de su base reguladora.
- En caso de tratarse de accidente laboral o enfermedad profesional, el trabajador tiene derecho a percibir el 75% de su base reguladora desde el día siguiente a la baja, contabilizándose el día de la baja como día de trabajo efectivo, aún cuando el accidente ocurriese un minuto después de comenzada la jornada laboral.

Ahora bien, independientemente de quien sea responsable del pago de las prestaciones en último término (el INSS o una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales), la empresa está obligada a efectuar el pago delegado. Sólo se interrumpe esta obligación en el caso de empresas de menos de diez trabajadores y que lleven más de seis meses consecutivos pagando a alguno de ellos una prestación económica por incapacidad temporal.

La prestación económica por incapacidad temporal trata de cubrir la falta de ingresos que se produce cuando el trabajador, debido a una enfermedad o accidente, está imposibilitado temporalmente para trabajar y precisa asistencia sanitaria de la Seguridad Social. Ahora bien, para tener derecho a percibir dicha prestación el trabajador debe:

- Estar afiliado y en alta, o en situación asimilada al alta, en la fecha del hecho causante, mientras reciba asistencia sanitaria de la Seguridad Social y estar impedido para realizar el trabajo que desempeñaba. Si la incapacidad deriva de accidente de

trabajo o enfermedad profesional, se considerarán de pleno derecho afiliados y en alta, aunque el empresario haya incumplido sus obligaciones.

- Tener cubierto un período de cotización de:
  - En caso de enfermedad común, 180 días dentro de los 5 años inmediatamente anteriores al hecho causante.
  - En caso de accidente, sea o no de trabajo, y de enfermedad profesional, no se exige período previo de cotización.

La base reguladora se calcula dividiendo el importe de la base de cotización del trabajador en el mes anterior al de la fecha de iniciación de la incapacidad por el número de días a que dicha cotización se refiere. (Este divisor será concretamente: 30, si el trabajador tiene salario mensual; 30, 31 ó 28, 29 si tiene salario diario).

No obstante, si el trabajador ingresa en la empresa en el mismo mes en que se inicia la incapacidad, se tomará para la base reguladora la base de cotización de dicho mes, dividida por los días efectivamente cotizados.

También, se tomará como divisor los días efectivamente cotizados, cuando el trabajador no ha permanecido en alta durante todo el mes natural anterior.

El derecho al subsidio no nace durante las situaciones de huelga o cierre patronal, es decir que si el trabajador se encuentra en huelga no puede, mientras dure ésta, acogerse a un proceso de incapacidad temporal, o más concretamente, no genera el derecho a percibir prestaciones por este concepto. Una vez desconvocada la huelga sí podría comenzar a percibir prestaciones por incapacidad laboral si persiste la enfermedad o causa que originó la baja laboral.

### **La duración de este derecho a percibir prestaciones es el siguiente:**

En caso de accidente o enfermedad, cualquiera que sea su causa:

- 12 meses prorrogables por otros 6 cuando se presuma que durante ellos pueda el trabajador ser dado de alta médica por curación. A efectos del período máximo de duración y de su posible prórroga, se computarán los de recaída y de observación.
- En caso de períodos de observación por enfermedad profesional, seis meses prorrogables por otros seis cuando se estime necesario para el estudio y diagnóstico de la enfermedad.

Cuando la incapacidad temporal se extinga por agotamiento del plazo máximo de duración de 18 meses, el Instituto Nacional de Seguridad Social examinará necesariamente, en el plazo máximo de 3 meses, el estado del incapacitado a efectos de su calificación, en el grado que corresponda, como inválido permanente.

Cuando, continuando la necesidad de tratamiento médico, la situación clínica del interesado hiciera aconsejable demorar la calificación, ésta podrá retrasarse por el período preciso que en ningún caso podrá rebasar los 30 meses siguientes a la fecha de iniciación de la incapacidad temporal. En este caso, los efectos de la situación de incapacidad temporal se prorrogarán hasta el momento de la calificación de la incapacidad permanente, en cuya fecha se iniciarán las prestaciones económicas de esta. Durante estos períodos de prórroga de efectos no existe la obligación de cotizar.

Desempleo parcial: es cuando la empresa debe reducir temporalmente la jornada ordinaria de trabajo de sus empleados o de algunos de ellos, al menos en una tercera parte, siempre y cuando el salario sea reducido en la misma proporción. En estos casos

el trabajador percibiría un salario por la parte de trabajo efectivo que desempeñe y el subsidio de desempleo al que tenga derecho por la parte de la jornada que no trabaje. Al igual que en el caso anterior la empresa está obligada a efectuar el pago delegado de la prestación.

**Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos:** debe indicarse siempre el concepto del que se trate:

Indemnización por traslado: se refiere a aquella indemnización a la que tiene derecho el trabajador en caso de optar por rescindir su contrato con la empresa cuando ésta le traslada a otro centro de trabajo que implique tener que cambiar de residencia habitual. Esta indemnización asciende a veinte días por año trabajado.

Indemnización por suspensión de contrato: habíamos visto que la suspensión del contrato de trabajo implica la suspensión de la obligación del trabajador de prestar sus servicios y de la obligación del empresario de pagar salario. Sin embargo, en ocasiones, aunque de forma voluntaria, la empresa puede seguir dando parte del salario al trabajador en concepto de ayuda o complemento al subsidio de desempleo temporal que perciba durante el tiempo que dure la suspensión del contrato. Asimismo, se incluyen en este supuesto los casos en que los convenios recogen la obligación del empresario de continuar pagando el salario a trabajadores con el contrato de trabajo suspendido por algunos motivos y que también son recogidos por estos convenios (el más frecuente suele ser por prestación del Servicio Militar), pero como en realidad no se entregan a cambio de trabajo efectivo debe incluirse en este apartado.

Indemnización por despido: tal como establece la ley no tienen consideración de salario las indemnizaciones que por este concepto reciba el trabajador, siempre que su cuantía no supere la que la ley establece reglamentariamente para cada caso (y que ya hemos visto en capítulos anteriores). En caso de que estos límites se rebasaran el trabajador sí debe cotizar por la cantidad que exceda de lo que le correspondería recibir.

**Otras percepciones no salariales:** aquí podrán hacerse constar las mejoras voluntarias de la acción protectora de la Seguridad Social que hayan sido homologadas o autorizadas de acuerdo con las normas reguladoras de las mismas, en el régimen general, así como los productos en especie voluntariamente concedidos por las empresas. También podrán hacerse constar aquí las asignaciones de carácter asistencial concedidas por las empresas.

Mejoras voluntarias de la acción protectora de la Seguridad Social: bien por decisión unilateral de la empresa bien por acuerdo entre las partes o por convenio colectivo, puede existir una mejora en alguna de las prestaciones de la Seguridad Social, normalmente esta mejora se refiere a que la empresa complete la prestación por Incapacidad Temporal hasta que ésta iguale al 100 por 100 de la base reguladora del trabajador.

Asimismo, tienen esta consideración las aportaciones económicas de las empresas a los planes de pensiones o de jubilación de los trabajadores, o la suscripción de pólizas de seguros con una entidad mercantil.

Productos en especie voluntariamente concedidos por las empresas: son aquellos regalos que la empresa concede de forma voluntaria al trabajador, sin que éstos sean, en ningún caso, exigibles. Al igual que el salario en especie, debe ser valorado económicamente y reflejarse en la hoja de salario.

Un ejemplo de estos productos podría ser la típica cesta de Navidad que muchas empresas regalan a todos sus empleados por dichas fechas.

Asignaciones asistenciales concedidas por la empresa: no forman parte del salario los siguientes conceptos:

- a) Los servicios asistenciales y de Seguridad Social complementaria que puedan establecer las empresas. Pro ejemplo, ayudas por hijos en edad escolar, indemnizaciones por fallecimiento del trabajador a favor de sus familiares, premios por matrimonio o nacimiento de hijos, aguinaldos de Navidad, bolsas de vacaciones, contribuciones a la manutención.
- b) La asistencia social relativa a fines formativos, culturales, deportivos, o recreativos: ayudas para la adquisición de libros, subvenciones para las prácticas deportivas.
- c) Prestaciones referentes a economatos, comedores, guarderías o instituciones de la misma índole, cantidades abonadas directamente por las empresas para abaratar los productos a cargo, en parte, de los propios trabajadores.
- d) Cualesquiera otros beneficios que tengan el mismo carácter.

## Deducciones

**Aportaciones del trabajador a las cotizaciones de la seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta:** al igual que el empresario, el trabajador tiene la obligación de cotizar a la Seguridad Social por algunas contingencias, las cuales serán satisfechas por él mismo siendo nulo todo pacto en contrario, para ello el empresario procederá a su descuento en el recibo de salario para, a continuación, liquidarla a la Seguridad Social junto con la parte de la cuota responsabilidad suya. En el régimen general, los tipos que le corresponden al trabajador son:

- Para contingencias comunes: 4,7 %
- Para desempleo 1,6 % sobre la base de cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Para formación profesional: 0,10 % sobre la base de cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Horas extraordinarias:
  - 2% sobre el importe total por las horas extraordinarias estructurales y las debidas a fuerza mayor.
  - 4,7% sobre el importe total por las demás horas extraordinarias que se hayan realizado.

**Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas:** el empresario está obligado a retener e ingresar en Hacienda determinadas cantidades en concepto de pago a cuenta por el IRPF, siempre que paga por la prestación de servicios o satisfaga prestaciones dinerarias por cuenta de la Seguridad Social.

La cuantía de dicha retención se obtendrá aplicando al rendimiento íntegro que se satisfaga el porcentaje establecido por ley para cada caso en concreto, atendiendo al nivel de ingresos y a las circunstancias familiares, aunque por algunos conceptos el porcentaje mínimo puede estar ya establecido, como vimos para el caso de la retribución en especie, que era del 15%.

La empresa debe liquidar trimestralmente, a través del modelo 190, todas las retenciones efectuadas al trabajador.

**Anticipos:** el trabajador tiene derecho a percibir, sin que llegue el día señalado para el pago, anticipos a cuenta del trabajo ya realizado. La cuantía máxima del anticipo, y su devolución, aparece regulada en los convenios colectivos o, en su defecto, en los

contratos individuales de trabajo. Llegado el día del pago, el empresario puede deducir de la hoja de salario el pago ya anticipado.

El trabajador también puede solicitar anticipos a cuenta del trabajo aún no realizado aunque la cuantía de dicho anticipo no puede superar el salario base de tres meses.

**Deducción de los productos recibidos en especie:** en el caso de que se hubiese valorado una retribución en especie que posteriormente el trabajador no recibiera en especie sino que la abonase en efectivo, o a la inversa, la empresa puede deducir dicha cantidad del salario, pues en caso contrario se duplicaría el concepto.

### **Otras deducciones:**

**Indemnizaciones por extinción del contrato por causas objetivas:** en el supuesto de que la empresa, por causas objetivas haya despedido a un trabajador e indemnizado a éste con la cantidad que estipula la ley (veinte días por año trabajado) y posteriormente sea declarado improcedente dicho despido y la empresa opte por la readmisión del mismo, procederá a descontar del salario la indemnización dada al trabajador, normalmente si la cuantía de la indemnización era importante, dicho reintegro se realizará en varios meses.

En el caso de que la empresa opte por indemnizar al trabajador, deberá pagar la diferencia entre la indemnización abonada y la que legalmente le corresponde, recordemos que en caso de declararse el despido improcedente el trabajador tiene derecho a recibir una indemnización de 45 días por año trabajado, así pues la empresa debe abonar la diferencia: 25 días por año trabajado.

**Préstamo con garantía de salario:** también puede ser objeto de deducción el importe de las cuotas de amortización de los préstamos que las empresas hayan concedido a sus trabajadores, siendo válido el pacto que impone el reintegro total del préstamo en el momento de extinguirse el contrato, cualquiera que fueran los vencimientos acordados inicialmente.

**Mientras le esté impedido el trabajo:** si el trabajador no pudiera prestar sus servicios una vez vigente el contrato porque el empresario se retrasare en darle trabajo por impedimentos imputables al mismo y no al trabajador, éste conservará el derecho a su salario, sin que pueda hacersele compensar el tiempo de trabajo que perdió con otro trabajo realizado en otro tiempo, aunque si durante ese tiempo el trabajador hubiese recibido salario por otro trabajo realizado en otra empresa, éste se descontará de las obligaciones del empresario primero.

**Como indemnización por cumplimiento de deber o cargo:** el trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, durante el tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, incluido el ejercicio del sufragio activo. Ahora bien, en el supuesto de que el trabajador, por el cumplimiento de dicho deber, perciba una compensación económica, el importe de ésta, se descontará del salario al que tuviese derecho en la empresa. Este es el caso de los componentes de las mesas electorales, los cuales reciben una compensación económica por el desempeño de su cargo durante el día de la votación. Si el trabajador hubiese faltado a su trabajo por dicha obligación el empresario podrá descontar del salario del mismo la cantidad que el Estado les abona por el cumplimiento de este deber.

**Compensación de salarios de tramitación:** si el despido de un trabajador es declarado improcedente el empresario deberá abonar a éste una indemnización de 45 días por año trabajado, además, deberá pagar por el tiempo que haya transcurrido desde el momento del despido hasta la fecha en que el trabajador se reincorpore a la empresa si ésta opta por la readmisión; en caso de que la empresa decida no readmitir al trabajador hasta el

momento en que comunique dicha intención (para ello tiene 5 días desde la fecha de la sentencia o acuerdo que declare la improcedencia del despido) o bien hasta la fecha en que consignó el importe de la indemnización, como si de trabajo efectivo se hubiese tratado (es lo que se conoce como salarios de tramitación). Sin embargo, si durante ese tiempo el trabajador recibió alguna compensación económica por trabajos realizados, ésta se descontará de la cantidad debida en concepto de salarios de tramitación.

Cuota sindical: previa autorización de los trabajadores, el empresario descontará de la nómina de los trabajadores que así lo deseen, las cuotas que el sindicato al que esté afiliado pase al cobro.

Deducción por razón de mandamientos judiciales de embargo del salario: la empresa está obligada a efectuar las retenciones sobre el salario de un trabajador que por sentencia le comuniquen los Tribunales de Justicia. Tal como establece la ley el salario, en la cuantía del salario mínimo interprofesional, es inembargable excepto cuando el embargo o la retención tenga por objeto el pago de alimentos debidos al cónyuge o a los hijos en virtud de resolución de los Tribunales en procesos de nulidad o separaciones matrimoniales, o de divorcio, o de alimentos provisionales o definitivos, en cuyos supuestos el Juez fijará la cantidad a retener. Las retenciones de salarios, sueldos, pensiones, jornales o retribuciones que sean superiores al salario mínimo legal se registrarán por la siguiente escala, cualquiera que sea la clase de deuda de que se trate:

- para la primera cuantía adicional hasta la que suponga el importe de un segundo salario mínimo interprofesional, el 30 %.
- Para la cuantía adicional que suponga el importe hasta un tercer salario mínimo interprofesional, el 40%.
- Para la cuantía adicional que suponga el importe hasta un cuarto salario mínimo interprofesional, el 50%.
- Para la cuantía adicional que suponga el importe hasta un quinto salario mínimo interprofesional, el 70%.
- Para la cuantía adicional que suponga el importe hasta un sexto salario mínimo interprofesional, el 80%.
- Para cualquier cuantía que exceda de dicha cuantía, el 90%.

Deducción por sanción disciplinaria: por convenio colectivo puede acordarse que determinadas faltas, consideradas como graves o muy graves, lleven aparejadas una suspensión temporal de empleo y sueldo para el trabajador responsable de dicha falta.

Deducción en caso de huelga o cierre patronal: los trabajadores tienen derecho a la huelga pero este derecho implica la suspensión, por parte de la empresa, de la obligación de pagar salarios y cotizar, por lo cual la empresa procederá al descuento de los días en que el trabajador haya estado de huelga. Lo mismo sucede en caso de cierre patronal.

## Determinación de las bases de cotización

El tercer gran bloque que podemos diferenciar en una hoja de salario, y uno de los más complejos, es la determinación de las bases de cotización a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta y de la base sujeta a retención del IRPF. Ya en el apartado de deducciones vimos algunas de estas contingencias aunque, en ese caso, hacía referencia a la parte responsabilidad del trabajador.

El determinar estas bases correctamente es de fundamental importancia para poder confeccionar los boletines de cotización (TC-1 y TC-2) y proceder a una correcta liquidación de las cuotas, tanto las que son responsabilidad del empresario como las de responsabilidad del trabajador. Asimismo, en ocasiones, si tenemos derecho a algún tipo de subvención o reducción debemos rellenar el TC 2/1.

Veamos como se calculan las bases de cotización y como se confeccionan dichos modelos:

### **¿Qué es la base de cotización?**

La base de cotización se determina en función de las retribuciones que percibe el trabajador por cuenta ajena con independencia de su forma de percepción y denominación. A esta base se aplican los tipos de cotización, es decir, los porcentajes que estén establecidos para obtener de esta forma la cuota a ingresar en favor de la Seguridad Social.

Se excluyen de este cómputo los siguientes conceptos:

- Las dietas de viajes, gastos de locomoción, plus de distancia y plus de transportes urbanos.
- Las indemnizaciones por fallecimiento y las correspondientes a traslados, suspensiones y despidos.
- Las cantidades que se abonen en concepto de quebranto de moneda y las indemnizaciones por desgaste de útiles o herramientas y adquisición de prendas de trabajo.
- Los productos en especie concedidos voluntariamente por las empresas.
- Las horas extraordinarias no se computan para las contingencias comunes pero sí para contingencias profesionales (AT-EP) y cuotas de recaudación conjunta.
- Existe una cotización adicional por ellas según sean estructurales o no estructurales.
- Las prestaciones de la Seguridad Social y sus mejoras.

En la hoja de salario es fácil distinguirlo si hemos realizado correctamente la liquidación de salarios pues estaría sujeto a cotización todo el importe que figura en conceptos salariales.

### **¿Cómo se calcula la base de cotización para contingencias comunes?**

1. Se tomarán las retribuciones que correspondan al mes al que se refiere la cotización, computando todos los conceptos no excluidos expresamente.
2. A estas retribuciones se suma la parte proporcional de las pagas extraordinarias y de aquellos conceptos retributivos que no tengan carácter periódico y que vayan a pagarse durante el año en curso.

Para calcular el importe arriba indicado se tomará la suma anual de las cantidades a percibir por esos conceptos y:

- Si son trabajadores cuyas retribuciones tienen carácter diario se dividirá entre 365 días (número de días del año) y la cantidad obtenida, se multiplica por el número de días a que corresponda la cotización.
- En el caso de trabajadores cuyas retribuciones tienen carácter mensual ese importe anual se divide entre 12 (número de meses del año).

Este es el caso de los empleados que reciben comisiones y que, como vimos cuando analizamos la nómina u hoja de salario, suelen cobrar todo junto a la finalización del año.

3. Si la base de cotización que resulte de acuerdo con los puntos 1 y 2 no estuviese

comprendida entre la cuantía de la base mínima y de la máxima, correspondiente al grupo de cotización de la categoría profesional del trabajador (conforme a las cuantías fijadas cada año por la Ley de Presupuestos Generales del Estado) se cotizará por la base mínima o máxima, según que la resultante sea inferior a aquella o superior a ésta. La indicada base mínima será de aplicación cualquiera que fuese el número de horas trabajadas diariamente, excepto en aquellos contratos de trabajo en que por disposición legal se disponga lo contrario (contratos a tiempo parcial).

Estas bases máximas y mínimas según el grupo de cotización al que pertenezca un trabajador y el tipo de contrato que tenga son para 1999 las siguientes:

Categoría Profesional	Base Mínima (mes)		Base Máxima (mes)	
	Pesetas	Euros	Pesetas	Euros
1. Ingenieros y Licenciados	120.570	724,64	399.780	2.402,73
2. Ingenieros Técnicos, Peritos, y Ayudantes titulados	99.990	600,95	399.780	2.402,73
	86.940	522,52	399.780	2.402,73
3. Jefes administrativos y de taller	80.820	485,74	399.780	2.402,73
4. Ayudantes no titulados	80.820	485,74	345.180	2.074,57
5. Oficiales administrativos	80.820	485,74	345.180	2.074,57
6. Subalternos	80.820	485,74	345.180	2.074,57
7. Auxiliares administrativos				
	<b>Diaria</b>		<b>Diaria</b>	
8. Oficiales de 1ª y 2ª	2.694	16,19	11.506	69,15
9. Oficiales de 3ª y Especialistas	2.694	16,19	11.506	69,15
10. Trabajadores mayores de 18 años no cualificados	2.694	16,19	11.506	69,15
	2.694	16,19	11.506	69,15
11. Trabajadores menores de 18 años				

4. El importe de la base mensual de cotización se normalizará ajustándolo al múltiplo de 3.000 más próximo por defecto o por exceso; si dicho importe equidistara de dos múltiplos consecutivos, se aplicará el inferior. La normalización no procederá en el caso de que el importe de la base de cotización coincida con el de la base mínima o de la máxima correspondiente. Si la retribución es diaria se normalizará a múltiplo de 100.

### ¿Cómo se calcula la base de cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (AT y EP)?

Se calcula esta base de forma similar a la de contingencias comunes, pero con la particularidad de que no existen bases máximas y mínimas por categorías profesionales sino que estos topes son los mismos para todas las categorías y son los siguientes:

#### Base mensual de Accidentes de trabajo y Enfermedades Profesionales

Trabajadores	Base Mínima (mes)		Base Máxima (mes)	
	Pesetas	Euros	Pesetas	Euros
Trabajadores mayores o menores de 18 años	80.820	485,74	399.780	2.402,73

## Especialidades en la determinación de la base de cotización

- **Situación de incapacidad temporal y de maternidad**

La base de cotización será la que corresponda al mes anterior a la baja, no obstante se tendrán en cuenta las siguientes normas:

1. En caso de trabajadores que reciban sus retribuciones con carácter diario o cuando, aún teniendo carácter mensual, el trabajador no hubiese permanecido en alta en la Empresa durante todo el mes natural anterior, el importe de la base de cotización de dicho mes se dividirá por el número de días a que se refiera la cotización, que estuvo dado de alta. El cociente resultante será la base diaria de cotización, que se multiplicará por el número de días en que el trabajador permanezca en situación de incapacidad temporal o período de disfrute de descanso por maternidad para determinar la base de cotización durante dicha situación, previa normalización de la base diaria.
2. Si el trabajador recibe una retribución mensual y ha estado en alta todo el mes natural anterior al de la situación de incapacidad temporal o maternidad, la base de cotización de ese mes se dividirá entre 30 a efectos de lo establecido en la regla anterior.
3. En el supuesto de que el trabajador tuviera retribuciones mensuales y no hubiese estado en alta durante todo el mes anterior, la base de cotización (de ese mes) se dividirá entre el número de días trabajados (y efectivamente cotizados). El cociente resultante, debidamente normalizado (tal como vimos anteriormente) será la base diaria de cotización, que se multiplicará por 30, de permanecer todo el mes en la situación de incapacidad temporal o de disfrute de los períodos de descanso por maternidad, o por el número de días que efectivamente esté en dicha situación.
4. Cuando el trabajador hubiera ingresado en la Empresa en el mismo mes en que haya iniciado la situación de incapacidad temporal o maternidad, se aplicará a ese mes lo establecido en las reglas anteriores.
5. Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Al cálculo de la base de cotización, efectuado conforme a la regla general, hay que sumarle el importe de las horas extraordinarias efectuadas por el trabajador durante los 12 meses anteriores a la fecha de la baja en el trabajo y dividirlo por 365. Este cociente diario se añadirá al hallado conforme a la regla general y que comprende la base de cotización del mes anterior (de la que se habrá excluido el importe de las horas extraordinarias de dicho mes si las hubo).

El importe del total de esas horas (importe anual) se dividirá entre 12 ó 365, según sean retribuciones mensuales o diarias.

Cuando en el transcurso de dicha situación la base de cotización inicial sea inferior a la base mínima de cotización correspondiente a la categoría profesional del trabajador (ver tabla), la base aplicable será la mínima.

En el caso de producirse una elevación de salarios por disposición legal, convenio colectivo o sentencia judicial, con efectos anteriores al inicio de la incapacidad temporal o descanso por maternidad, se modificará la base de cotización, al existir obligación de cotizar por esas diferencias, y consecuentemente, el subsidio económico correspondiente.

Veamos con un poco más de detenimiento el caso especial de la baja por **maternidad**:

Es una prestación que cubre la pérdida de rentas del trabajo durante los períodos de descanso laboral legalmente establecidos, en los supuestos de maternidad, adopción o acogimiento previo.

Podrán acogerse a esta prestación los trabajadores del Régimen General y de los Regímenes Especiales, incluidos los aprendices y trabajadores a tiempo parcial, cualquiera que fuera su sexo, que disfruten los períodos de descanso correspondientes, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

- Estar afiliados y en alta o en situación asimilada al alta.
- Tener cubierto un período de cotización de: 180 días dentro de los cinco años inmediatamente anteriores al parto, o a las fechas de la decisión administrativa o judicial de acogimiento o de la resolución judicial por la que se constituya la adopción.

La prestación consiste en un subsidio cuya cuantía está en función de la base reguladora y del porcentaje aplicable a la misma.

La base reguladora se calcula siguiendo el mismo proceso que para la Incapacidad Temporal, en cuanto al porcentaje éste es el 100% de la base reguladora desde el día en que se produce el nacimiento del derecho.

En caso de parto múltiple, se reconoce un subsidio especial por cada hijo, a partir del segundo, igual al que corresponde percibir por el primero durante el período de descanso obligatorio.

El derecho, en caso de maternidad, nace desde el mismo día de la fecha de baja en el trabajo. En caso de fallecimiento de la madre, si ésta era perceptora del subsidio, la efectividad del derecho a esta prestación para el padre comenzará desde la fecha inicial de su permiso de trabajo.

En los casos de que la madre opte por que el padre disfrute de hasta cuatro de las últimas semanas, la efectividad del derecho al subsidio se inicia desde la fecha del comienzo del descanso del padre, cuya fecha coincidirá con la elegida al ejercitar la opción.

En caso de adopción y acogimiento, el derecho a percibir subsidio nace a partir de la fecha de la resolución judicial de adopción o de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, si bien el percibo de la misma está condicionado al disfrute efectivo del permiso, tanto por parte del padre o de la madre.

La duración del este derecho es de dieciséis semanas ininterrumpidas en caso de parto simple, este periodo se amplía hasta dieciocho semanas en caso de parto múltiple.

Distribución del período de descanso:

- A opción de la interesada, siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto.
- En caso de fallecimiento de la madre, el padre podrá hacer uso de dichas seis semanas para el cuidado del hijo recién nacido.
- En el caso de que el padre y la madre trabajen, ésta podrá optar, al iniciarse el período de descanso por maternidad, porque el padre disfrute de hasta cuatro de las últimas semanas del permiso siempre que sean ininterrumpidas y al final del citado período, salvo que, en el momento de su efectividad, la incorporación al trabajo de la madre suponga riesgo para su salud.
- En caso de adopción y acogimiento, se tendrá derecho a un permiso, a ejercitar por el padre o la madre cuando ambos trabajen, a elección bien a

partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, bien a partir de la fecha de la resolución judicial por la que se constituye la adopción. Su duración varía según la edad del hijo adoptado u acogido:

- Menor de nueve meses: 16 semanas ininterrumpidas.
- Mayor de nueve meses y menor de cinco años: 6 semanas ininterrumpidas.

Como hemos dicho anteriormente, la empresa ya no está obligada a efectuar el pago delegado de las prestaciones por maternidad, sino que este subsidio es gestionado directamente por el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS), sin perjuicio de que aquél pueda concertar la encomienda de gestión para el pago de la prestación con el Instituto Nacional de Empleo (INEM), en el supuesto de que el trabajador estuviese percibiendo la prestación de desempleo total antes de pasar a la situación de maternidad.

- **Alta sin retribución**

Cuando el trabajador permanezca en alta en el Régimen General y se mantenga la obligación de cotizar, sin que perciba retribuciones computables, se tomará como base de cotización la mínima correspondiente al grupo de su categoría profesional. A efectos de cotización por las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se tendrán en cuenta los topes mínimos de cotización.

- **Desempleo**

La base de cotización por contingencias comunes de aquellos trabajadores que se encuentren en situación de desempleo y por los que exista obligación de cotizar, será el promedio de las bases de los últimos seis meses de ocupación cotizada por dichas contingencias, anteriores a la situación legal de desempleo o al momento en que cesó la obligación de cotizar.

- **Pluriempleo**

En caso de que el trabajador preste sus servicios en más de una empresa inscrita en el Régimen General, se debe solicitar de la Tesorería General de la Seguridad Social la distribución de los topes de cotización con arreglo a la remuneración percibida en cada empresa. Ello facilita la gestión y contribuye a evitar molestias a las empresas al detectarse de una manera más eficaz situaciones de duplicidad no reales que afectan de forma negativa a las empresas y al trabajador. La situación de pluriempleo sólo se da en el Régimen General. En caso de tratarse de actividades incluidas en dos Regímenes distintos es pluriactividad, y no existe esta distribución.

- **Contrato a tiempo parcial**

La cotización a la Seguridad Social, desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional derivadas de los contratos de trabajo a tiempo parcial se efectuará en razón de las retribuciones efectivamente percibidas en función de las horas trabajadas en el mes que se considere.

Para determinar la base de cotización mensual correspondiente a las contingencias comunes, se aplicarán las siguientes normas:

1. Se computarán las retribuciones devengadas en el mes al que se refiera la cotización, cualquiera que sea su forma o denominación, con independencia de que hayan sido satisfechas diaria, semanal o mensualmente.
2. A dichas retribuciones se sumará la parte proporcional que corresponda en

concepto de domingos y festivos, pagas extraordinarias y aquellos otros conceptos retributivos que tengan una periodicidad en su devengo superior a la mensual o que no tenga carácter periódico.

3. La base mensual de cotización obtenida de la aplicación de las normas anteriores, será redondeada al múltiplo de 3.000 más próximo. En caso de equidistancia se tomará el inferior.
4. Si la base de cotización mensual, calculada conforme a las normas anteriores, fuese inferior a las bases mínimas que se fijan en el cuadro adjunto multiplicadas por el número de horas trabajadas en el mes, o superior a las máximas establecidas con carácter general para los distintos grupos de categorías profesionales, se tomarán éstas o aquéllas, respectivamente, como bases de cotización. Para determinar la base de cotización por las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como para desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional, se tendrán en cuenta las normas primera, segunda y tercera, sin que en ningún caso la base así obtenida pueda ser superior al tope máximo de 399.780 pesetas, ni inferior a las cuantías reflejadas en el cuadro de bases mínimas de AT y EP.

La base mínima de cotización será el resultado de multiplicar el número de horas realmente trabajadas por la base horaria que se establece en el cuadro citado. Dicho resultado será redondeado al múltiplo de 3.000 más próximo.

En los supuestos de contratos a tiempo parcial cuya prestación de servicios sea inferior a doce horas a la semana o cuarenta y ocho horas al mes, la cotización por contingencias comunes se efectuará aplicando a la cuota íntegra el coeficiente multiplicador del 0,40, siendo el resultado la cuota a ingresar. A la base de cotización que corresponda se le aplicará el tipo del 11,32%, del que el 9,44% será a cargo de la empresa y el 1,88 % a cargo del trabajador. Esta cotización reducida se perderá en el caso de que por concurrencia en un mismo trabajador de dos o más contratos de este tipo, se exceda en cómputo global, el límite de 12 horas a la semana o 48 al mes.

#### Cotización a tiempo parcial por contingencias comunes

Las bases mínimas aplicables a los contratos a tiempo parcial son durante 1999 las siguientes:

Categoría Profesional	Base Mínima (hora)	
	Pesetas	Euros
1. Ingenieros y Licenciados	603	3,62
2. Ingenieros Técnicos., Peritos, Ayudantes titulados	500	3,01
3. Jefes administrativos y de taller	435	2,61
4. Ayudantes no titulados	403	2,42
5. Oficiales administrativos	403	2,42
6. Subalternos	403	2,42
7. Auxiliares administrativos	403	2,42
8. Oficiales de 1ª y 2ª	403	2,42
9. Oficiales de 3ª y Especialistas	403	2,42
10. Trabajadores mayores de 18 años no cualificados	403	2,42
11. Trabajadores menores de 18 años	403	2,42

Cotización a tiempo parcial para accidentes de trabajo y enfermedad profesional

Las bases mínimas aplicables a los contratos a tiempo parcial son durante 1999 las siguientes:

Trabajadores	Base Mínima (hora)	
	Pesetas	Euros
Trabajadores mayores o menores de 18 años	403	2,42

- **Incapacidad temporal y maternidad en contratos a tiempo parcial**

La base diaria de cotización durante la situación de incapacidad temporal, o período de descanso por maternidad será la que resulte de dividir la cotización del año anterior por el número de días a los que se ha referido dicha cotización.

La base diaria de cotización resultante se multiplicará por el número de días en que el trabajador permanezca en situación de incapacidad temporal o maternidad, para determinar la base de cotización durante dichas situaciones.

La base diaria de cotización se redondeará al múltiplo de cien más próximo por defecto o por exceso, como ya se expuso en el apartado de las bases de cotización.

Si el trabajador no acreditara un año de cotización, se dividirá la que acredite en el período o períodos correspondientes por los días efectivamente cotizados.

- **Huelga parcial**

En aquellos casos de huelga en que el trabajador mantenga parte de su actividad laboral, se cotizará por los salarios realmente percibidos, aún cuando su importe resulte inferior a la base mínima de cotización para la categoría profesional de que se trate, aplicando en todo caso la base mínima prevista, por hora de trabajo.

## ¿Qué son los tipos de cotización?

El tipo de cotización es el porcentaje que se aplica a la base de cotización resultando la cuota o importe a pagar.

El tipo único de cotización por contingencias comunes al Régimen General de la Seguridad Social será para el año 1999 el 28,30 por 100 del que el 23,6 por 100 será a cargo de la empresa y el 4,7 por 100 a cargo del trabajador.

Para las contingencias profesionales, se mantiene vigente la reducción del 10 por 100 sobre la Tarifa de primas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, aprobada por Real Decreto 2930/1979, de 29 de diciembre, que continúan siendo a cargo exclusivo de la empresa.

## Conceptos

- Contingencias comunes
- Horas extraordinarias:
  - Estructurales (hasta el límite de 80 horas por año) y fuerza mayor
  - No estructurales
- Desempleo dependiendo del tipo de contrato y su duración, el tipo a aplicar será diferente.
- Fondo Garantía Salarial
- Formación profesional

Concepto	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes	23.6 %	4.7 %	28.30 %
Accidentes de trabajo y enfermedades Profesionales	Tarifas R.D. 2930/79 reducidas un 10%	No cotiza	
<b>Otras cotizaciones</b>			
Desempleo			
• Tipo general	6.2 %	1.6 %	7.8 %
• C. duración determinada Tiempo completo	6.7 %	1.6 %	8,3 %
• C. duración determinada Tiempo parcial	7.7 %	1.6 %	9,3 %
• C. duración determinada (E.T.T.)	7.7 %	1.6 %	9,3 %
Fondo de Garantía Salarial	0.4 %	No cotiza	0.4 %
Formación Profesional	0.6 %	0.1 %	0.7 %
Concepto	Empresa	Trabajador	Total
<b>Cotiz. Adicional horas extraordinarias</b>			
Horas extra fuerza mayor	12 %	2 %	14 %
Horas extra no estructurales y estructurales que superen las 80 h. Anuales	23.6 %	4.7 %	28.3 %

## ¿Qué es la cuota?

Es la cantidad que resulta de aplicar los tipos que acabamos de ver a la base de cotización que le corresponde a cada trabajador.

$$\text{CUOTA} = \frac{\text{BASE} \times \text{TIPO}}{100}$$

La liquidación puede ser positiva o negativa, dado que del importe de las cuotas se compensan las cantidades pagadas por la empresa a los trabajadores por prestaciones de pago delegado, de las que se hace cargo la Seguridad Social.

Son cuotas que se recaudan de forma conjunta (tanto la parte responsabilidad de la empresa como las que son responsabilidad del trabajador), y cuyo importe resulta de la aplicación de los porcentajes correspondientes a la base de cotización por contingencias profesionales (AT y EP), que se incluyen en el Boletín de Cotización, modelo TC-1, con destino a:

- Desempleo.

- Fondo de Garantía Salarial.
- Formación Profesional.

Tal como vimos cuando estudiamos los contratos de trabajo vigentes en la actualidad, existen bonificaciones para las empresas que contraten a miembros de determinados colectivos con menores oportunidades de acceso al trabajo (beneficiarios de prestaciones por desempleo mayores o menores de 45 años y minusválidos).

## Contrato de aprendizaje y de formación

De conformidad con lo establecido en el artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores, la cotización por cada aprendiz, cualquiera que sea la edad, consistirá en una cuota fija mensual de 5.665 pesetas para 1999, cuyo detalle será el siguiente:

Concepto	Empresa		Trabajador		Total	
	Pesetas	Euros	Pesetas	Euros	Pesetas	Euros
-Por Contingencias Comunes	3.891	23,39	776	4,66	4.667	28,05
-Por Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales	IT	300	1,8			
	IMS:	235	1,41	-	535	3,22
-Fondo de Garantía Salarial	298	1,79	-	-	298	1,79
-Formación Profesional	142	0,85	23	0,14	165	0,99

En el modelo TC-2 se relacionará a cada aprendiz consignándose como base de cotización, a efectos exclusivos para prestaciones, el 75% de la base mínima que corresponda al trabajador en función de su edad, según sean mayores o menores de 18 años. El epígrafe de AT y EP se dejará en blanco.

El ingreso de la cuota fija descrita de 5.665 pesetas procederá únicamente mientras el contrato de aprendizaje exista como tal.

En cuanto a los contratos de formación su cotización será de acuerdo con las siguientes reglas establecidas para los contratos de aprendizaje señalados anteriormente con la siguiente particularidad:

Concepto	Empresa		Trabajador		Total	
	Pesetas	Euros	Pesetas	Euros	Pesetas	Euros
-Por Contingencias Comunes	3.176	19,09	633	3,8	3.809	22,89

## Cuadro de modelos de documentos de cotización del Régimen General

Una vez que se haya confeccionado el recibo de salarios y calculado la base de cotización y aplicado los tipos de cotización a éstas deberemos efectuar la liquidación de las cuotas resultantes. Para ello completaremos el modelo de cotización correspondiente y lo presentaremos en tiempo y lugar.

Existen muchos y variados modelos de cotización, una para cada régimen de la Seguridad Social, pero nosotros limitaremos nuestro estudio al modelo de cotización del Régimen General de la Seguridad Social pues es el usado, representando prácticamente un 100% de las liquidaciones a la Seguridad Social de las empresas. Algunos de estos modelos son:

TC-1 Boletín de cotización al régimen General de la Seguridad Social

TC-2	Relación nominal de trabajadores	
TC-1/11	Boletín de cotización al régimen General la Seguridad Social de Artistas y profesionales taurinos responsables del pago	
TC-1/19	Boletín de cotización al Régimen General de la Seguridad Social de Artistas y profesionales taurinos.	
TC-2/19	Relación nominal de trabajadores de Artistas y profesionales taurinos	
TC-2113	Relación nominal de trabajadores de trabajadores ferroviarios, estatuto minero y personal de vuelo	
TC-1/3	Boletín de cotización al Régimen General de la Seguridad Social de los representantes de comercio.	
TC-2/1	Relación nominal de trabajadores con bonificación o reducción de cuotas. También se aplica para la deducción de las subvenciones por formación tecnológica	
Otros	TC-4/5	Justificantes de actuaciones Artistas y profesionales taurinos
	TC-4/6	Declaración anual de actividades Artistas y profesionales taurinos
	FLC	Cotización a la Fundación Laboral de la Construcción
	FLC1	Cotización a la Fundación Laboral de Construcción del Principado de Asturias.

El modelo se edita en papel continuo y puede ser cubierto a máquina de escribir o con medios informáticos, las empresas y sujetos responsables que dispongan de estos medios informáticos podrán utilizar los modelos que para este uso específico se aprueben por la Dirección General de la Tesorería General de la Seguridad Social.

- El empresario debe presentar para cumplir con sus obligaciones los siguientes documentos:
  - Boletín de cotización (TC-1)
  - Relación nominal de trabajadores (TC-2).
  - Relación nominal de trabajadores con derecho a bonificaciones o reducciones de cuotas (TC-2/1), cuando estas procedan.

Las empresas con un solo trabajador en alta durante el periodo de liquidación podrán utilizar un modelo de TC-1 con TC-2 y TC-2/1 Abreviado. Para ello la situación del trabajador no debe haber sufrido variaciones durante el período de liquidación en el grupo de cotización, tipo de contrato o epígrafe de accidentes de trabajo, y que no se encuentre en situación de descanso por maternidad.

Los primeros datos que hay que rellenar son los datos identificativos de la empresa: el código de cuenta de cotización, el número de identificación fiscal, domicilio del lugar de trabajo, etc.

## Liquidación complementaria por diferencias

Cuando las empresas formulen liquidaciones por diferencias, descuentos indebidamente realizados o por trabajadores omitidos involuntariamente en anteriores liquidaciones

deberán poner en el recuadro destinado a "fecha, firma y sello de la empresa" del modelo TC-1 y en la cabecera del TC-2 la expresión "liquidación complementaria por diferencias, por reintegro de prestaciones o por reintegro de deducciones" y en período aquel al que corresponda. Las relaciones nominales serán las referidas a cada uno de los meses que resulten afectados.

Deben acompañarse, estas liquidaciones complementarias, por copia del convenio, acto o acuerdo. De no existir éstos se aportarán nóminas acreditativas del abono de las diferencias.

### **¿Qué importancia tiene su presentación cuando no se ingresan las cuotas?**

La presentación de documentos, aún cuando no se realice ingreso de las cuotas, dentro del plazo reglamentario, permitirá a los sujetos responsables la compensación de las prestaciones económicas satisfechas en régimen de pago delegado (colaboración obligatoria). Además el recargo será sólo del 5% durante los 2 meses siguientes.

Asimismo, evitará cometer una infracción tipificada como muy grave o grave, según haya existido o no retención de las aportaciones de los trabajadores, en los artículos 14 y 15 de la Ley 8/1 988, de 7 de abril sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

### **¿Dónde se ingresan y presentan?**

- El pago de las cuotas dentro del plazo reglamentario puede efectuarse por los sujetos responsables de su ingreso, en cualquier Entidad Financiera autorizada para actuar como oficina recaudadora, dentro o fuera del territorio del Estado. La oficina recaudadora devolverá los ejemplares sellados como justificante del ingreso.  
El ingreso de las cuotas se efectuará por mensualidades vencidas dentro del mes siguiente al que corresponde su devengo.  
Los ingresos fuera de plazo se efectuarán con el recargo que en cada momento establezca la legislación vigente.
- En los siguientes supuestos especiales, es imprescindible, con carácter previo al ingreso de cuotas, la autorización de la Dirección Provincial de la Tesorería General o Administración de la Seguridad Social:
  - Ingresos que se realicen fuera de los plazos establecidos sin recargo (no consignando ninguna cantidad en la casilla correspondiente a este concepto).
  - Liquidaciones que arrojen saldo a favor del empresario.
  - Cuando exista aplazamiento o fraccionamiento del pago.
  - Los supuestos expresamente contemplados en la Orden de 22.2.96 relativos a casos en que procede liquidación de diferencias fuera de plazo con exención de recargo.
- Cuando no se ingresen las cuotas, se deben presentar, ineludiblemente dentro del plazo de recaudación en período reglamentario, los documentos de cotización, que integran la liquidación, en la Dirección Provincial de la Tesorería General o Administración de la Seguridad Social correspondiente.

## ¿Cuánto tiempo se deben conservar los documentos?

Los empresarios deberán conservar los documentos de cotización a la Seguridad Social modelos TC-1, TC-2 y en su caso TC-2/1 conjuntamente con las copias de los recibos de salarios, durante un plazo mínimo de cinco años.

## Indicaciones para la elaboración de la relación nominal de los trabajadores (modelo TC-2)

La relación nominal de los trabajadores (Modelo TC-2) se presenta unida al boletín de cotización (modelo TC-1) y se compone de los datos identificativos de la empresa, en la cabecera, los relativos a los trabajadores, en el cuerpo central, y las diligencias de formalización y movimiento cuantitativo, al pie de la misma.

Puede figurar en forma abreviada en el propio modelo TC-1. Solo podrá cumplimentarse bajo esta modalidad si la empresa reúne los requisitos para ello (un sólo trabajador durante el período de liquidación sin variaciones en la clave de contrato y epígrafe AT/EP). En este caso la empresa no presenta modelo TC-2.

A continuación veremos el Modelo TC/2 paso a paso analizando columna a columna, casilla a casilla los datos que deben figurar en el mismo:

### Identificación de la empresa

La empresa debe identificarse convenientemente, para ello hará constar su números de inscripción a la Seguridad Social (Código Cuenta Cotización) y el NIF de la misma.

### Relación de trabajadores

La relación nominal de los trabajadores, situada en la parte central, comprende a todos los que hayan estado dados de alta en la empresa durante el mes a que se refiera la liquidación, incluyendo los que estén en situación de incapacidad temporal, descanso por maternidad, vacaciones o cualquier otra circunstancia que no dé lugar a su baja en el Régimen General.

### Columna 1.3: Centro de trabajo

Recordemos que habíamos definido como centro de trabajo a la unidad productora de bienes o servicios, situada en un emplazamiento geográfico individualizado, en el que realizan su actividad laboral trabajadores por cuenta de un mismo empresario y que esté reconocido como tal ante la Autoridad Laboral.

La empresa debe dar un número único y distinto a cada centro de trabajo (del 001 al 999) enumerándose de forma independiente los centros de trabajo en provincias distintas.

### Columna 1.2: Número de afiliación del trabajador

Es el número que todo trabajador tiene asignado por la Seguridad Social cuando se da de alta por primera vez y que es único para toda la vida laboral del trabajador.

**Columna 1.3: D.N.I.**

Es el número del documento nacional de identidad del trabajador, en caso de que no disponga de éste se rellenará con el de otro documento identificativo como el pasaporte o la tarjeta de residente en el caso de trabajadores extranjeros.

**Columna 2: Apellidos y nombre**

Los trabajadores con sus apellidos y nombre, deben figurar agrupados de acuerdo con el epígrafe de la tarifa de primas (a efectos de la cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) y por orden creciente según su número de afiliación a la Seguridad Social.

**Columna 3: Días de alta**

Se pondrá el número de días en los que cada trabajador haya estado en alta durante el periodo a que se refiera la liquidación.

**Columna 4: Grupo de cotización:**

Figurará el grupo de cotización que tenga atribuido el trabajador de acuerdo con su categoría profesional.

**Columna 5: Contrato de trabajo**

Está dividida en tres:

**Tipo:** Se debe poner la clave del tipo de contrato de trabajo formalizado dichas claves y tipos son facilitadas por el Instituto Nacional de Empleo

**Número de días y número de Horas** se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Contratos de trabajo a tiempo parcial. Se indicará el "número de horas" totales, según lo contratado, que deban realizarse durante el periodo de la liquidación, se deben incluir los periodos de incapacidad temporal, periodos de descanso por maternidad, vacaciones, permisos y otras situaciones similares.
- Otros tipos de contrato de trabajo: En la columna "número de días" se pondrá lo mismo que en la columna 3: "Días en alta"; pero en la columna "Número de horas" figurarán las que deban realizarse "diaria" y reglamentariamente, según el Estatuto, Reglamentación, Ordenanza Laboral, Convenio colectivo, etc., que sean aplicables en cada caso.

**Columna 6: Contingencias Comunes**

Se pondrá la base de cotización de las contingencias comunes que figuran en el recibo de salarios.

**Columna 7: Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales**

Está dividida en dos: En la primera se pondrá el epígrafe que corresponda según el trabajo realizado por el empleado. En la segunda las bases de cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional.

Las cuantías de las bases de cotización se totalizarán por cada uno de los grupos de trabajadores que tengan el mismo epígrafe y al final de la relación se pondrá la suma total (casilla 7)

### **Columna 8: Horas extraordinarias estructurales y de fuerza mayor**

Figurarán los importes que por horas extraordinarias estructurales y de fuerza mayor se abonen durante el periodo de la liquidación. Si el número de horas extraordinarias estructurales excediera del límite máximo establecido en el Estatuto de los Trabajadores (80 por año) cotizarán de forma adicional conforme al mismo tipo que las no estructurales.

### **Columna 9: Horas extraordinarias no estructurales**

Figurarán los importes que por horas extraordinarias no estructurales se abonen durante el periodo de la liquidación.

Las horas extraordinarias estructurales y las no estructurales están incluidas en la base para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y son cotizaciones adicionales con destino a los fondos generales de la Seguridad Social sin sujeción a tope alguno.

### **Pago delegado**

Las Prestaciones económicas pagadas son las cantidades abonadas en régimen de pago delegado durante el mismo período al que se refiere la liquidación.

Se entiende por prestación de pago delegado aquella que, reconocida antes por la Entidad Gestora competente, es pagada por el empresario y luego compensada al practicar la liquidación de las cuotas a la Seguridad Social, que así se hace cargo de la misma.

Las prestaciones de pago delegado (incapacidad temporal) podrán deducirse siempre que los documentos de cotización se presenten dentro del plazo reglamentario de ingreso.

El subsidio o prestación económica por incapacidad temporal, en los casos en que ésta derive de enfermedad común o accidente no laboral, entre los días 4º al 15º (ambos incluidos) de baja consecutiva en el trabajo, es del exclusivo cargo del empresario, no como pago delegado o por cuenta del Sistema de la Seguridad Social, sino como responsabilidad directa legalmente establecida. Ello implica que, las cantidades satisfechas en este periodo no son compensables del pago de cuotas a satisfacer por la empresa.

A partir del día 16, la empresa continuará abonando la prestación, pero en este caso, en régimen de pago delegado, y por tanto, deduciéndola del pago de cuotas por la empresa.

### **Columnas 10 y 11:**

Actualmente esta dos columnas quedarán en blanco pues hoy en día no existe pago delegado por protección a la familia y por minusvalía.

### **Columna 12: Enfermedad común o accidente no laboral.**

Se reflejarán las cuantías abonadas por las prestaciones de incapacidad temporal derivada de enfermedad común o accidente no laboral, anteponiendo la letra "E" o "A" (según se trate de enfermedad o accidente no laboral). Debe tenerse en cuenta que son a cargo del empresario las prestaciones correspondientes a los días 4ª al 1 5º.

La prestación por maternidad dejó de ser de pago delegado, por tanto no cabe compensación alguna, y aunque no haya que consignar cantidad alguna sí debe reflejarse la situación, por lo que, en caso de encontrarse el trabajador (recordemos que la baja por maternidad puede ser disfrutada por cualquiera de los padres respetando los límites que impone la ley) en baja por maternidad pondremos una "M"

### **Columna 13: Días.**

Se pondrá el número de días indemnizados por incapacidad temporal, cualquiera que haya sido su causa, o por maternidad, con cargo a la Seguridad Social.

Se tendrá en cuenta que aunque el trabajador perciba salario mensual, la indemnización puede ser por todos los días naturales del mes (30, 31 ó 28).

### **Columna 14: Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales**

Se recogerán las cantidades abonadas por las prestaciones de incapacidad temporal, derivada de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Sumas: al finalizar de rellenar las columna anteriormente vistas se debe sumar los totales de cada una de ellas y hacerlo constar en las casillas sumatorias que hay al final de cada columna.

## **TC-1**

Este modelo se utiliza para la liquidación por las empresas de las cuotas del Régimen General, salvo que los trabajadores a los que se refiera pertenezcan a los colectivos de Artistas, Profesionales Taurinos o Representantes de Comercio.

Cada modelo consta de 5 ejemplares, los cuales deben ir fechados, firmados y sellados por la empresa. Los ejemplares de que consta el modelo deben ser cubiertos con máquina de escribir o mediante impresora.

Este modelo se rellena a partir de los datos que aparecen en la "relación nominal de trabajadores" (modelo TC-2) y, además, en su caso, de la "relación nominal de trabajadores con bonificaciones o reducciones de cuotas" (modelo TC-2/1). Los totales de los modelos TC-2 y TC-2/1 deben coincidir con los del TC-1.

### **Identificación de la empresa**

Para la identificación de la liquidación de cuotas deben consignarse con exactitud los datos que figuran en la cabecera del modelo TC-1.

Como particularidad señalar que el número de expediente es el que conste en el documento de reclamación que, en su caso, haya sido cursado, y para cuyo ingreso se haya confeccionado el boletín.

En el período de liquidación, los recuadros "Desde" y "Hasta" son para consignar el primero y el último mes al que se refiera la liquidación y su correspondiente año.

### **Casilla 101:**

En ella se consignan las bases de cotización por contingencias comunes del conjunto de trabajadores de la empresa a las que sea aplicable el tipo único general de cotización. El importe de las bases es la suma de la columna 6 del modelo TC-2 con la excepción de las

bases correspondientes a los trabajadores con contratos en prácticas o para la formación.

A dichas bases se aplica el tipo único de cotización establecido con carácter general y el importe de la cuota obtenida se consigna en la casilla 111.

### **Casilla 102 y 103:**

Recoge el importe de las horas extraordinarias realizadas por los trabajadores con el carácter de estructurales o que sean debidas a fuerza mayor, cuya suma figura en el total de la columna 8 del modelo TC-2 y en la casilla 103 el de aquellas otras que no reúnan dichas condiciones, cuya suma figure en el total de la columna 9 de dicho modelo TC-2. La aplicación a las bases de los correspondientes tipos determina el importe de las cuotas a figurar en las casillas 112 y 113 respectivamente.

Aquellas horas extraordinarias estructurales que, por exceder del límite de 80 h/año, deben cotizar como no estructurales se consignarán junto a éstas últimas en la casilla 103.

### **Casilla 104:**

La aportación al sostenimiento de los Servicios Comunes es efectuada exclusivamente por las "empresas colaboradoras" en la gestión de las contingencias de incapacidad temporal por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

La base (casilla 104) para determinar la aportación es el importe a que asciendan las cuotas por Invalidez, Muerte y Supervivencia (IMS) (casilla 312); el tipo, el que esté establecido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para el año al que se refiere la liquidación, y la aportación a consignar en la casilla 114, la que resulte de aplicar a la base dicho tipo de cotización.

### **Casilla 105:**

Cuando la empresa tenga trabajadores con contrato en prácticas o para la formación a los que les sea aplicable una reducción en sus aportaciones se consigna, en la casilla 101, el importe de las bases de los restantes trabajadores y en la 105 las bases específicas de dichos trabajadores. A las bases se aplica el tipo de cotización correspondiente y el importe de la cuota obtenida se consigna en la casilla 115.

En esta casilla, de futura desaparición, se consignaban las bases de los trabajadores con los que la empresa tenía suscrito contrato en prácticas o para la formación existiendo derecho a la aplicación de coeficiente reductor en la aportación de los trabajadores.

De estos contratos, suscritos antes de 8.4.92, no queda actualmente ninguno vigente por lo que esta casilla se dejará en blanco. La base por contingencias comunes de los trabajadores contratados en prácticas o para la formación, sin derecho a reducción en la aportación de los mismos (por ser posteriores a 8.4.92) se consignará junto a la de los restantes trabajadores en la casilla 101.

### **Trabajadores con contrato de aprendizaje**

Cuando la empresa tenga trabajadores con contrato de aprendizaje, en la casilla 111 se consignará el total de los importes de la cuota mensual que corresponda a contingencias comunes de los diferentes trabajadores afectados.

**Trabajadores con contratos a tiempo parcial de duración inferior a 12 horas a la semana o 48 horas al mes.**

Las cuotas por estos trabajadores, que figurarán en la casilla 111, se determinarán en función de las bases de la casilla 101, a las que se les aplicará el tipo del 11,32%.

### **Otros conceptos.**

La casilla 106 se utiliza para consignar en ella las bases por otros conceptos de cotización distintos a los ya indicados que, no teniendo un modelo específico para efectuar el ingreso, se haya autorizado su ingreso en el modelo TC-1. Dichos conceptos deben ir precedidos por la clave que, en su caso, esté establecida. La aplicación a la base o bases correspondientes de los tipos que para ellas procedan, determina la cuantía a consignar en la casilla 116.

Cuando el ingreso o ingresos a efectuar no se determine en función de una base y un porcentaje, su importe se consigna directamente en la casilla 116.

### **Deducciones por contingencias excluidas.**

Las casillas de la línea de "Deducciones por contingencias excluidas" son utilizadas únicamente por las empresas que las tengan concedidas.

Como base, en la casilla 121 se debe hacer constar el importe de las cuotas por contingencias comunes, como tipo, el coeficiente reductor o suma de coeficientes reductores que correspondan a las contingencias excluidas de la cotización, y como importe, en la casilla 131, el resultado de aplicar a las cuotas el coeficiente obtenido.

### **Prestación por Incapacidad Temporal (IT) derivada de enfermedad común o accidente no laboral.**

Cuando la empresa en régimen de pago delegado haya satisfecho prestaciones económicas por IT, el importe figurado en la suma de la columna 12 del modelo TC-2 se traslada a la casilla 201 a efectos de su compensación. La prestación de Maternidad no es de pago delegado por lo que no cabe su compensación por parte de la empresa.

### **Reducciones.**

A la casilla 209 se traslada el total de la suma de las reducciones que figuran en los correspondientes modelos TC-2/1 que hayan sido concedidas por la contratación de determinados colectivos, como medida de fomento del empleo, y sean a cargo de los presupuestos de la Seguridad Social.

### **Otras deducciones.**

La casilla 209 también se utilizará cuando existan deducciones distintas a las ya indicadas que deban ser practicadas en el modelo TC-1 y así se autorice.

En este caso, en el espacio que precede a la casilla 209 se consignará la clave que se haya indicado en la autorización.

En la situación de maternidad se indicará en esta casilla el importe de la aportación correspondiente al trabajador, haciendo constar en el espacio precedente un "6".

### **Bases de cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.**

En la casilla 301 se consigna el importe de las bases por Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales que figuran en la columna 7 del modelo TC-2.

### **Cuotas por Incapacidad Temporal.**

En la casilla 311 se consigna el resultado que haya sido obtenido de aplicar a las sumas parciales por epígrafes de las bases figuradas en la columna 7 del TC-2 los tipos de cotización correspondientes a cada uno de ellos por incapacidad temporal.

### **Cuotas por Invalidez, muerto o supervivencia (IMS)**

El importe a consignar en la casilla 312 se obtiene del mismo modo indicado en el apartado anterior, pero aplicando el tipo correspondiente a IMS.

### **Compensación por IT derivada de AT y EP.**

El importe a consignar en la casilla 410 es la suma de la columna 14 del modelo TC-2

### **Desempleo, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional.**

En la casilla 501 se consigna el mismo importe de bases figurado en la casilla 301, es decir, la suma de la columna 7 del modelo TC-2.

El tipo de cotización es la suma de los establecidos para desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional.

El importe de la cuota a figurar en la casilla 511 se determina por aplicación, a la base de cotización, del tipo que corresponda.

En los contratos de aprendizaje se consignará en la casilla 511 el importe en pesetas que anualmente se fije por cada uno de los aprendices incluidos en la cotización, correspondientes a la parte de cuota mensual referida al Fondo de Garantía Salarial, y Formación Profesional.

En los contratos a tiempo parcial de duración inferior a 12 horas a la semana ó 48 horas al mes, únicamente se cotizará al Fondo de Garantía Salarial, consignándose la base en la casilla 501 y en la casilla 511 el resultado de aplicar a dicha base el tipo 0,4%.

### **Bonificaciones, subvenciones y reducciones con cargo al INEM.**

En la casilla 601 debe consignarse la cantidad que hay que deducir de las cuotas en concepto de bonificaciones, subvenciones a la formación tecnológica y reducciones, reconocidas unas y otras por el INEM a cargo de sus presupuestos.

No serán consignadas en esta casilla las reducciones, que deban figurar en la casilla 201, pero sí las subvenciones por los contratos en formación.

Las bonificaciones y reducciones no se consignarán si el boletín de cotización no corresponde a períodos de liquidación o conceptos que se ingresan dentro del plazo reglamentario.

### **Compensación por desempleo parcial.**

Las empresas que hayan satisfecho a sus trabajadores prestaciones por desempleo parcial, para compensar su importe, deben indicar el mismo en la casilla 602 y acompañar la nómina correspondiente.

## Recargo de Mora

Los ingresos fuera del plazo reglamentario deben efectuarse incrementando el importe de la liquidación con los siguientes recargos:

- Si los sujetos responsables han presentado los documentos de cotización dentro del plazo reglamentario.

- a) Si el ingreso se efectúa dentro de los dos meses naturales siguientes al del vencimiento del plazo reglamentario:

Recargo de mora del 5%.

- b) Si el ingreso se efectúa después de transcurridos los dos meses naturales siguientes al del vencimiento del plazo reglamentario y antes de iniciarse la vía de apremio:

Recargo de mora del 20%.

- c) Si el ingreso se efectúa después de iniciarse la vía de apremio.

Recargo de apremio del 20%.

- Cuando los sujetos responsables del pago no hayan presentado los documentos de cotización dentro del plazo reglamentario de ingreso:

- a) Si el ingreso se efectúa antes de iniciarse la vía de apremio:

Recargo de mora del 20%.

- b) Si el ingreso se efectúa después de iniciarse la vía de apremio.

Recargo de apremio del 35%

- Para los recursos distintos a cuotas: 20%

La base de cálculo es la suma de los importes de las casillas 299, 499 y 699 y el resultado se consigna en la casilla 099, pero debe tenerse en cuenta que cuando el ingreso se efectúa sin que hayan sido presentados los documentos de cotización dentro del plazo reglamentario no pueden ser aplicadas compensaciones ni deducciones. Estas últimas requieren para poder ser aplicadas, además, que el ingreso se efectúe dentro del plazo reglamentario.

## Importe a ingresar

Cuando la suma de las casillas 299, 499, 699, y en su caso, el de la 099, sea positiva, el importe a ingresar debe consignarse en la casilla 700.

## Importe a recibir

Si la liquidación es presentada en plazo reglamentario, puede ocurrir que la suma de las casillas 299, 499 y 699 sea negativa, en cuyo caso el importe a percibir por la empresa debe consignarse en la casilla 800.

En este caso la liquidación de las cuotas debe presentarse en la Administración de la Seguridad Social a la que figure adscrita la empresa o en su defecto en la Dirección

Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.

## Elaboración de la Relación Nominal de los Trabajadores

Este modelo se utiliza para poder deducir, de la liquidación de cuotas a la Seguridad Social, las bonificaciones o reducciones concedidas como medida para el fomento del empleo, por la contratación de trabajadores. Se debe redactar tantas relaciones como claves de tipo de contrato distintas haya.

### Concepto o modalidad y disposición

Se especificará el tipo de contratación o de prestación de servicios que de lugar a la bonificación o reducción, según el caso. Asimismo, debe indicarse el Real Decreto o la Orden Ministerial que autoriza dicha bonificación o reducción.

### Porcentaje

Debe indicarse el que haya sido fijado en la disposición de que se trate.

### Bases de cotización

Se indicarán las mismas cuantías reflejadas en las columnas 6 y 7 del modelo TC-2 para los mismos trabajadores.

### Recuadro de calculo de la bonificación o reducción

La parte inferior del modelo TC-2/1, se destinará al cálculo de la bonificación o reducción, para cada una de las contingencias o conceptos aplicables, según la disposición de que se trate:

1. En el supuesto de que la bonificación o reducción deba aplicarse a la cuota empresarial para las contingencias comunes se rellenará la primera línea de la parte inferior del modelo, de la siguiente forma:

- Columna "Porcentajes"

Se indicará el tipo de cotización vigente que corresponda a la participación de la empresa.

- Columna "bases de cotización"

Se pondrá la suma de las bases de cotización para contingencias comunes, obtenida en el cuerpo central del modelo.

- Columna "cuotas"

Son las cantidades obtenidas por aplicación del tipo de cotización a las bases.

- Columna "bonificación/reducción"

El porcentaje que figura en la parte superior del modelo, aplicado sobre el importe obtenido en la columna "cuotas", proporcionará la cuantía de la bonificación o reducción. (Se especificará si se trata de una u otra, tachando la que no proceda).

2. En el supuesto de que la bonificación o reducción sea aplicable también a las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y a las situaciones de desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional, se actuará de forma análoga al supuesto de contingencias comunes.

- La suma total de bonificaciones o reducciones obtenida, se trasladará al boletín de cotización de la serie TC-1, de la forma siguiente:

Si la cuantía obtenida es, una bonificación o reducción con cargo al INEM, ésta se trasladará a "bonificaciones a deducir de las cuotas" (casilla 601).

Sin embargo, si la cuantía obtenida corresponde a una reducción de la cuota empresarial, su importe se trasladará a la casilla 209.

- Cualquier tipo de ayuda o compensación económica que, como consecuencia de las disposiciones de desarrollo de las medidas de fomento para el empleo, pueda establecerse con cargo al INEM, será consignada igualmente en la casilla 601.

En este caso, deberá utilizarse un juego del modelo TC-2/1 independiente para cada tipo de ayuda o compensación.

### **Indicaciones de adecuación del modelo TC-2/1, para la deducción de las subvenciones por formación**

Cuando así esté concedida por la Dirección Provincial del INEM, la empresa procederá a deducir la indicada subvención de las liquidaciones efectuadas mensualmente a la Seguridad Social, consignando su importe total en la casilla 601 del modelo TC-1.

La primera subvención por formación se deducirá de la liquidación del mes siguiente a haber recibido la resolución por la que se conceda la misma.

Para ello, cumplimentará la "Relación nominal de trabajadores con bonificación o reducción de cuotas" del modelo TC-2/1.

# Convenios Colectivos

Una de las responsabilidades más importantes y delicadas de las que tiene que asumir el responsable de la dirección de los recursos humanos es, probablemente, la negociación colectiva. En dicha negociación participan directivos de diversos departamentos de la empresa y por supuesto y, con un peso importante, el Departamento de Personal

Del éxito de la negociación colectiva dependerá, en buena medida, la marcha de la empresa pues no olvidemos que el Convenio Colectivo regulará conceptos como jornada, turnos, régimen disciplinario, salario, clasificación y movilidad funcional, etc.

El derecho a la Negociación Colectiva viene recogido en la Constitución española en su artículo 37.1: "la ley garantizará el derecho a la negociación colectiva laboral entre representantes de los trabajadores y empresarios, así como la fuerza vinculante de los convenios". Pero no sólo se trata de un derecho sino que además el artículo 89.1 del Estatuto de los Trabajadores va más lejos y establece la negociación colectiva como un derecho de las partes (tanto de la parte empresarial como de la parte de los trabajadores): "La representación de los trabajadores, o de los empresarios que promueve la negociación lo comunicará a la otra parte (...). La parte receptora de la comunicación sólo podrá negarse a la iniciación de las negociaciones por causa legal o convencionalmente establecida (...)"

Existen diferentes tipos de acuerdos: Acuerdo Marco, Pacto Colectivo Extraestatutario y Convenio Colectivo propiamente dicho:

## Acuerdo Marco (R.D.L.G. 1/95, Art. 83)

Acuerdos suscritos entre las organizaciones sindicales y asociaciones patronales más representativas de carácter estatal o de Comunidad Autónoma y que tendrán el tratamiento establecido para los convenios colectivos

Pueden ser de dos tipos:

1. Acuerdos interprofesionales o estructurales: que podrán establecer la estructura de la negociación colectiva, así como fijar las reglas que han de resolver los conflictos de concurrencia entre convenios de distinto ámbito y los principios de complementariedad de las diversas unidades de contratación, fijándose siempre en este supuesto las materias que no puedan ser objeto de negociación en ámbitos inferiores.
2. Acuerdos sobre materias concretas: reguladoras de las condiciones de trabajo.

## Pacto Colectivo Extraestatutario (Libro IV. Título II, C. Civil)

Es un acuerdo suscrito entre los trabajadores y empresarios o entre los representantes de unos y otros, que regula aspectos de la relación laboral y no reúne todos los requisitos para ser calificado como convenio colectivo.

Este acuerdo solamente obliga a los que lo negocian bien directamente, bien por sus representantes.

## **Convenio Colectivo (R.D.L.G. 1/95, Tit. III y disp. adic. 13ª; R.D.L.G. 2/95)**

Es un acuerdo suscrito por los representantes de los trabajadores y empresarios para fijar las condiciones de trabajo y productividad, igualmente podrán regular la paz laboral a través de las obligaciones que se pacten.

A la hora de negociar estos acuerdos existen unas partes, tanto por la empresa como por los trabajadores, que tienen la representación y la capacidad.

Por parte de la empresa están legitimados para negociar el empresario o sus representantes, sin embargo del lado de los trabajadores la representación es un poco más compleja encontrándonos con dos tipos de representación: La representación unitaria y la representación sindical.

### **La representación unitaria**

Los órganos de representación unitaria de los trabajadores en la empresa son los delegados de personal y los comités de empresa.

#### **Delegados de personal**

La representación de los trabajadores en la empresa o centro de trabajo que tenga menos de 50 trabajadores y más de 10 trabajadores corresponde a los delegados de personal. Igualmente, podrá haber un delegado de personal en aquellas empresas o centros de trabajo que cuenten entre seis y diez trabajadores, si así lo decidieran éstos por mayoría.

Los trabajadores elegirán, mediante sufragio libre, personal, secreto y directo a los Delegados de Personal en la siguiente cuantía:

- Hasta 30 trabajadores                      1 Delegado
- De 31 a 49 trabajadores                  3 Delegados

Podrán ser elegidos como Delegados de Personal aquellos trabajadores que así lo deseen y tengan dieciocho años cumplidos y una antigüedad en la empresa de, al menos, 6 meses, salvo en aquellas actividades en que, por movilidad del personal, se pacte en convenio un plazo inferior con el límite mínimo de tres meses de antigüedad.

Sus competencias serán las mismas que las del Comité de Empresa.

#### **Comité de Empresa**

Es el órgano colegiado y representativo del conjunto de los trabajadores en la empresa o centro de trabajo para la defensa de sus interés, constituyéndose en cada centro de trabajo cuyo censo sea de cincuenta o más trabajadores.

El número de miembros del Comité de Empresa se determinará de acuerdo con la siguiente escala:

- De 50 a 100 trabajadores 5
- De 101 a 250 trabajadores 9
- De 251 a 500 trabajadores 13
- De 501 a 750 trabajadores 17
- De 751 a 1.000 trabajadores 21
- De 1.001 trabajador en adelante, dos por cada mil o fracción, con el máximo de 75

Las competencias del Comité de Empresa serán las siguientes:

- a) Recibir información que le será facilitada trimestralmente, al menos sobre la evolución general del sector económico al que pertenece la empresa, sobre la situación de la producción y ventas de la entidad, sobre su programa de producción y evolución probable del empleo de la empresa.
- b) Conocer el balance, la cuenta de resultados, la memoria y, en el caso de que la empresa revista la forma de sociedad por acciones o participaciones, de los demás documentos que se den a conocer a los socios y en las mismas condiciones que a éstos.
- c) Emitir informe con carácter previo a la ejecución por parte del empresario de las decisiones adoptadas por éste sobre las siguientes cuestiones:
  - Reestructuraciones de plantilla y ceses totales o parciales, definitivos o temporales de aquélla.
  - Reducciones de jornada, así como traslado total o parcial de las instalaciones
  - Planes de formación profesional de la empresa
  - Implantación o revisión de sistemas de organización y control del trabajo.
  - Estudio de tiempos, establecimientos de sistemas de primas o incentivos y valoración de puestos de trabajo.
- d) Emitir informe cuando la fusión, absorción o modificación del estatus jurídico de la empresa suponga cualquier incidencia que afecta al volumen de empleo.
- e) Conocer los modelos de contrato de trabajo escrito que se utilicen en la empresa, así como de los documentos relativos a la terminación de la relación laboral
- f) Ser informado de todas las sanciones impuestas por faltas muy graves
- g) Conocer, trimestralmente al menos, las estadísticas sobre el índice de absentismo y sus causas, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y sus consecuencias, los índices de siniestralidad, los estudios periódicos o especiales del medio ambiente laboral y los mecanismos de prevención que se utilicen.
- h) Ejercer una labor:
  - De vigilancia en el cumplimiento de las normas vigentes en materia laboral, de Seguridad Social y empleo, así como el resto de los pactos, condiciones y usos de empresa en vigor, formulando, en su caso, las acciones legales oportunas ante el empresario y los organismos o tribunales competentes.

- De vigilancia y control de las condiciones de seguridad e higiene en el desarrollo del trabajo en la empresa.
- i) Participar, como se determine por convenio colectivo, en la gestión de obras sociales establecidas en la empresa en beneficio de los trabajadores o sus familiares.
- j) Colaborar con la dirección de la empresa para conseguir el establecimiento de cuantas medidas procuren el mantenimiento y el incremento de la productividad, de acuerdo con lo pactado en los convenios colectivos.
- k) Informar a sus representados en todos los temas y cuestiones señalados en el apartado a) en cuanto directa o indirectamente tengan o puedan tener repercusión en las relaciones laborales.

La duración del mandato de los delegados de personal y de los miembros del comité de empresa será de cuatro años, entendiéndose que se mantendrán en funciones en el ejercicio de sus competencias y de sus garantías hasta tanto no se hubiesen promovido y celebrado nuevas elecciones.

Solamente podrán ser revocados los delegados de personal y miembros del comité durante su mandato, por decisión de los trabajadores que los hayan elegido, mediante asamblea convocada al efecto a instancia de un tercio, como mínimo, de los electores y por mayoría absoluta de éstos, mediante sufragio personal, libre, directo y secreto. No obstante, esta revocación no podrá efectuarse durante la negociación de un convenio colectivo, ni replantearse hasta transcurridos, por lo menos, seis meses desde las elecciones anteriores.

Los delegados de personal y los miembros del comité de empresa se elegirán por todos los trabajadores mediante sufragio personal, directo, libre y secreto, que podrá emitirse por correo.

Serán electores todos los trabajadores de la empresa o centro de trabajo mayores de dieciséis años y con una antigüedad en la empresa de, al menos, un mes, y elegibles los trabajadores que tengan dieciocho años cumplidos y una antigüedad en la empresa de, al menos, seis meses, salvo en aquellas actividades en que, por movilidad de personal, se pacte en convenio colectivo un plazo inferior, con el límite mínimo de tres meses de antigüedad.

En las empresas de más de 50 trabajadores, el censo de electores y elegibles se distribuirá en dos colegios, uno integrado por los técnicos y administrativos y otro por los trabajadores especialistas y no cualificados.

En la empresa o centro de trabajo se constituirá una mesa por cada colegio de doscientos cincuenta trabajadores electores o fracción.

La mesa será la encargada de vigilar todo el proceso electoral, presidir la votación, realizar el escrutinio, levantar el acta correspondiente y resolver cualquier reclamación que se presente.

La mesa estará formada por el presidente, que será el trabajador de más antigüedad en la empresa, y dos vocales, que serán los electores de mayor y menor edad. Este último actuará de secretario. Se designarán suplentes a aquellos trabajadores que sigan a los titulares de la mesa en el orden indicado de antigüedad o edad.

El acto de la votación se efectuará en el centro o lugar de trabajo y durante la jornada laboral, teniéndose en cuenta las normas que regulen el voto por correo.

El empresario facilitará los medios precisos para el normal desarrollo de la votación y de todo el proceso electoral.

Todos los que tengan interés legítimo, incluida la empresa cuando en ella concurra dicho interés, podrán impugnar la elección, las decisiones que adopte la mesa, así como cualquier otra actuación de la misma a lo largo del proceso electoral, fundándose para ello en la existencia de vicios graves que pudieran afectar a las garantías del proceso electoral y que alteren su resultado, en la falta de capacidad o legitimidad de los candidatos elegidos, en la discordancia entre el acta y el desarrollo del proceso electoral y en la falta de correlación entre el número de trabajadores que figuran en el acta de elecciones y el número de representantes elegidos.

## La representación sindical

La representación sindical de los trabajadores en la empresa se realiza fundamentalmente a través de las secciones sindicales que los sindicatos tienen en las empresas (no todas las empresas tienen secciones sindicales ni todos los sindicatos mantienen secciones en todas las empresas), representadas éstas a su vez por los delegados sindicales.

Una sección sindical puede constituirse en una empresa siempre que así lo deseen los trabajadores afiliados a un sindicato, con independencia del número de trabajadores que presten servicios en la empresa. Una vez constituida la sección sindical debe comunicar este hecho y la identidad de los trabajadores que la conforman a la empresa en orden a que se le reconozcan los derechos que pueden derivarse de su existencia:

- Derecho a celebrar reuniones
- A recaudar cuotas
- A distribuir información sindical

Aquellas secciones sindicales de los sindicatos más representativos a nivel estatal o autonómico y las que tengan representación en los órganos unitarios de representación de los trabajadores tendrán, además, derecho a:

- A un tablón de anuncios
- A un local de reunión (en empresas de más de 250 trabajadores)
- A la negociación colectiva

Estas secciones sindicales estarán representadas por delegados sindicales siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- Existencia de un determinado número de trabajadores en la empresa: 250 trabajadores independientemente del tipo de contrato que tenga suscrito.
- Que el sindicato al que represente la sección sindical esté representado en el Comité de Empresa.

El número de Delegados Sindicales por cada sección sindical, siempre que se cumplan los requisitos anteriormente expuestos son (siempre que no se acuerde otra cosa en convenio):

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| - De 250 a 750 trabajadores:    | 1 |
| - De 751 a 2.000 trabajadores   | 2 |
| - De 2.001 a 5.000 trabajadores | 3 |
| - De 5.001 en adelante          | 4 |

Siempre y cuando obtengan el 10 % de los votos en la elección al Comité de empresa, en caso contrario, y siempre que la empresa tenga más de 5.000 trabajadores, tendrá derecho a sólo 1 Delegado Sindical.

Estos Delegados Sindicales serán elegidos por y entre los afiliados al sindicato correspondiente en la empresa o centro de trabajo. Es decir, el Delegado Sindical debe ser trabajador de la empresa. Una vez designados éstos debe remitirse comunicación al empresario, con el objeto, al igual que en el caso de las secciones sindicales, que le puedan ser reconocidos los derechos derivados de su condición de Delegados Sindicales.

Estos derechos a los que hacemos referencia son los mismos que enumeramos para los miembros del Comité de Empresa..

En caso de tratarse de Delegados Sindicales que no formen parte del Comité de Empresa los derechos de éstos serán los siguientes:

- Derecho de asistencia a las reuniones del Comité de Empresa y de los órganos correspondientes en materia de Seguridad e Higiene, con voz pero sin voto.
- Derecho a ser oídos por la empresa previamente a la adopción de medidas de carácter colectivo que afecten a los trabajadores en general, y a los afiliados a un sindicato en particular.
- Equiparación en materia de información pasiva entre el Comité de Empresa y los Delegados Sindicales que no formen parte del mismo.

## **Garantías de los representantes de los trabajadores**

Los miembros del comité de empresa y los delegados de personal, como representantes legales de los trabajadores, tendrán, a salvo de lo que se disponga en los convenios colectivos, las siguientes garantías:

1. Apertura de expediente contradictorio en el supuesto de sanciones por faltas graves o muy graves, en el que serán oídos, aparte del interesado, el comité de empresa o restantes delegados de personal.
2. Prioridad de permanencia en la empresa o centro de trabajo respecto de los demás trabajadores, en los supuestos de suspensión o extinción por causas tecnológicas o económicas.
3. No ser despedido ni sancionado durante el ejercicio de sus funciones ni dentro del año siguiente a la expiración de su mandato, salvo en caso de que ésta se produzca por revocación o dimisión, siempre que el despido o sanción se base en la acción del trabajador en el ejercicio de su representación. Asimismo, no podrá ser discriminado en su promoción económica o profesional en razón, precisamente, del desempeño de su representación.
4. Expresar, colegiadamente si se trata del comité, con libertad sus opiniones en las materias concernientes a la esfera de su representación, pudiendo publicar y distribuir, sin perturbar el normal desenvolvimiento del trabajo, las publicaciones de interés laboral o social, comunicándolo a la empresa.
5. Disponer de un crédito de horas mensuales retribuidas cada uno de los miembros del comité o delegado de personal en cada centro de trabajo, para el ejercicio de sus funciones de representación, de acuerdo con la siguiente escala: delegados de personal o miembros del comité de empresa:
  - a) Hasta cien trabajadores, quince horas.
  - b) De ciento uno o doscientos cincuenta trabajadores, veinte horas.
  - c) De doscientos cincuenta y uno a quinientos trabajadores, treinta horas.
  - d) De quinientos uno a setecientos cincuenta trabajadores, treinta y cinco horas.
  - e) De setecientos cincuenta y uno en adelante, cuarenta horas.

Podrá pactarse en convenio colectivo la acumulación de horas de los distintos

miembros del comité de empresa y, en su caso, de los delegados de personal, en uno o varios de sus componentes, sin rebasar el máximo total, pudiendo quedar relevado o relevados del trabajo, sin perjuicio de su remuneración.

## Negociadores del convenio

Dependiendo del ámbito de la negociación los interlocutores llamados a negociar variarán, tanto por la parte de la empresa como por la parte de los trabajadores:

- En los convenios de empresa o ámbito inferior.
  - Comité de empresa o delegados de personal (en su caso)
  - Representaciones sindicales (si las hubiere y ostentasen la mayoría en el comité de empresa), cuando el convenio afecte a la totalidad de los trabajadores de la empresa. En los demás convenios será necesario que los trabajadores incluidos en su ámbito hubiesen adoptado un acuerdo expreso de designación, a efectos de negociación, de las representaciones sindicales con implantación en tal ámbito.
  - Empresario o representantes legales.
- En los convenios colectivos sectoriales.
  - Sindicatos más representativos de nivel estatal o de comunidad autónoma .
  - Sindicatos con un mínimo del 10 por 100 de los miembros de los comités de empresa o delegados de personal, en el ámbito geográfico o funcional del convenio.
  - Asociaciones empresariales, que cuenten con el 10 por 100 de los empresarios incluidos en el ámbito del convenio y que además ocupen, al menos, el 10 por 100 de los trabajadores de dicho ámbito.

En todos los casos es necesario que ambas partes se reconozcan como interlocutores.

## Iniciación del convenio

La representación de los trabajadores, o de los empresarios que promueva la negociación lo comunicará a la otra parte, expresando detalladamente en la comunicación, que deberá hacerse por escrito, la legitimación que ostenta, los ámbitos del convenio y las materias objeto de negociación. De esta comunicación se enviará copia, a efectos de registro, a la autoridad laboral correspondiente en función del ámbito territorial del convenio.

La parte receptora de la comunicación sólo podrá negarse a la iniciación de las negociaciones por causa legal o convencionalmente establecida, o cuando no se trate de revisar un convenio ya vencido, en cualquier caso se deberá contestar por escrito y motivadamente.

## Constitución y composición de la comisión negociadora

En el plazo máximo de un mes, a partir de la recepción de la comunicación, se procederá a constituir la comisión negociadora.

La parte receptora de la comunicación deberá responder a la propuesta de negociación y ambas partes podrán ya establecer un calendario o plan de negociación.

- Convenios de ámbito empresarial, o inferior,

La comisión negociadora se constituirá por el empresario o sus representantes, de un lado, y de otro, por los representantes de los trabajadores. Ninguna de las partes superará el número de doce miembros

- Convenios de ámbito superior a la empresa,

La comisión negociadora quedará validamente constituida, sin perjuicio del derecho de todos los sujetos legitimados a participar en ella en proporción a su representatividad, cuando los sindicatos, federaciones o confederaciones y las asociaciones empresariales representen como mínimo, respectivamente, a la mayoría absoluta de los miembros de los comités de empresa y delegados de personal, en su caso, y a empresarios que ocupen a la mayoría de los trabajadores afectados por el convenio. El número de representantes de cada parte no excederá de quince.

La designación de los componentes de la comisión corresponderá a las partes negociadoras, quienes de mutuo acuerdo podrán designar un presidente y contar con la asistencia en las deliberaciones de asesores, que intervendrán con voz, pero sin voto.

La comisión negociadora podrá tener un presidente con voz, pero sin voto, designado libremente por aquella. En el supuesto de que se optara por la no elección, las partes deberán consignar, en el acta de la sesión constitutiva de la comisión, los procedimientos a emplear para moderar las sesiones y signar las actas que correspondan a las mismas un representante de cada una de ellas junto con el secretario.

## Negociación y adopción de acuerdos.

- Ambas partes estarán obligadas a negociar bajo el principio de buena fe.
- En los supuestos que se produjeran violencias, tanto sobre las personas como sobre los bienes y ambas partes comprobaran su existencia, quedará suspendida de inmediato la negociación en curso hasta la desaparición de aquellas.
- Los acuerdos de la Comisión requerirán, en cualquier caso, el voto favorable de la mayoría de cada una de las dos representaciones.
- En cualquier momento de las deliberaciones, las partes podrán acordar la intervención de un mediador, designado por ellas.

## Validez del Convenio.

- Los convenios colectivos han de efectuarse por escrito, bajo sanción de nulidad.
- Los convenios deberán ser presentados ante la autoridad laboral competente, en el Juzgado de lo Social a los solos efectos de registro, adjuntando original y cuatro copias, actas de las sesiones y hojas estadísticas, según modelo oficial, en el plazo máximo de 15 días desde su firma, la cual ordena su registro y publicación en el "Boletín Oficial del Estado" o, en función del ámbito territorial del mismo, en el "Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma" o de la provincia a que corresponda el convenio, en un plazo de 10 días.

- El convenio entrará en vigor en la fecha que acuerden las partes.

## Contenido del Convenio.

Dentro del respeto a las normas establecidas, los convenios colectivos pueden regular materias de índole:

- Económica (salarios, remuneraciones indirectas, etc.)
- Laboral (jornada diaria, semanal y anual de trabajo y descanso; categorías profesionales; duración de contratos; rendimiento exigible, etc.)
- Sindical (comités de empresa, delegados de personal, canon de negociación, etc.)
- Condiciones de empleo.
- Relaciones de los trabajadores y sus organizaciones representativas con el empresario y las asociaciones empresariales.
- Asistencial (mejoras voluntarias de Seguridad Social).
- Medidas de promoción profesional.
- Condiciones de trabajo y de productividad.
- Obligaciones dirigidas a regular la paz laboral.

Como contenido mínimo debe expresar lo siguiente:

- Determinación de las partes que lo conciertan.
- Ambito personal, funcional, territorial y temporal.
- Condiciones y procedimientos para la no aplicación del régimen salarial que establezca el mismo, respecto de las empresas incluidas en el ámbito del convenio cuando éste sea superior al de empresa.
- Forma y condiciones de denuncia del convenio, así como plazo de preaviso para dicha denuncia.
- Designación de una comisión paritaria de la representación de las partes negociadoras para entender de cuantas cuestiones le sean atribuidas, y determinación de los procedimientos para solventar las discrepancias en el seno de dicha Comisión.

## Eficacia del convenio y cláusula de descuelgue.

Los convenios colectivos obligan a todos los empresarios y trabajadores incluidos dentro de su ámbito de aplicación y durante todo el tiempo de su vigencia.

Sin perjuicio de lo anterior, los convenios colectivo de ámbito superior a la empresa establecerán las condiciones y procedimientos por los que podría no aplicarse el régimen salarial de los mismos a las empresas cuya estabilidad económica pudiera verse dañada como consecuencia de tal aplicación. Si dichos convenios colectivos no contienen la citada cláusula de inaplicación, esta última sólo podrá producirse por acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores, cuando así lo requiera la situación económica de la empresa. De no existir acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores y, en su defecto, podrán encomendarla a la Comisión Paritaria del convenio.

El convenio colectivo que sucede a uno anterior puede disponer sobre los derechos reconocidos en aquel. En dicho supuesto se aplicará, íntegramente lo regulado en el nuevo convenio.

## Vigencia del Convenio.

Ésta será la aprobada por las partes negociadoras. Pueden, eventualmente, pactarse distintos períodos de vigencia para cada materia o grupo homogéneo de materias dentro del mismo convenio.

Los convenios se prorrogarán de año en año, si no media denuncia expresa de las partes, salvo pacto en contrario.

Denunciado un convenio, y hasta tanto no se logre acuerdo expreso, perderán vigencia sus cláusulas obligacionales.

La vigencia del contenido normativo del convenio, una vez concluida la duración pactada, se producirá en los términos que se hubiera establecido en el propio convenio. En defecto de pacto se mantendrá en vigor el contenido normativo del convenio.

El convenio que sucede a uno anterior deroga en su integridad a este último, salvo los aspectos que expresamente se mantengan.

## Adhesión y extensión

Las partes legitimadas para negociar un convenio podrán adherirse, de común acuerdo, a la totalidad de un convenio colectivo en vigor, siempre que no estuvieran afectadas por otro, comunicándolo a la autoridad laboral competente a efectos de registro.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede extender las disposiciones de un convenio colectivo en vigor, a determinadas empresas y trabajadores siempre que exista especial dificultad para la negociación, o concurren circunstancias sociales o económicas de notoria importancia que así lo aconsejen.

La extensión sólo se puede realizar previo informe de una Comisión Paritaria, formada por representantes de las asociaciones empresariales y organizaciones sindicales más representativas en el ámbito de aplicación.

## Concurrencia de Convenios.

Un convenio colectivo, durante su vigencia, no podrá ser afectado por lo dispuesto en convenios de ámbito distintos, salvo pacto en contrario.

En todo caso, los sindicatos, las asociaciones empresariales más representativas en el ámbito estatal o de Comunidad Autónoma podrán, en un ámbito determinado que sea superior al de la empresa, negociar acuerdos o convenios que afecten a lo dispuesto en los de ámbito superior siempre que dicha decisión obtenga el respaldo de las mayorías exigido para constituir la Comisión Negociadora en la correspondiente unidad de negociación. Se consideraron materias no negociables en ámbitos inferiores, el período de prueba, las modalidades de contratación, excepto en los aspectos de adaptación al ámbito de la empresa, los grupos profesionales, el régimen disciplinario y las normas mínimas de seguridad e higiene en el trabajo y la movilidad geográfica.

## Aplicación e interpretación.

Con independencia de las atribuciones fijadas por las partes a las comisiones paritarias, de conocimiento y resolución de los conflictos derivados de la aplicación e interpretación con carácter general de los convenios colectivos, en caso de discrepancias en la

interpretación de los convenios colectivos, ésta será resuelta por la jurisdicción competente.

No obstante lo anterior, en los convenios colectivos se podrá establecer procedimientos, como la mediación y el arbitraje, para la solución de las controversias colectivas derivadas de la aplicación e interpretación de los convenios colectivos.

# Conflictos Colectivos de Trabajo

Los conflictos que pueden surgir en el seno de una empresa pueden ser individuales, plurales o colectivos. La diferencia entre unos y otros no radica en el número de personas a las que afecta el conflicto sino al objeto de la controversia. Así pues, si el conflicto afecta a intereses colectivos, es decir a intereses generales de los trabajadores, considerados estos en su generalidad, es cuando propiamente podremos hablar de existencia de Conflicto Colectivo, mientras que si el problema afecta a uno o varios trabajadores pero en sus intereses singulares hablaremos de conflicto individuales o plurales, respectivamente.

Dentro de los conflictos colectivos cabe distinguirse entre:

- Conflicto jurídico, que surge con ocasión de la aplicación e interpretación de una norma.
- Conflicto económico o de intereses, que pretenden la modificación de una norma o su sustitución por otra.

## Procedimiento administrativo

Durante el proceso de Conflicto Colectivo los trabajadores no podrán ejercer su derecho a la huelga, no obstante durante el ejercicio del derecho a huelga los trabajadores podrán desistir de la misma y someterse al procedimiento de Conflicto Colectivo de trabajo.

## Legitimados para promover el Conflicto Colectivo

- Los representantes de los trabajadores en el ámbito correspondiente al conflicto, por iniciativa propia o a instancia de sus representados, (los delegados de personal, actuando todos ellos; los comités de empresa, el comité intercentro; los sindicatos con suficiente implantación en la empresa o sector en el ámbito del conflicto).
- Los empresarios o sus representantes(asociaciones empresariales).

## Tramitación

### Solicitud de inicio.

- Por escrito ante la Autoridad Laboral, indicando nombres, apellidos, domicilio de las personas que lo plantean y carácter de la representación que ostentan.

- Debe determinarse los empresarios y trabajadores afectados, hechos que lo motiva y peticiones concretas que se formulan.

## **Presentación.**

- Ante la Autoridad Laboral provincial, cuando afecta a una provincia.
- Ante la Dirección General de Trabajo, cuando afecta a trabajadores de más de una provincia.
- Ante el Departamento Laboral de la Comunidad Autónoma, que tenga transferencias en materia laboral, si el conflicto no tiene efectos fuera de su ámbito.

## **Citación de las partes.**

- En las 24 horas siguientes a la presentación del escrito, la Autoridad Laboral remitirá copia a la otra parte.
- La Autoridad Laboral convocará ante ella a las partes, dentro de los tres días siguientes.
- Cuando los trabajadores utilicen el procedimiento de conflicto colectivo, queda en suspenso el derecho de huelga.

# **Formas de Resolución**

- Acuerdo de las partes adoptado por mayoría simple.
- Nombramiento de uno o varios árbitros cuya propuesta de solución, de ser aceptada por las partes, tendrá la misma eficacia que el acuerdo entre las mismas.
- Si las partes no llegan a un acuerdo, ni designan árbitros, la autoridad laboral procederá a la remisión de las actuaciones al Juzgado de lo Social o Sala competente. Igualmente, podrán presentar la demanda quienes estén legitimados para promover estos procesos de conflictos.

## **Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC).**

- El ASEC, es un acuerdo firmado por CEOE, CEPYME, UGT, y CCOO, que tiene por objeto la creación y desarrollo de un sistema de solución de los conflictos colectivos laborales surgidos entre empresarios y trabajadores o sus respectivas organizaciones representativas.
- En principio está vigente hasta el año 2.000, con posibles prórrogas por cinco años.
- Podrán someterse a los procedimientos previstos en el Acuerdo los siguientes tipos de conflictos colectivos:
  - Los conflictos colectivos de interpretación y aplicación de una norma estatal, convenio colectivo o decisión o práctica de empresa.
  - Los conflictos ocasionados por discrepancias surgidas durante la negociación de un convenio colectivo u otro acuerdo colectivo, debidos a la existencia de diferencias sustanciales debidamente constatadas que conlleven el bloqueo de la negociación correspondiente por un período de al menos seis meses a contar desde el inicio de la negociación.

- Los conflictos que den lugar a la convocatoria de una huelga o que se susciten sobre la determinación de los servicios de seguridad y mantenimiento en caso de huelga.
  - Los conflictos derivados de discrepancias surgidas en el período de consultas que la legislación exige en las decisiones empresariales relativas a movilidad geográfica, modificación sustancial de condiciones de trabajo, suspensión del contrato de trabajo y despidos, siempre que sean de carácter colectivo.
- El Acuerdo será de aplicación a la totalidad del territorio nacional.

## La Huelga

En ocasiones los Conflictos que se producen en la empresa pueden desembocar en Huelga que es la suspensión de la prestación de trabajo llevada a cabo de forma colectiva y concertada por los trabajadores. El derecho a la Huelga es un derecho fundamental que viene recogido en la Constitución Española en su artículo 28.2: "se reconoce el derecho a la huelga de los trabajadores para la defensa de sus intereses. La ley que regule el ejercicio de este derecho establecerá las garantías precisas para asegurar el mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad."

La situación de huelga es una de las situaciones más estresantes y difíciles a las que debe enfrentarse la empresa tanto a nivel directivo como desde el punto de vista de los trabajadores. Durante el tiempo que dura la huelga las posturas suelen extremarse y mantener la tranquilidad y la perspectiva de la situación es fundamental a la hora de alcanzar un acuerdo que beneficia a todas las partes.

Los titulares del derecho a la huelga son los trabajadores subordinados y por cuenta ajena, así pues, todos los trabajadores con contrato de trabajo tendrán derecho a la huelga, incluidos los sometidos a relaciones laborales especiales.

## Procedimiento

Para que la huelga sea legal ha de seguirse el siguiente procedimiento:

- Acuerdo, en reunión conjunta de los representantes de los trabajadores, por mayoría, levantando el acta correspondiente. Por votación de los propios trabajadores cuando así lo propongan, en este caso la votación habrá de ser secreta y se decidirá por mayoría simple. Por acuerdo adoptado por las organizaciones sindicales con implantación en el ámbito laboral, al que la huelga se extienda.
- Comunicación al empresario o empresarios afectados y a la autoridad laboral por escrito y con 5 días naturales de antelación a la fecha del inicio, en caso de empresas de servicios públicos, el preaviso será de 10 días naturales.
- Creación del comité de huelga, que está formado como máximo por 12 trabajadores de los centros de trabajo afectados y que deberán ser elegidos con la antelación suficiente para que su composición pueda ser relacionada en la comunicación escrita de declaración de huelga.
- Corresponde a dicho comité participar en cuantas actuaciones sindicales, administrativas o judiciales se realicen para la solución del conflicto, y habrá de garantizar durante la duración de la misma, la prestación de los servicios necesarios para la seguridad y mantenimiento de la empresa.

## Efectos

- El ejercicio del derecho de huelga no extingue la relación de trabajo.
- Durante la huelga el contrato se considera en suspenso, y el trabajador no tendrá derecho al salario y se encontrará en situación de alta especial en la Seguridad Social.
- Se respetará la libertad de trabajo de aquellos trabajadores que no quieran sumarse a la huelga.
- A pesar del ejercicio del derecho a la huelga, algunos trabajadores podrán estar obligados a continuar su actividad, si tienen que atender servicios de seguridad o mantenimiento de la empresa, o si la empresa tuviese que atender un servicio esencial para la comunidad (en este último caso por decisión de la Autoridad Gubernativa), en los demás casos la determinación de los trabajadores y de los servicios mínimos corresponderá al empresario y al comité de huelga.
- El trabajador no tendrá derecho a prestación económica por incapacidad temporal que se inicie durante esta situación y mientras ésta subsista.
- En caso de declararse ilegal la huelga, por no seguirse el procedimiento expuesto con anterioridad, las ausencias al trabajo se considerarán injustificadas pudiendo, por lo tanto, ser causa de sanción disciplinaria que puede llegar al despido si la participación del trabajador en la huelga activa, es decir, si ha instigado o inducido a la huelga, declarada ilegal, a los demás trabajadores.

## **Resolución de la huelga**

- Desde el momento del preaviso y durante la huelga, el comité de huelga y el empresario y, en su caso, los representantes designados por los distintos comités de huelga y por los empresarios afectados, deberán negociar para llegar a un acuerdo. El pacto que ponga fin a la huelga tendrá la misma eficacia que lo acordado en convenio colectivo.
- El Gobierno, a propuesta del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, podrá acordar el establecimiento de un arbitraje obligatorio, teniendo en cuenta las consecuencias de la huelga y el perjuicio grave de la economía nacional, respetando el requisito de imparcialidad de los árbitros.

## **El Cierre Patronal**

El cierre patronal es una medida de presión utilizada por las empresas que consiste en el cierre del centro de trabajo por el empresario, en caso de huelga o cualquier otra modalidad de irregularidad colectiva en el régimen de trabajo, cuando concurren algunas de las causas siguientes:

- Notorio peligro de violencia para las personas o de daños graves para las cosas.
- Ocupación ilegal del centro de trabajo o peligro cierto de que se produzca.
- Inasistencia o irregularidades en el trabajo, que impidan gravemente el proceso normal de producción.

## **Actuaciones y efectos**

- El empresario que proceda al cierre del centro de trabajo deberá comunicarlo en el plazo de 12 horas a la autoridad laboral.
- La reapertura del centro de trabajo se efectuará, una vez extinguidas las causas que lo motivaron, a iniciativa del propio empresario o a instancia de los trabajadores o a requerimiento de la autoridad laboral.

- Durante el cierre patronal el contrato de trabajo se entenderá suspendido, no teniendo el trabajador derecho al salario y se encontrará en situación de alta especial en la Seguridad Social.
- El trabajador no tendrá derecho a prestación económica por incapacidad temporal que se inicie durante esta situación.

# Seguridad y Salud en el Trabajo

## Introducción

Toda organización debe velar por la seguridad y salud de sus trabajadores tanto física como mental, para ello debe establecer políticas tendentes a disminuir el riesgo de accidentes laborales o enfermedades profesionales (adecuación hombre-puesto, control de horas extras, etc.) y cumplir y hacer cumplir la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de 1995.

Desgraciadamente nuestro país se encuentra a la cabeza de los índices europeos de siniestralidad laboral. La mejor manera de salvaguardar la salud de los trabajadores es llevando a cabo una buena política preventiva para lo cual debemos conocer cuáles son los principales factores agresivos para la salud que pueden ser introducidos en el ambiente de trabajo:

1. Agentes físicos o mecánicos. Estamos refiriéndonos a

A. Ruido y Vibraciones

- El ruido afecta, básicamente, al oído y se considera un riesgo para la salud. Los ruidos muy altos, superiores a 90-100 decibelios pueden producir sordera profesional, alteraciones nerviosas, etc.
- Vibraciones. Suele provocar molestias de tipo intestinal o estomacal, dolor de cabeza, etc.

B. La iluminación industrial repercute en la sensación de confort del trabajador, principalmente en dos planos:

- Calor, si la iluminación es excesiva puede generar calor
- También puede afectar a la seguridad laboral cuando el nivel de iluminación es inferior al necesario pues esta falta de visibilidad puede producir accidentes.

C. El ambiente térmico. Tanto el frío intenso como el calor excesivo contribuyen a aumentar el riesgo laboral por lo cual el tiempo de exposición a ambos factores está limitado por ley.

D. Radiaciones. El tiempo recomendado de exposición a este factor es muy reducido.

2. Factores químicos. En general son de naturaleza contaminante, teniendo el empresario la obligación de seguir las instrucciones para su uso al pie de la letra, así como utilizarlos y manipularlos con su envasado y etiquetado reglamentario.

3. Factores biológicos. Son factores de riesgo porque su empleo puede producir enfermedades. Se refiere a restos animales o vegetales (estiércol, pieles, pelos, huevos) que pueden transmitir enfermedades de los animales.

# Obligaciones empresariales y de los trabajadores

Para evitar, en la medida de lo posible, los riesgos laborales la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece una serie de obligaciones tanto de las empresas como de los trabajadores.

## Obligaciones empresariales

### Evaluación de riesgos.

Los pasos a seguir para realizar dicha evaluación por parte de la empresa son:

- Evitar la aparición de riesgos eliminándolo en su origen y evitando aquellos riesgos que no sean eliminables.
- Identificar los riesgos
- Evaluar dichos riesgos
- Realizar controles periódicos de los riesgos mediante programas específicos de prevención.

La evaluación de los riesgos es de carácter obligatorio y puede ser realizada con medios propios o externos.

#### Medios propios:

- Por el propio empresario si la empresa tiene menos de 6 trabajadores, presta servicios con habitualidad y está capacitado para realizar dicha evaluación.
- Por los trabajadores si éstos están capacitados y además forman parte de los servicios de prevención de la empresa.
- Por los servicios de prevención de la empresa

#### Medios externos

- Por Mutuas de Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- Por entidades especializadas como servicios de prevención

La evaluación de riesgos no tiene establecida una periodicidad estándar pero debe realizarse cuando:

- Se alteren las condiciones de trabajo
- Cuando se produzcan daño o se produzcan lo que algunos autores llaman incidentes o accidentes blancos, en los cuales, aún sin producirse daños, existe un riesgo potencial de que éstos se produzcan.

Los resultados de la evaluación deben quedar reflejados en un documento que debe ponerse a disposición de la Autoridad Laboral, de los Delegados de Prevención y del Comité de Seguridad y Salud.

**Adoptar las medidas necesarias con el fin de que los equipos de trabajo sean adecuados para el trabajo que deba realizarse y están convenientemente adaptados a tal efecto, de forma que**

**garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores al utilizarlos.**

Los equipos de protección facilitados por la empresa al trabajador deben estar homologados por la Comunidad Europea y al entregarlos debe informarles de su correcta utilización en términos que sean asimilables por el trabajador.

**Vigilar la seguridad colectiva.**

Esto implica que se debe analizar las condiciones en el que el trabajador desarrolla su actividad laboral (jornada, turnos, horario...) puesto que la seguridad y salud en el trabajo implica readaptar, no sólo los componentes materiales, sino además organizar la actividad de tal forma que ambos se complementen.

La empresa no sólo debe poner a disposición del trabajador los equipos de protección sino que además está obligado a vigilar su correcta utilización individual

Estos equipos han de estar homologados por la Comunidad Europea, ser adecuado a la naturaleza del trabajo y al riesgo y estar adaptados a las instalaciones y al individuo.

**El empresario debe formar, informar, consultar y dejar participar en materia de prevención de riesgos laborales a los trabajadores.**

Se debe informar sobre los riesgos generales que existen en la empresa así como de los riesgos particulares existentes en los puestos de trabajo en el que el trabajador presta servicios.

Esta información debe darse directamente a los trabajadores y a sus representantes. Asimismo, debe informarse a los responsables en materia de prevención y a los servicios de prevención cuando éstos existan.

Se debe consultar a los representantes de los trabajadores o a estos últimos directamente si carecen de representantes, a los Delegados de Prevención y al Comité de Seguridad y Salud, en todas las cuestiones que afecten a la seguridad y salud de los trabajadores.

Finalmente, el empresario está obligado a garantizar una formación teórica y práctica a los trabajadores sobre la forma de uso de las máquinas y de los equipos de protección individuales.

**Establecer medidas de emergencia en supuestos de situaciones excepcionales e imprevisibles, de riesgo grave e inminente.**

Deben existir unos procedimientos que deben ser seguidos por todos en caso de producirse un accidente o una situación de riesgo grave e inminente.

**Garantizar y vigilar periódicamente el estado de salud del trabajador en función de los riesgos inherentes al trabajo.**

Así pues existe la obligación del empresario de realizar reconocimientos médicos de forma periódica. Dicho reconocimiento ha de realizarse en función de la relación existente entre la salud del trabajador y las funciones que desarrolla en el núcleo de trabajo. Y debe realizarse en una doble vertiente:

- Evitar que aparezcan alteraciones en la salud del trabajador

- Promover la pronta recuperación de la salud del trabajador

Ahora bien, los reconocimientos médicos son de carácter voluntario existiendo la obligación por parte del trabajador de someterse a ellos únicamente en caso en que sea imprescindible realizar esos reconocimientos médicos en atención a la propia seguridad del trabajador, de los restantes trabajadores, así como de cualquier otra persona que durante la jornada laboral puedan entrar en contacto con el trabajador.

El coste de estos reconocimientos médicos corresponde al empresario y deben realizarse de la manera que causen las menores molestias al trabajador y respetando la intimidad y dignidad de la persona, así como garantizando la confidencialidad de los datos relativos a la salud del trabajador.

## **Adaptación del trabajo a la salud del trabajador**

En cuanto a la adaptación del trabajo en función de la salud del trabajador, podemos establecer cuatro grandes grupos:

- 1º. Los trabajadores hipersensibles a determinados riesgos, junto con los disminuidos físicos, psíquicos o sensoriales. La ley establece la obligación por parte del empresario de garantizar, de forma especialmente eficaz a estos trabajadores, la protección frente a los riesgos derivados del trabajo, por lo cual se requiere que el trabajador o representante de éste haga saber la existencia de las condiciones personales o biológicas. En caso de que no se pongan en conocimiento estas condiciones existirá una infracción de no cooperación por parte del trabajador.

En caso que no sea posible eliminar todos los riesgos hay que cambiar al trabajador de puesto de trabajo.

- 2º. La mujer embarazada o que ha dado a luz recientemente (periodo de lactancia). El empresario debe adaptar las condiciones o el tiempo de trabajo hasta el punto, si es necesario, de prohibir que la trabajadora realice trabajos nocturnos o se le asignen trabajos a turnos. Todo ello con el objetivo final de proteger a la mujer embarazada y al feto.
- 3º. Los menores. Aquellos que tienen una edad comprendida entre 16 y 18 años tienen una especial protección frente a los riesgos laborales estableciéndose una serie de prohibiciones y obligaciones especiales:
  - Prohibición de realizar jornadas superiores a 8 horas
  - Prohibición de realizar horas extraordinarias
  - Prohibición de realizar horas en jornada nocturna
  - Obligación de descansar dos días ininterrumpidos y descansar al menos 30 minutos cada 4,5 horas de trabajo efectivo.
- 4º. Los trabajadores con contrato de duración determinada o temporales y trabajadores de la E.T.T. Existe una obligación de protección reforzada de estos trabajadores basándose el legislador en la dificultad que tienen estos trabajadores de recibir formación adecuada en cuanto a prevenir los riesgos laborales debido a la alta rotación que se produce en los trabajadores temporales.

**Obligación de todas las posibles empresas que presten servicios de forma conjunta en un centro de trabajo de coordinar y cooperar en la prevención de riesgos laborales.**

La obligación corresponde al empresario principal, el cual debe informar y dar instrucciones adecuadas respecto a los riesgos que existen en el centro de trabajo y además tendrá que informar sobre las medidas de protección y de prevención y emergencia. Toda esta información deberá suministrarse a todas las empresas que estén presentes en el centro de trabajo.

## Obligaciones individuales del trabajador

### **Obligación de vigilar y controlar su seguridad y la terceras personas.**

Cada trabajador debe velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso sean adoptadas, por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, a causa de sus actos y omisiones en el trabajo, de conformidad con su formación y las instrucciones del empresario.

Relacionadas con esta obligación genérica existen otras más específicas:

- 1º. Hacer un uso adecuado, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsibles, de las máquinas, aparatos, herramientas, sustancias peligrosas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su activadas
- 2º. Asimismo, debe utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empresario, de acuerdo con las instrucciones.
- 3º. No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente los dispositivos de seguridad existentes en el centro de trabajo.
- 4º. Informar inmediatamente a su superior jerárquico sobre la existencia de situaciones de riesgo laboral.
- 5º. Contribuir al cumplimiento de las obligaciones que establezcan las autoridades competentes para proteger la seguridad y salud de los trabajadores
- 6º. Cooperar con el empresario en la protección de riesgos laborales.

El incumplimiento por los trabajadores de algunas de estas obligaciones tendrá la consideración de incumplimiento laboral según se recoge en el artículo 58.1 del Estatuto de los Trabajadores.

## Derechos individuales de los trabajadores

### **Derecho al ius resisteniae.**

Este derecho prevé la posibilidad de que le trabajador pueda negarse a cumplir una orden empresarial en caso de que ésta sea contraria a derechos correspondientes al trabajador en materia de riesgos laborales. Es decir, el trabajador está facultado para incumplir las ordenes manifiestamente irregulares o que supusiesen un ejercicio irregular

de la facultad de organización y dirección de los empresarios, siempre y cuando éstas representen un atentado contra la seguridad y salud del trabajador.

Ahora bien, esta negativa ha de ser razonada y justificada y debe exponer la causa por la cual se niega al cumplimiento de la orden empresarial.

## **Derecho de información**

El trabajador debe recibir del empresario información sobre cuáles son los riesgos existentes en la empresa así como sobre las medidas de protección, prevención y de emergencia.

En caso de existir representantes de los trabajadores, el empresario deberá informar a éstos, siendo los representantes de los trabajadores los que deben transmitir esta información a sus representados.

## **Derecho de consulta**

El empresario tiene la obligación de someter a consulta, bien de los representantes de los trabajadores o bien de los propios trabajadores a falta de representantes, la adopción de una serie de decisiones relativas a la protección de la salud y a la prevención de riesgos profesionales. Esta consulta debe realizarse con la debida antelación con el propósito de que éstos tengan tiempo para responder a esa consulta.

Esta consulta, aunque de carácter obligatorio, no es vinculante aunque en el caso de no atender a las recomendaciones hechas por los trabajadores o representantes de éstos deberá hacerlo de forma motivada y razonando los motivos por los que no adopta tal recomendación.

Algunas de las materia objeto de consulta son:

- Planificación y organización del trabajo en la empresa y la introducción de nuevas tecnologías, en atención a las posibles consecuencias en materia de seguridad y salud.
- Organización y desarrollo de las actividades de protección de la salud y prevención de los riesgos profesionales en la empresa.
- Designación de los trabajadores encargados de las medidas de emergencia
- El proyecto y la organización de la formación en materia preventiva
- Cualesquiera otra acción que pueda tener efectos sustanciales sobre la seguridad y salud de los trabajadores.

# **La Organización Colectiva de los Trabajadores**

## **Los Delegados de Prevención**

El delegado de prevención es un órgano de representación especializado. Así a falta de Comité de Seguridad y Salud, en empresas de menos de 50 trabajadores asumirá directamente las facultades de representación técnica de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales y serán designados por y entre los representantes del

personal, siempre y cuando no se establezca algo distinto en el Convenio Colectivo de la empresa o sector.

El ámbito de elección será el del centro de trabajo y el tiempo de duración del mandato será de 4 años. Si durante este tiempo pierden la condición de representante de los trabajadores también perderán la condición de delegado de prevención.

En caso de no centros de trabajo que carezcan de representantes de los trabajadores por no existir trabajadores con la antigüedad suficiente para ser electores o elegibles en las elecciones para representantes de personal, los trabajadores podrán elegir por mayoría a un trabajador que ejerza las competencias del Delegado de Prevención, quién tendrá las facultades, garantías y obligaciones de sigilo profesional de tales Delegados.

El número de Delegados de Prevención que deben ser designados varía en función del número de trabajadores, así tenemos que:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| - En empresas de menos de 30 trabajadores: | 1 Delegado de Prevención  |
| - De 31 a 49 trabajadores:                 | 1 Delegado de Prevención  |
| - De 50 a 100 trabajadores:                | 2 Delegados de Prevención |
| - De 101 a 500 trabajadores                | 3 Delegados de Prevención |
| - De 501 a 1.000 trabajadores              | 4 Delegados de Prevención |
| - 1.001 a 2.000 trabajadores:              | 5 Delegados de Prevención |
| - de 2.001 a 3.000 trabajadores:           | 6 Delegados de Prevención |
| - de 3.001 a 4.000 trabajadores:           | 7 Delegados de Prevención |
| - de 4.001 en adelante:                    | 8 Delegados de Prevención |

Las competencias de los Delegados de Prevención son:

- Acompañar a los técnicos en las evaluaciones de carácter preventivo de medio ambiente de trabajo y a los Inspectores de Trabajo en las visitas que éstos realicen en materia de prevención, excepto cuando el Inspector considere que su compañía podría perjudicar su actividad inspectora.
- Tener acceso a determinada información y documentación relativa a las condiciones de trabajo que sean necesarias para el ejercicio de sus funciones.
- Derecho a ser informado inmediatamente por el empresario cuando se produzcan daños en la salud de los trabajadores.
- Derecho a recibir del empresario las informaciones obtenidas de los servicios de prevención de la propia empresa y de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
- Derecho a visitar los lugares o centros de trabajo para llevar a cabo su labor de control y vigilancia, así como comunicarse con los trabajadores durante la jornada de manera que no se altere el normal desarrollo del proceso productivo.
- Recabar del empresario la adopción de medidas de carácter preventivo y para la mejora de los niveles de protección de la seguridad y salud de los trabajadores.
- Derecho a proponer a la representación unitaria la paralización de la actividad cuando concurren riesgos graves e inminentes para la seguridad y salud de los trabajadores.

Para poder realizar todas estas funciones los Delegados de Personal deben disponer de los materiales necesarios para el ejercicio de su actividad y de un crédito horario. Así como de una formación adecuada y continua adaptada a la evolución sucesiva de los riesgos en la empresa, dicha formación debe ser costeada por el empresario.

## El Comité de Seguridad y Salud

Se trata de un órgano colegiado y paritario integrado por el número de Delegados de Prevención que corresponda de acuerdo con el número de trabajadores que tenga la empresa o centro de trabajo (el cual será de un mínimo de 2 y un máximo de 8) y está

encargado de la consulta regular y periódica en materia de prevención. Estos comités de Seguridad y Salud se crearán en empresas o centros de trabajo que cuenten con 50 o más trabajadores.

A las reuniones del Comité pueden acudir, con voz pero sin voto:

- 1º. Los delegados sindicales
- 2º. Los responsables técnicos de la seguridad en la empresa que no sean miembros del Comité de Seguridad y Salud.
- 3º. Asesores externos a propuesta de cualquiera de las representaciones
- 4º. Aquellos trabajadores especialmente cualificados o con una mayor formación en la materia que se debatan en el Comité.

Las principales responsabilidades del Comité de Seguridad y Salud serán la de participar en la elaboración y puesta en práctica y evaluación de los planes y programas de prevención de riesgos en la empresa y promover iniciativas sobre métodos y procedimientos para la efectiva prevención de los riesgos.

# Responsabilidad Empresarial

## Responsabilidad civil

En caso de incumplimiento del deber de protección respecto al trabajador el empresario está obligado a reparar el daño causado siendo la indemnización por daños y perjuicios, que debe ser abonada al trabajador, fijada por el Tribunal competente.

## Responsabilidad en materia de Seguridad Social.

En cuanto a la responsabilidad en materia de Seguridad Social en la que puede incurrir una empresa se pueden distinguir dos supuestos:

### Responsabilidad en orden a las prestaciones en caso de defecto de aseguramiento:

- Si el trabajador no estaba dado de alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social será la empresa responsable del pago de las prestaciones que el trabajador debiera percibir a consecuencia de un accidente laboral o enfermedad profesional (Incapacidad Laboral Temporal, Incapacidad Permanente, Incapacidad Total, etc.)
- En caso de que se cotizase menos de lo que correspondía o hubiese descubiertos en la cotización, la empresa será responsable del pago en la proporción que le correspondiera. Así pues si la empresa cotizaba por él la mitad de lo que le pertenecía, será responsable de abonar directamente el pago de la mitad de la prestación a la que tuviese derecho el trabajador accidentado o enfermo.

### Recargo de las prestaciones de la Seguridad Social

En caso de apreciarse negligencia en el cumplimiento del deber de protección o de una normativa y de existir una relación de causa-efecto entre el accidente y dicho

incumplimiento la empresa está obligada a pagar un recargo que oscila entre un 30 % o un 50%, de la prestación generada por el trabajador cuando sufre un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

## **Responsabilidad Administrativa.**

Las acciones u omisiones que constituyan incumplimientos de normas legales, reglamentarias y de cláusulas normativas de los convenios colectivos son calificadas como infracciones administrativas. En caso de apreciarse infracciones, la Inspección de Trabajo puede imponer multas por importes que oscilan desde un máximo de 100.000.000 de pesetas para las infracciones muy graves, de hasta 5.000.000 de pesetas para las graves y un máximo de 500.000 pesetas para las infracciones consideradas como leves.

La tipificación de la infracción y la cuantía de la sanción se establecerá atendiendo a criterios de:

- Peligrosidad de las actividades desarrolladas por la empresa
- Carácter permanente o temporal del riesgo
- Gravedad de los daños producidos o que potencialmente podrían haberse producido
- Número de trabajadores afectados
- A las medidas de protección individuales o colectivas adoptadas por la empresa y las instrucciones que imparte
- Incumplimiento de advertencias o requerimientos previos de la inspección de trabajo
- Inobservancia de las propuestas de los servicios de prevención, delegados de prevención o de los comités de seguridad y salud para corregir deficiencias
- Conducta general de la empresa en materia de seguridad y salud

## **Responsabilidad Penal**

Se exigirán responsabilidades penales a la empresa, en realidad al responsable de la misma, en caso de apreciarse conductas u omisiones que pongan en peligro la vida de los trabajadores por infracciones de la normativa.

# La Inspección de Trabajo y Seguridad Social

## Definición y objeto del sistema de Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

El sistema de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social está constituido por el conjunto de principios legales, normas, órganos, funcionarios y medios materiales que contribuyen al adecuado cumplimiento de las normas laborales; de prevención de riesgos laborales; de Seguridad Social y protección social; colocación, empleo y protección por desempleo; cooperativas; migración y trabajo de extranjeros, y de cuantas otras materias le sean atribuidas,

Asimismo, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social es un servicio público al que corresponde ejercer la vigilancia del cumplimiento de las normas de orden social y exigir las responsabilidades pertinentes, así como el asesoramiento y, en su caso, arbitraje, mediación y conciliación en dichas materias.

La función inspectora, que será desempeñada en su integridad por funcionarios del Cuerpo Superior de Inspectores de Trabajo y Seguridad Social y por los funcionarios del Cuerpo de Subinspectores de Empleo y Seguridad Social, tiene como principales cometidos:

1. Vigilar y exigir el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y contenido normativo de los convenios colectivos, en los siguientes ámbitos:
  - 1.1. Ordenación del trabajo y relaciones sindicales.
    - 1.1.1. Normas en materia de relaciones laborales individuales y colectivas,
    - 1.1.2. Normas sobre protección, derechos y garantías de los representantes de los trabajadores en las empresas.
  - 1.2. Prevención de riesgos laborales.
    - 1.2.1. Normas en materia de prevención de riesgos laborales, así como de las normas jurídico-técnicas que incidan en las condiciones de trabajo en dicha materia.
  - 1.3. Sistema de Seguridad Social.

- 1.3.1. Normas en materia de campo de aplicación inscripción, afiliación, altas y bajas de trabajadores, cotización y recaudación de cuotas del sistema de la Seguridad Social.
  - 1.3.2. Normas sobre obtención y disfrute de las prestaciones del sistema de la Seguridad Social, así como de los sistemas de mejoras voluntarias de la acción protectora de la Seguridad Social, además de cualesquiera modalidades de sistemas complementarios voluntarios establecidos por convenio colectivo.
  - 1.3.3. Normas sobre colaboración en la gestión de la Seguridad Social, así como la inspección de la gestión y funcionamiento de las entidades y empresas que colaboran en la misma o en la gestión de otras prestaciones o ayudas de protección social.
- 1.4. Empleo y migraciones.
  - 1.4.1. Normas en materia de colocación, empleo y protección por desempleo.
  - 1.4.2. Emigración, movimientos migratorios y trabajo de extranjeros.
  - 1.4.3. Normas en materia de formación profesional ocupacional y continua, excepto cuando la legislación autonómica disponga otras fórmulas de inspección en la materia.
  - 1.4.4. Normas en materia de empresas de trabajo temporal, agencias de colocación y planes de servicios integrados para el empleo.
2. De asistencia técnica.
  - 2.1. Facilitar información técnica a empresas y trabajadores, con ocasión del ejercicio de la función inspectora.
  - 2.2. Prestar asistencia técnica a entidades y organismos de la Seguridad Social, cuando les sea solicitada.
  - 2.3. Informar, asistir y colaborar con otros órganos de las Administraciones públicas respecto a la aplicación de normas de orden social, o a la vigilancia y control de ayudas y subvenciones públicas.
  - 2.4. Emitir los informes que le recaben los órganos judiciales competentes, en el ámbito de las funciones y competencias inspectoras cuando así lo establezca una norma legal.
3. De arbitraje, conciliación y mediación.
  - 3.1. La conciliación y mediación en los conflictos y huelgas cuando la misma sea aceptada por las partes sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley de Procedimiento Laboral.
  - 3.2. El arbitraje, a petición de las partes, en conflictos laborales y huelgas, u otros que expresamente se soliciten.
  - 3.3. La función de arbitraje por parte de la Inspección, sin perjuicio de las funciones técnicas de información y asesoramiento, si lo solicitan cualesquiera de las partes, será incompatible con el ejercicio simultáneo de la función inspectora por la misma persona que ostenta la titularidad de dicha función sobre las empresas sometidas a su control y vigilancia.

La actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social se extiende a las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas y a las comunidades de bienes, en cuanto sujetos obligados o responsables del cumplimiento de las normas de orden social, y se ejerce en las empresas, los centros de trabajo y, en general, los lugares en que se ejecute la prestación laboral.

En el ejercicio de sus funciones, los inspectores de Trabajo y Seguridad Social tienen el carácter de autoridad pública y están autorizados para:

1. Entrar libremente en cualquier momento y sin previo aviso en todo centro de trabajo, establecimiento o lugar sujeto a inspección y a permanecer en el mismo. Si el centro sometido a inspección coincidiese con el domicilio de la persona física afectada, deberán obtener su expreso consentimiento o, en su defecto, la oportuna autorización judicial.

Al efectuar una visita de inspección, deberán comunicar su presencia al empresario o a su representante o persona inspeccionada, a menos que consideren que dicha comunicación pueda perjudicar el éxito de sus funciones.

2. Hacerse acompañar en las visitas de inspección por los trabajadores, sus representantes y por los peritos y técnicos de la empresa o habilitados oficialmente que estimen necesario para el mejor desarrollo de su función.
3. Examinar en el centro de trabajo la documentación y los libros de la empresa con transcendencia en la verificación del cumplimiento de la legislación del orden social, tales como: libros, registros, incluidos los programas informáticos y archivos en soporte magnético, declaraciones oficiales y contabilidad; documentos de inscripción, afiliación, alta, baja, justificantes del abono de cuotas o prestaciones de Seguridad Social; documentos justificativos de retribuciones; documentos exigidos en la normativa de prevención de riesgos laborales y cualesquiera otros relacionados con las materias sujetas a inspección,
4. Tomar o sacar muestras de sustancias y materiales utilizados o manipulados en el establecimiento, realizar mediciones, obtener fotografías, videos, grabación de imágenes, levantar croquis y planos, siempre que se notifique al empresario o a su representante.

Los inspectores de Trabajo y Seguridad Social, finalizada la actividad comprobatoria Inspectora, podrán:

- Efectuar advertencias y requerimientos a la empresa para que subsane los defectos o conductas atípicas siempre que no se deriven perjuicios directos a los trabajadores.
- Iniciar el procedimiento sancionador mediante la extensión de actas de infracción, de infracción por obstrucción (cuando la empresa pone impedimentos para que los inspectores realicen su labor), iniciar expedientes liquidatorios por débitos a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta, mediante la práctica de actas de liquidación.
- En caso de comprobar la falta de inscripción de la empresa, afiliación y altas y bajas de trabajadores en el régimen correspondiente de la Seguridad Social podrá promover éstas de oficio..
- Instar, del órgano administrativo competente, la declaración del recargo de las prestaciones económicas en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional causados por falta de medidas de seguridad e higiene.
- Ordenar la paralización inmediata de trabajos o tareas por inobservancia de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, de concurrir riesgo grave e inminente para la seguridad o salud de los trabajadores.

# CONTROL

## Introducción

El departamento de Recursos Humanos de la organización es responsable de la aplicación de controles sobre la plantilla relativos a asistencia, puntualidad, disciplina, etc. un buen control puede reducir gastos evitando prolongaciones innecesarias de la jornada de trabajo y del absentismo.

Asimismo, y aunque el control del trabajo y la disciplina corresponde a los superiores jerárquicos de los trabajadores, deben dar apoyo y asesoramiento a éstos. También debe el departamento de Recursos Humanos gestionar y controlar los pagos, elaborar estadísticas sobre absentismo, rotación, etc. que sirvan de base para una buena planificación estratégica de los recursos humanos y orientar sobre el clima laboral.

## Control

**Control de bajas.** Cuando se produce una baja en la empresa debe haber una persona responsable de comunicarla de forma inmediata al departamento de pagos de salarios para que se proceda a su liquidación y no se produzcan disfunciones como seguir ingresando el salario en la cuenta a un empleado que dejó de prestar sus servicios para la organización tiempo atrás, continuar ingresando cuotas a la Seguridad Social e ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Como puede observarse son muchos los contratiempos que puede acarrear no llevar un eficaz control de altas y bajas.

Asimismo y por los mismos motivos debe estarse pendiente a las bajas por enfermedad o accidente.

**Centralización de pagos.** Es conveniente implantar una política de centralización de pagos con el objeto de evitar, en la medida de lo posible, que los distintos departamentos tengan la potestad de efectuar pagos de salarios. Así disminuimos la posibilidad de una duplicidad de pagos.

**Control de asistencia y horas extras.** Este control se lleva a cabo en casi todas las empresas mediante la obligación de sus trabajadores de "fichar" a la entrada y salida del lugar de trabajo. Normalmente la empresa coloca a la entrada una serie de relojes o dispositivos de banda magnética (tantos como sean necesarios, atendiendo al número de trabajadores) que pueden estar controlados o no por porteros. Esto último dependerá del número de empleados que tenga la empresa, de la posibilidad que tenga de efectuar otro tipo de controles paralelos pues no se nos escapa a nadie que se dan casos de compañeros que ficha por otros. La introducción de relojes u otros sistemas de control en la empresa puede ser entendido por los empleados como una falta de confianza en su profesionalidad, por eso es necesario explicarlo muy bien de manera que no afecte de forma negativa al clima laboral.

Un aspecto que debe el departamento de Recursos Humanos vigilar es la realización de horas extras pues hay establecidos unos topes legales para el número de éstas y si lo rebasamos podemos ser sancionados por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

Una de las mayores ventajas en la utilización de sistemas mecánicos de control de presencia es que facilita la labor de gestión y control de los horarios flexibles y, por qué no, facilita la introducción de éste tipo de horario en muchas empresas pues la mayor pega que siempre se ponía a la introducción de éstos era la dificultad en controlar el número de horas que realiza cada empleado.

Por otra parte, facilita la elaboración de estadísticas de absentismo y de horarios de trabajo, los cuales son de suma importancia, sobre todo, como cometamos en la introducción, a la hora de planificar y de controlar el absentismo pues ambos requieren un exhaustivo estudio previo que permiten determinar cuáles serían las políticas más adecuada a seguir que, por su puesto, deben ir encaminadas a reducir el absentismo laboral. Además, un análisis pormenorizado de los resultados nos puede ayudar a detectar irregularidades como aumento del absentismo en días o fechas determinadas, cuando se selecciona a un nuevo responsable en algún departamento en concreto, como reflejo de un cambio en la política retributiva, etc.

Las estadísticas de absentismo se engloba dentro de lo que se conoce como **control de gestión laboral** y que pretende, a través de la elaboración de estadísticas y tablas, dotar a la dirección de Recursos Humanos de datos cuantitativos objetivos que permitan a ésta estar suficientemente informada y ser eficaz.

Otras estadísticas frecuentemente elaboradas son:

**Estadísticas de plantilla.** Nos informa del número medio mensual de empleados que ha tenido la organización (PM) y de la composición de ésta (operarios, técnicos, personal administrativo...)

$$PM = \frac{\text{Plantilla principio mes} + \text{plantilla fin de mes}}{2}$$

$$\% \text{ de X (grupo profesional o departamento)} = \frac{\text{Total de X}}{PM} \times 100$$

**Estadísticas de salarios.** Suelen hacerse mensual y anualmente y permiten conocer los porcentajes según conceptos de nuestra estructura salarial, así pues, nos indicará, por ejemplo, qué peso relativo tiene el pago por horas extras, por productividad, disponibilidad horaria, etc.

Asimismo, la elaboración del índice de facturación permite a la organización conocer cual es la cantidad que factura por cada peseta que se paga en salarios.

$$\text{Índice de facturación} = \frac{\text{Total facturado}}{\text{Total nómina}}$$

**Estadística de ingresos y bajas.** Toda organización debe conocer cuáles son las causas por las que sus empleados deciden abandonar la empresa. Normalmente la entrevista de salida nos proporcionará estas causas. Las más frecuentes son:

- Jubilación o fallecimiento
- Traslado de la residencia familiar
- Matrimonio, embarazo u otras circunstancias personales o familiares
- Enfermedad o incapacidad permanente total.
- Despido

- Mejora de sueldo o categoría
- Inadaptación a la empresa o al grupo
- Mejores horarios y condiciones de trabajo
- Etc.

Averiguar los motivos de abandono es importante pues la empresa puede estar perdiendo personal valioso por causas fácilmente evitables.

Asimismo, es interesante que la empresa conozca cuáles son las formas más habituales de captación de empleados (anuncios en prensa, oficina de empleo, recomendaciones de otros empleados) y los procesos de selección empleados.

Otro dato a tener en cuenta es el índice de rotación, el cual indica el porcentaje de altas y bajas producidas en la organización en un determinado periodo de tiempo (puede hacerse mensual, trimestral, anual..., según estime conveniente la Dirección de Recursos Humanos. El Índice de Rotación (IR) se calcula de la siguiente forma:

$$IR = \frac{\text{Nº de bajas}}{\text{Total plantilla}} \times 100$$

Es muy importante que toda organización conozca cuál es el índice de rotación pues, aunque un cierto grado de rotación es bueno, si éste es muy elevado puede suponer altos costes en formación y socialización para la organización.

**Estadísticas de ascensos.** Habíamos visto como el logro y el reconocimiento son factores motivadores de muchos empleados, por lo tanto el establecimiento de una buena política de ascensos debe ser un objetivo de las empresas. Ahora bien, la proporción de éstos debe estar situada en un punto que no sea ni excesivo ni inadecuadamente bajo. Es aquí donde radica la importancia de la determinación de los índices de ascensos que se producen en la organización. Suele elaborarse anualmente.

$$IP = \frac{\text{Nº de empleados ascendidos}}{\text{Plantilla Media}} \times 100$$

**Estadística de sanciones.** Anualmente el departamento de Recursos Humanos suele elaborar un informe donde se recoge el número de incidencias disciplinarias ocurridas en la empresa. El número de sanciones ejercitadas sobre los empleados es un excelente indicador del clima laboral de la empresa.

Ahora bien, calcular el índice anual de sanciones es harto complicado pues la variedad de acciones disciplinarias que pueden ejercitarse es amplia y no tienen la misma importancia o trascendencia por los que se debe recurrir a un índice de ponderación que puede tener los siguientes valores

A. Amonestación verbal:	1
B. Falta leve o amonestación escrita	2
C. Falta grave	6
D. Falta muy grave	10
E. Despido	25

- estos son orientativos pudiendo variar de una organizaciones a otras dependiendo del grado de dureza que apliquen en la respuesta a conductas sancionables

$$\text{Índice de Sanciones} = \frac{\frac{(n^{\circ} A \times 1) + (n^{\circ} B \times 2) + (n^{\circ} C \times 6) + (n^{\circ} D \times 10) + (n^{\circ} E \times 25)}{\text{Total sanciones}}}{\frac{\text{Plantilla Media}}{100} \times \text{días laborables}} \times 100$$

**Estadísticas de accidentalidad o siniestralidad.** Los accidentes laborales son un riesgo que toda empresa debe evitar. Los índices de accidentalidad pueden servir de advertencia a la empresa y de indicador de dónde debe actuar para reducir estos riesgos pues suponen un daño para las personas, un gasto económico para la empresa (bajas que hay que suplir, indemnizaciones, multas de la Inspección de Trabajo si se demuestra negligencia...) y un factor motivacional si los trabajadores perciben por parte de la empresa una preocupación por su salud y bienestar.

La frecuencia con la que debe elaborarse este índice de seguridad es mensual y se recomienda desglosarlo por categorías, turnos de trabajo, horario, departamento, edad y cualquier otro factor que el Departamento de Recursos Humanos considere indicativo para el análisis de los riesgos.

Internacionalmente, existen establecidos dos ratios para medir el grado de accidentalidad denominados índices de frecuencia y de gravedad.

El **índice de frecuencia** es el número de accidentes con baja producidos por cada millón de horas trabajadas, sin tener en cuenta la gravedad de las lesiones resultantes.

$$\text{Índice de frecuencia} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de accidentes con baja}}{\text{N}^{\circ} \text{ de horas trabajadas}} \times 1.000.000$$

El **índice de gravedad** sí tiene en cuenta la importancia de las lesiones sufridas y utiliza un sistema que relaciona los días perdidos (Jt) y un baremo oficialmente establecido de días que se pierden por cada tipo de lesión sufrida (Jb)

$$\text{Índice de Gravedad} = \frac{\text{Jt} \times \text{Jb}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 1000$$

El baremo que se aplica es el siguiente:

Naturaleza de la lesión	Días perdidos
Muerte	6.000
Incapacidad permanente absoluta	6.000
Incapacidad permanente total	4.500
Pérdida de brazo por encima del codo	4.500
Pérdida de brazo por debajo del codo	3.600
Pérdida de una mano	3.000
Pérdida o inv. del pulgar	600
Pérdida o inv. de un dedo	300
Pérdida o inv. de dos dedos	750
Pérdida o inv. de tres dedos	1.200
Pérdida o inv. de cuatro dedos	1.800

Pérdida o inv. de del pulgar y un dedo	1.200
Pérdida o inv. del pulgar y dos dedos	3.000
Pérdida o inv. del pulgar y tres dedos	2.400
Pérdida del pulgar y cuatro dedos	4.500
Pérdida de una pierna por encima de la rodilla	2.000
Pérdida de una pierna por o debajo de la rodilla	1.500
Perdida de un pie	2.400
Pérdida o inv. Del dedo gordo o de dos o más dedos del pie	300
Pérdida de la vista (un ojo)	1.800
Ceguera total	6.000
Pérdida del oído (uno sólo)	600
Sordera total	3.000

# Disciplina

La disciplina es una herramienta habitualmente utilizada por los supervisores y directivos para indicar a sus subordinados qué comportamientos no son aceptables para la empresa.

Generalmente los convenios colectivos de las empresas recogen cuáles son estos comportamientos e incluyen el tipo de sanción asociada a dicho comportamiento, así como los mecanismos y pasos que deben utilizarse en todo proceso disciplinario: comunicación escrita o verbal de la falta cometida, apertura de la posibilidad por parte del empleado y subordinado de efectuar las alegaciones que considere necesarias y notificación por escrito de la resolución.

Este proceso puede parecer complicado y advertirse como un gasto, sin embargo su implantación es vista por los empleados como una garantía de respeto a sus derechos, de un destierro de la arbitrariedad. Además, conocen de antemano cuáles son exactamente las conductas sancionables y la sanción que les puede recaer si transgreden la norma.

Las faltas suelen calificarse en leves, graves y muy graves. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Leves
  - Impuntualidad
  - Absentismo
  - Abandono del puesto de trabajo sin permiso que no implique riesgo
  - Embriaguez no habitual
  - Etc.
- Graves
  - Impuntualidad reiterativa
  - Absentismo reiterado
  - Simulación de enfermedad
  - No seguir las normas de seguridad y salud
  - Indisciplina
  - Embriaguez habitual
  - Etc.
- Muy graves

- Insubordinación
- No seguir las normas de seguridad y salud si del incumplimiento de las mismas se pudieran derivarse riesgos para la salud o la integridad física del trabajador u otras personas
- Competencia desleal
- Sabotaje de las operaciones de la empresa
- Fraude
- Etc.

La respuesta a la comisión de alguna de estas faltas pueden implicar, dependiendo de la gravedad de la misma, la amonestación verbal o escrita, la suspensión de empleo y sueldo o, incluso, el despido