



Planificación e xestión dos recursos humanos

MANUAIS PRÁCTICOS DE XESTIÓN

AUTORES	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE
COORDINACIÓN	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
EDITA	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
DESEÑO E MAQUETACIÓN	gifestudio.com Producciones khartum S.L
(C) da edición	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
DEPÓSITO LEGAL	
IMPRIME	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2010

Quedan rigorosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	7
1.1	Descrición e obxectivo	7
1.2	Xustificación	8
2	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
2.1	Planificación estratéxica de RRHH.	11
2.2	Planificación estratéxica: Exemplo práctico	17
2.3	Estrutura organizativa	19
2.4	Análise e descrición de postos de traballo.	23
2.5	Motivación do persoal.	31
3	SISTEMAS DE RECRUTAMENTO E SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	33
3.1	Recrutamento	35
3.2	Selección de persoal	40
3.3	Sistema de selección por competencias.	43
4	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	47
4.1	Contrato de traballo	49
4.2	Extinción do contrato de traballo.	54
4.3	Relacións laborais	56
4.4	Política retributiva (sistema de xestión salarial)	59
5	SISTEMA DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS: FERRAMENTAS DE ANÁLISE E XESTIÓN	65
5.1	Valoración de postos de traballo	68
5.2	Avaliación do desempeño	73
5.3	Empoderamento	79
	ANEXOS	81
	ANEXO 1 Fases do proceso de planificación dos recursos humanos	83
	ANEXO 2 Análise e descrición dos postos de traballo: Ferramentas	87
	ANEXO 3 Proceso de selección de recursos humanos: Entrevista	89
	ANEXO 4 Administración dos recursos humanos: Contratos de traballo e as súas e características	93
	ANEXO 5: Administración dos recursos humanos: Rescisión do contrato	103

1. Introducción





1. Introducción

1.1 Descripción e obxectivo

En que consiste o documento que se presenta a continuación? Que pretende conseguir a lectura deste manual?

O presente manual contén indicacións e achegas teóricas e prácticas que fan referencia a todos os aspectos vinculados á **planificación e xestión do persoal na empresa**¹, tendo en conta a aprendizaxe de técnicas de selección, motivación, administración e retribución do equipo humano que a integra.

A lectura do **presente manual achegará a información** que os empresarios e empresarias necesitan para **desenvolver as habilidades e coñecementos** que lles permitan **levar a cabo unha apropiada xestión do persoal, independentemente do tamaño e características da empresa en cuestión**.

En ocasións, especialmente nas pequenas empresas e no caso dos autónomos, prodúcese situacións complexas nas que o responsable da persoa traballadora é á súa vez un familiar ou coñecido, o que dificulta a identificación de necesidades relacionadas coa motivación, valoración do desempeño desa persoa nas súas tarefas produtivas, adopción de criterios para a carreira profesional etc.

Por iso este manual recolle recomendacións xerais que facilitan o proceso de toma de decisións obxectivas en aspectos vinculados á xestión dos recursos humanos, ao mesmo tempo que establece os pasos que seguir nos diferentes procesos vinculados á planificación de recursos humanos.

O contido deste manual está orientado a todo tipo de empresas e autónomos, independentemente do sector de actividade, a súa estrutura organizativa ou a forma xurídica.

Ao mesmo tempo, o manual pretende sensibilizar sobre a importancia do equipo humano nas empresas, e no seu éxito



¹ Nota aclaratoria: planificación e xestión de recursos humanos son dous procesos diferenciados pero á súa vez estreitamente vinculados e ata dependentes o un do outro. Por unha banda, a planificación consiste en analizar e identificar as necesidades e dispoñibilidade de recursos humanos de maneira que a empresa poida lograr os seus obxectivos previstos. Doutra banda, a xestión consiste en organizar, dirixir e controlar os esforzos dos recursos humanos de maneira que a empresa poida lograr os seus obxectivos previstos.

1.2 Presentación dos emprendedores

Por que é importante utilizar ferramentas como este manual?

O contexto de crise económica actual obriga ás empresas a ser máis competitivas, aprender a optimizar recursos, mellorar a orientación ao cliente e, en definitiva, ser máis produtivas.

Desta forma conseguirán manterse no mercado e non verse forzadas ao peche polo abandono dos clientes que buscan alternativas máis baratas, ou que simplemente consideran que o servizo ou o produto ofrecido xa non é prioritario, pola perda dos clientes potenciais que reducen o seu consumo etc.

Por todo iso, agora máis que nunca as empresas teñen que centrar o seu esforzo no mellor dos seus recursos: AS PERSOAS QUE AS INTEGRAN.

O persoal pode achegar vantaxes competitivas moi superiores (de difícil imitación) e de moita flexibilidade para que a empresa poida superar a competencia e enfrontarse aos retos do mercado e do futuro.

Michael Porter: “La Competitividad de las Naciones” (1985).

A existencia dunha boa estratexia comercial é un requisito imprescindible en calquera empresa, agora ben, considerar que a orientación ao mercado é o máis importante para conseguir que unha empresa funcione e alcance os seus obxectivos pode dar lugar a interpretacións erróneas.

Entre elas cómpre destacar aquela que considera a existencia de dúas perspectivas totalmente diferenciadas e independentes aplicadas á xestión empresarial: por unha banda, a referida ao ámbito externo —isto é, vendas, facturación, clientes e mercados— e a referida ao ámbito interno —isto é, administración, organización e contratación.

Así pois, un enfoque sistémico que considere ambas as perspectivas como elementos que interactúan de forma inseparable proporciona unha perspectiva máis útil para comprender o que debe ser a realidade dunha empresa.

A identificación de novos produtos ou servizos, o nivel de facturación, as vendas alcanzadas, a captación e fidelización de clientes, así como outros aspectos fundamentais que garanten o éxito das empresas dependen, en todo caso, das persoas traballadoras: da súa actitude, das súas habilidades e aptitudes, formación, motivación, así como das estruturas organizativas e relacionais que existan na empresa.

O capital humano é o compoñente fundamental de calquera dos atributos citados e o recurso principal da empresa. Calquera proceso de mellora ten a súa orixe nas persoas que integran unha organización, xa sexa a través dunha actitude proactiva ou reactiva.



2. Planificación de Recursos Humanos





2. Planificación de Recursos Humanos

2.1 Planificación estratégica de RRHH

Que é a planificación estratégica de recursos humanos?

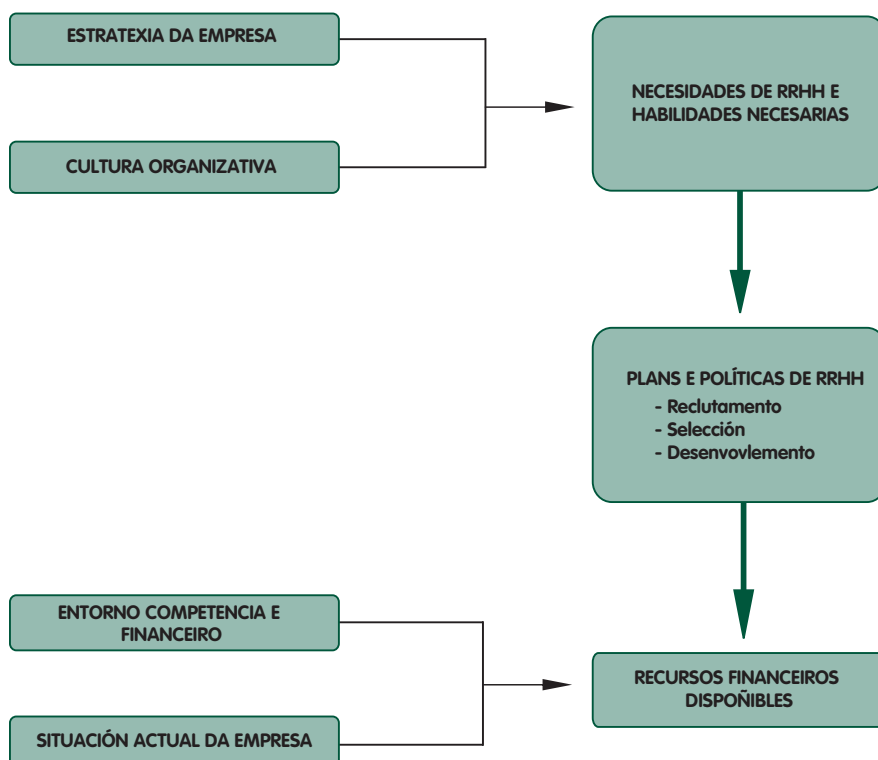
Proceso a través do cal se analizan as necesidades de recursos humanos, conforme cambia o contorno interno e externo da empresa.

Permite situar o número adecuado de persoas preparadas e cualificadas no posto adecuado e no momento adecuado.

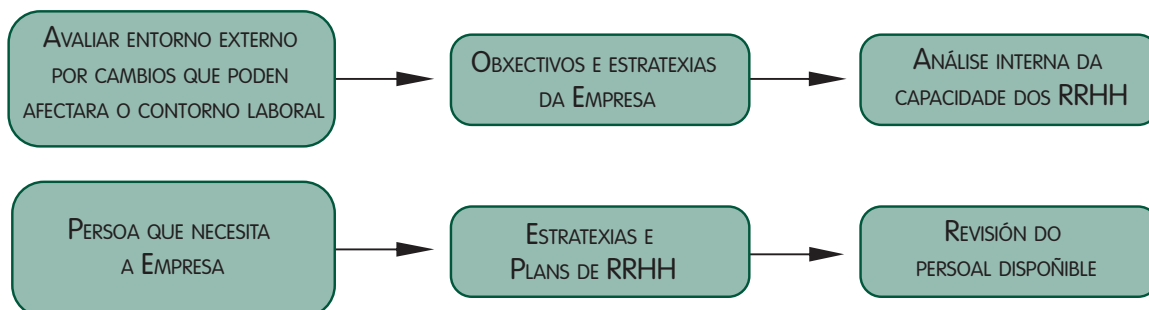
Determinación dos requirimentos de recursos humanos e o xeito de logralos co obxectivo de cumprir **cos plans estratégicos da organización**.

A planificación estratégica de recursos humanos é necesaria para que as empresas se anticipen e sexan capaces de prever o movemento de persoas cara ao interior e o exterior da empresa.

O propósito da planificación estratégica de recursos humanos é utilizar os recursos con tanta eficacia como sexa posible, onde e cando se necesiten, a fin de alcanzar as metas e obxectivos da empresa conforme á súa estratexia



Por outra banda, permite axustar a oferta de persoal interna (empregados dispoñibles) e externa (empregados que se buscan ou que cómpre contratar) segundo as vacantes ou postos que se prevén na empresa a curto, medio e longo prazo.



Cara a onde vai a planificación estratéxica (por que) e como se leva a cabo?

O proceso de planificación estratéxica é esencial e crítico para aquelas empresas que se atopan en situación de cambio: aumento do número de clientes, apertura a novos mercados, amplitude de produtos ou servizos, finalización de contratos, situación do lugar de traballo, ampliación de oficinas ou plantas etc.

De forma práctica, as preguntas ás que intenta responder a planificación estratéxica de recursos humanos son as seguintes:



12

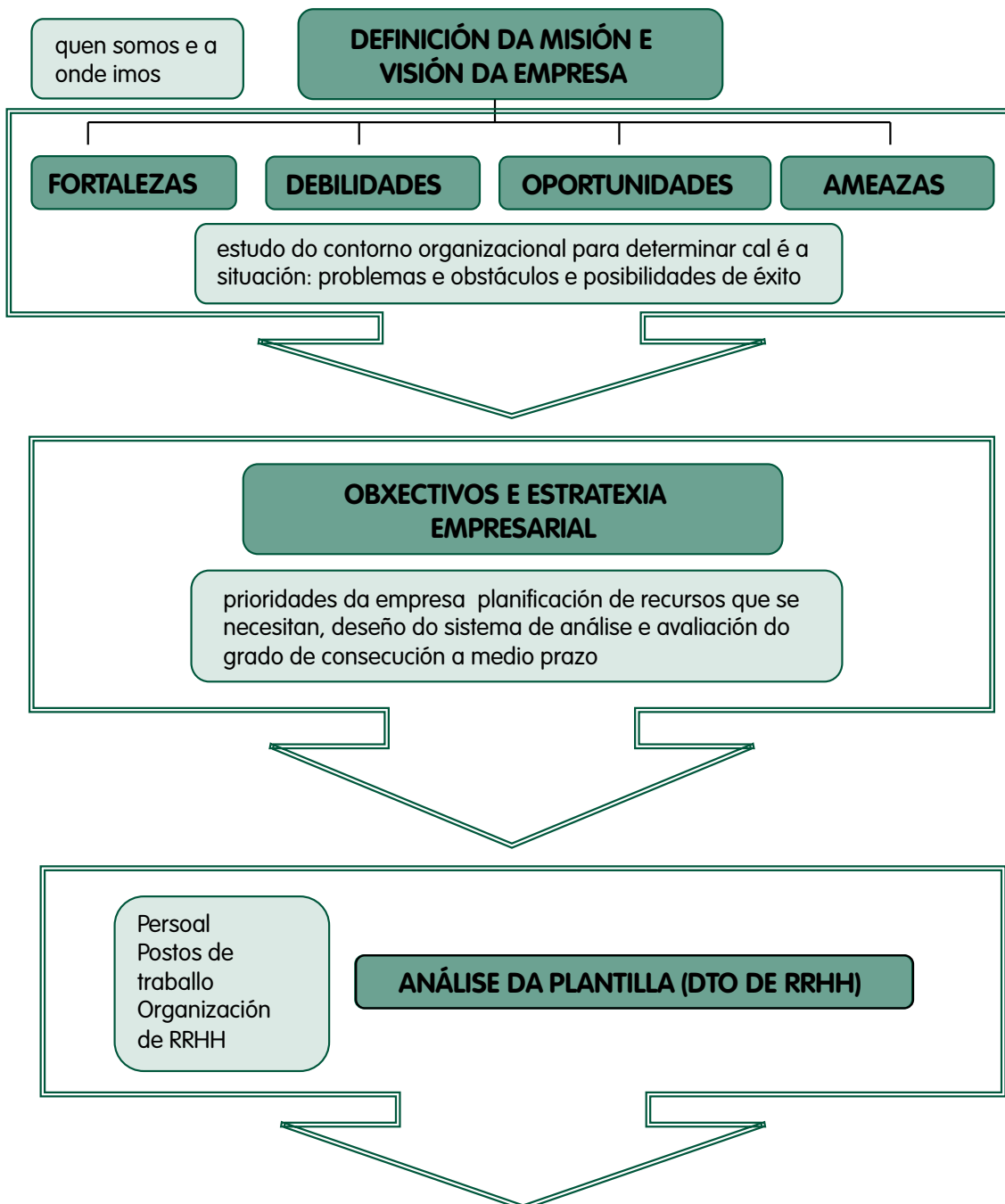
- Cantas persoas traballadoras farán falta no futuro?
 - Que aptitudes se necesitan?
 - Cales son as capacidades e habilidades do persoal?
 - Existe rotación e que a motiva?
 - Que estrutura ten a empresa? É a apropiada?
 - Hai que capacitar o persoal ou contratar persoal capacitado?
- O éxito a longo prazo dunha empresa depende, definitivamente, da capacidade de ter as persoas adecuadas nos postos adecuados e no momento adecuado.

Os obxectivos e estratexias establecidas pola dirección da empresa só teñen sentido cando se dispón de persoas coas capacidades, habilidades e ambicións apropiadas para levaren a cabo estas estratexias.

Unha inapropiada planificación dos recursos humanos, pode traerlle á empresa problemas-graves a curto prazo: atrasos na entrega aos clientes, problemas na fidelización de clientes, dano na imaxe da empresa, mal ambiente de traballo, escasa calidade no servizo ou produto ofertado, menor satisfacción dos clientes etc.

O deseño e implantación da planificación estratéxica na empresa é máis fácil de desenvolver cando se aplica un modelo.

Modelo para diseñar e implementar o proceso de planificación estratéxica



comparativa entre os RRHH actuais e os que necesitaremos a medio-longo prazo

PROYECCIÓN DAS NECESIDADES FUTURAS DE PERSOAL

análise das metas previstas en función dos resultados de necesidades netas de persoal

REVISIÓN DA ESTRATEXIA EMPRESARIAL

REVISIÓN DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DA PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA DE RRHH

Proceso de toma de decisións relativo ao persoal
Retroalimentación coas fases anteriores
Medición de resultados (seguemento)



A aplicación deste modelo non garante o éxito do proceso, pero en todo caso resulta un enfoque claro e práctico para analizar as relacións que existen entre as diferentes fases.

O punto de partida é identificar a misión, os obxectivos e as estratexias da empresa, porque a situación e a condición presente dunha empresa poden excluír certas estratexias e, mesmo, poden dictar un curso concreto do plan de acción.

Todas as empresas contan cunha misión, uns obxectivos e unhas estratexias, aínda cando a preparación, redacción e transmisión non sexan deseñadas de xeito consciente.

A resposta á interrogante de cara a onde vai a empresa pode estar determinada, en gran medida, pola traxectoria da empresa en momentos determinados aínda que non exista unha planificación estratéxica como tal, o cal pode derivar en situacións indesexadas e imprevistas, de aí a importancia da planificación estratéxica na empresa, como un proceso continuado e dinámico.

Situacións a modo de exemplo que poden levar á empresa a unha nova estratexia empresarial e, xa que logo, de RRHH

1. Un xiro na economía podería representar unha grande oportunidade e requirir un cambio dos obxectivos e as estratexias a longo prazo.
2. A incapacidade para alcanzar os obxectivos anuais podería requirir un cambio de política.
3. Un competidor importante podería anunciar un cambio de estratexia que, á súa vez, esixa un cambio da misión da empresa.

Por conseguinte, as actividades para formular, poñer en práctica e avaliar as estratexias deben ser continuas e non limitarse á fin de ano, semestre ou un período concreto.

Conclusións xerais

A planificación de recursos humanos é o proceso que busca asegurar o óptimo aproveitamento do persoal con que conta a empresa e proporcionar os recursos humanos relacionados coas necesidades futuras da organización.

Para iso son necesarios os cinco pasos que se sinalan a continuación:

1. Analizar o contorno que rodea a empresa, tendo en conta factores xenéricos como as características do sector ou a actividade económica da empresa, subvencións ou axudas focalizadas cara ao sector, avance tecnolóxico, cuestións sociais e culturais, e, sobre todo, as características e penetración no mercado dos competidores.
2. Identificar a misión e os obxectivos da empresa.
3. Coñecer con precisión a estrutura e as funcións da empresa.
4. Establecer políticas, procedementos e programas en materia de administración de recursos humanos.
5. Precisar que requisitos debe reunir o persoal.



Resumindo, os obxectivos básicos da planificación de recursos humanos son:

- Optimizar o factor humano da empresa.
- Asegurar no tempo o persoal necesario, cualitativa e cuantitativamente.
- Desenvolver, formar e promocionar ao persoal actual de acordo coas necesidades futuras da empresa.
- Motivar o factor humano da empresa.
- Mellorar o clima laboral.
- Contribuír a maximizar o beneficio da empresa.

No anexo 1 deste manual descríbense as fases do proceso de planificación de recursos humanos e descríbense brevemente os ítems (elementos) que cómpre analizar en cada fase (*checklist*).



2.2 Planificación estratéxica: Exemplo práctico

Supoñamos, por exemplo, unha empresa de carpintería metálica² de pequeno tamaño. O persoal de empresa fórmano o propietario (autónomo) e catro operarios máis que traballan no taller. A actividade comercial recae principalmente no propietario.

Ultimamente o propietario detecta unha importante caída no número de vendas realizadas e na facturación mensual, polo que considera necesario levar a cabo unha análise do contorno que lle rodea, dos cambios que se están a producir a causa dunha nova conxuntura económica.

Planifica unha reunión co resto das persoas que integran a empresa e solicita que en conxunto analicen cales son os problemas aos que se enfrontan. Terán que identificar ao mesmo tempo que oportunidades se presentan.

As conclusións desa reunión son as seguintes:

1. As contratacións diminúen debido á caída producida no sector da construción, no que esta empresa era importante provedora.
2. Ademais, o prezo medio das contratacións tamén se reduciu, porque os traballos que se realizan son menores.
3. Os pedidos céntranse en reparacións, escasamente en obras novas.
4. A situación financeira da empresa é boa, pero se continúan nesa situación terán que tomar medidas drásticas porque cada vez se reducen máis os ingresos, mentres que se mantén o nivel de gastos.
5. Analizan a posibilidade de reducir gastos e a conclusión é que a partida de persoal (nóminas e seguridade social) é a máis elevada

Tendo en conta esta situación o propietario considera que os obxectivos da empresa a curto-medio prazo deberán ser os seguintes:

- Aumentar a presión comercial nun 30%.
- Detectar polo menos unha oportunidade en canto a obras novas.
- Analizar a previsión de vendas para os próximos tres meses.

Unha vez establecida a estratexia, analiza as calidades, aptitudes e actitudes do persoal co que traballa e detecta o seguinte:

- Un dos traballadores conta con boas habilidades sociais e relacionais.
- Conta con dous traballadores que teñen moi boa disposición para o traballo, son produtivos e un deles ten longa experiencia no sector.
- O outro operario non desenvolve as súas tarefas de forma eficiente, conta coa maior taxa de absentismo laboral da empresa, aínda que ten experiencia e coñecementos que o resto do persoal non posúe e que son necesarios na empresa.

2 Ver modelos de plan de negocio de Bic Galicia. N°16 Carpintería metálica.



Ante esta situación o propietario considera necesario establecer postos novos e asignar responsabilidades e obxectivos específicos a cada unha das persoas en función da análise anterior.

<p>Traballador 1: boas habilidades sociais e relacionais. Ten contrato indefinido</p>	<p>Será o primeiro comercial da empresa contratado, traballará baixo a supervisión do propietario, que marcará a estratexia e realizará o seguimento. Conta con oportunidades de desenvolver a súa carreira profesional nese novo posto</p>
<p>Traballador 2: moi boa disposición para o traballo, produtivo, sen experiencia no sector. Ten contrato por obra ou servizo</p>	<p>Ofréceselle máis capacitación e formación a cargo do xefe de taller e a posibilidade de continuar na empresa como indefinido, nun prazo de 8 meses, de se alcanzar os obxectivos de vendas previstos</p>
<p>Traballador 3: moi boa disposición para o traballo, produtivo e con experiencia no sector. Ten contrato indefinido</p>	<p>A empresa conta con outro novo posto no que esta persoa ten cabida: xefe de taller, realizará tarefas que viña desenvolvendo o propietario</p>
<p>Traballador 4: resultados negativos en canto á actitude pero posúe aptitudes e coñecemento que o resto do persoal non ten e que son necesarios na empresa. Ten contrato por obra ou servizo</p>	<p>Ofréceselle a posibilidade de continuar durante 6 meses, con seguimento e avaliación do seu desempeño, se cumpre os obxectivos continuará no posto e poderá desenvolver a súa carreira profesional. Se, pola contra, non modifica o seu comportamento, en 6 meses iniciárase a procura doutra persoa que o substitúa</p>



A continuación resúmense as decisións (plan de acción) que tomou no tocante á planificación de recursos humanos:

A empresa, antes composta por unha persoa (o autónomo) que asumía a dirección, ao mesmo tempo que a actividade comercial e o control de produción, e catro operarios de taller, conta agora cun responsable de dirección (o autónomo), un comercial, un xefe de taller e dous operarios, que en realidade supón tres operarios de taller, tendo en conta a redución nas contratacións.

Na programación a medio-longo prazo, a empresa contempla a contratación doutro operario de taller, a condición de que se cumpran os obxectivos comerciais previstos a curto-medio prazo.

A empresa solicitou información sobre os perfís dos demandantes de traballo na zona en que se atopa o taller.

2.3 Estrutura organizativa

A que se refire este concepto?

O concepto de estrutura organizativa refírese **ao xeito en que se distribúe o traballo e as responsabilidades entre as diferentes persoas** dunha empresa co fin de conseguir a misión e os obxectivos empresariais.

A decisión acerca do tipo/modelo de estrutura dependerá das características da empresa: número de persoas emprendedoras, persoal directivo, tamaño, áreas de actuación/actividade, recursos económicos, sector de actividade, cultura empresarial etc.

De aí a posibilidade de que unha empresa adopte máis dun modelo de estrutura organizativa en función das modificacións que se produzan ao longo da súa vida: modificación do contexto, crecemento do persoal, novas áreas de negocio, novos mercados potenciais etc.

Como se decide a forma que terá a empresa?

De forma práctica, as preguntas que se fan no momento de establecer a estrutura dunha empresa son as seguintes:

- Existe preferencia por modelos centralizados ou descentralizados?
- Considérase necesario establecer unha xerarquía de mando horizontal ou vertical?
- O importante nas empresas do sector son as funcións básicas tradicionais?
- Pódese estandarizar a atención ao cliente en todas as áreas de actividade da empresa?
- O mercado ao que se orienta a empresa é cambiante ou se adoitan prever os cambios?
- Como é o liderado que se quere proxectar?
- Cales son os valores que se van fomentar na empresa?
- Cales son os mecanismos de comunicación que se van establecer?
- Que caracteriza os procesos produtivos da empresa?



Cales son os modelos máis comúns á hora de establecer a estrutura organizativa da empresa?

Organización funcional

Descrición

Son empresas que se centran nas funcións tradicionais básicas e que se estruturan, normalmente, a través de departamentos.

Este tipo de estrutura é común en sectores industriais (fábricas, talleres...) e en empresas que contan con produtos e clientes similares.

Distínguense, fundamentalmente, os seguintes departamentos:

1. Dirección
2. Producción
3. Comercial
4. Administración

Xeralmente, este tipo de estruturas tenden a estandarizar as tarefas, o que facilita:

- maior eficacia no proceso produtivo,
- o control e a supervisión,
- a optimización dos recursos humanos.

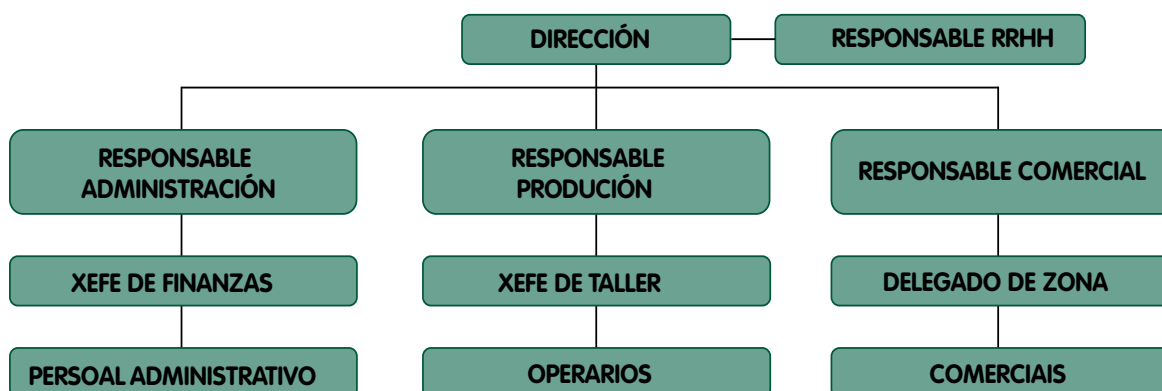
Doutra banda, son estruturas que destacan polos seus dilatados procesos de toma de decisións, consecuencia dos chanzos xerárquicos.

Non resultan operativas ante contornos inestables ou cambios bruscos no comportamento do mercado ou dos clientes.

Neste tipo de empresas tenden a producirse tensións e enfrontamentos entre os diferentes departamentos, consecuencia da existencia de obxectivos funcionais opostos.

Análise dende a práctica—un exemplo

Segundo co exemplo de empresa de carpintería metálica, a estrutura é a que se describe no seguinte organigrama:



A carpintería é provedora dunha importante empresa construtora que traballa na construción dunha gran nave industrial para unha das marcas máis importante de Galicia. No departamento de produción, xestionan a elaboración da estrutura metálica, cuxo deseño foi contratado pola empresa construtora.

Na carpintería metálica cortan e preparan as pezas que entregarán embaladas. Ao longo do proceso e a un mes do prazo de entrega asinado por contrato, estrágase a máquina principal, que se utiliza para cortar as pezas.

O xefe de taller informa inmediatamente do sucedido ao Departamento de produción; sinala



ademais que é a segunda vez que a máquina falla nun mes debido á deterioración do motor, e propónlle ao responsable de produción a compra dunha nova máquina.

Con todo, o problema prodúcese cando o responsable de produción se dirixe ao responsable de administración para que lle aprobe a partida orzamentaria que necesita para a compra da nova maquinaria.

O responsable de administración considera que, polo momento, non pode aprobar a partida, tendo en conta o elevado custo da compra proposta, e propón que se leve a cabo o arranxo da máquina.

Doutra banda, o responsable de produción asegura que a máquina é necesaria para asegurar o cumprimento dos contratos comprometidos e que non poden permitirse o luxo doutro fallo máis ao longo dese mes.

Por outra parte, xustifica que os obxectivos de produción poderían mellorarse e que o persoal sería máis eficaz coa máquina nova.

Finalmente, a decisión é trasladada directamente ao Director da carpintería.

Organización divisional

Descrición

Son empresas que se centran nas unidades de negocio ou áreas de actividade e que priman a descentralización e o funcionamento autónomo e independente de cada unidade ou área.

Este tipo de estrutura é común en empresas que contan cun catálogo de produtos-servizos e unha carteira de clientes moi diversificada.

Distínguense, fundamentalmente, os seguintes departamentos:

1. Produto: cada departamento é responsable dun produto ou dunha familia de produtos semellantes.
2. Zona xeográfica: cada departamento aglutina todas as actividades executadas na rexión onde a unidade realiza o seu negocio.
3. Cliente: cando hai varios segmentos de clientes, con características e necesidades diferentes.

Xeralmente, son empresas flexibles e preparadas para actuar en contornos cambiantes, así mesmo, redúcense as tensións que se producen na organización funcional, na medida en que se integran os obxectivos na unidade ou área.

Doutra banda, son estruturas que necesitan máis recursos económicos e humanos, ao traballaren como unidades independentes, e é común que dupliquen esforzos tendo en conta que se solapan as tarefas entre as diferentes unidades ou áreas.



Organización matricial

Descripción

Son empresas que reúnen características de organización funcional e divisional, caracterízanse porque cada unha das unidades depende de dúas liñas de mando diferentes, é dicir, atópanse baixo unha autoridade dual.

Son empresas extremadamente flexibles, con equipos multifuncionais e nas que resulta fácil xerar unha visión compartida da empresa, ao mesmo tempo que permiten o desenvolvemento de destrezas funcionais.

Pola contra, son empresas que se non teñen a madurez e a coordinación suficientes recaen na confusión, sensación de anarquía e loita de poderes entre mandos intermedios.



2.4 Análise e descrición de postos de traballo

En que consiste a análise e descrición de postos de traballo?

A **análise de postos de traballo** é o procedemento **metodolóxico** que permite obter a información acerca dos postos de traballo da empresa: este procedemento desenvólvese a través da **descrición de postos** e das **especificacións do posto**.

O ideal para entender este procedemento metodolóxico é describir cada un dos procesos descritos e conceptos vinculados:

Análise de postos de traballo

Consiste en describir de forma sistemática o **que fai o conxunto de persoal traballador dunha empresa (tarefas)**. A análise de postos de traballo debe converterse nunha ferramenta de xestión de recursos humanos, na medida en que se centra en obter os datos relativos a cada posto atendendo ao seu contido, aspectos e condicións que o rodean.

Descrición de postos de traballo

É o documento **que recolle a información obtida por medio da análise**, quedando reflectido o contido do posto así como as responsabilidades e deberes inherentes a el.

Especificacións do posto de traballo

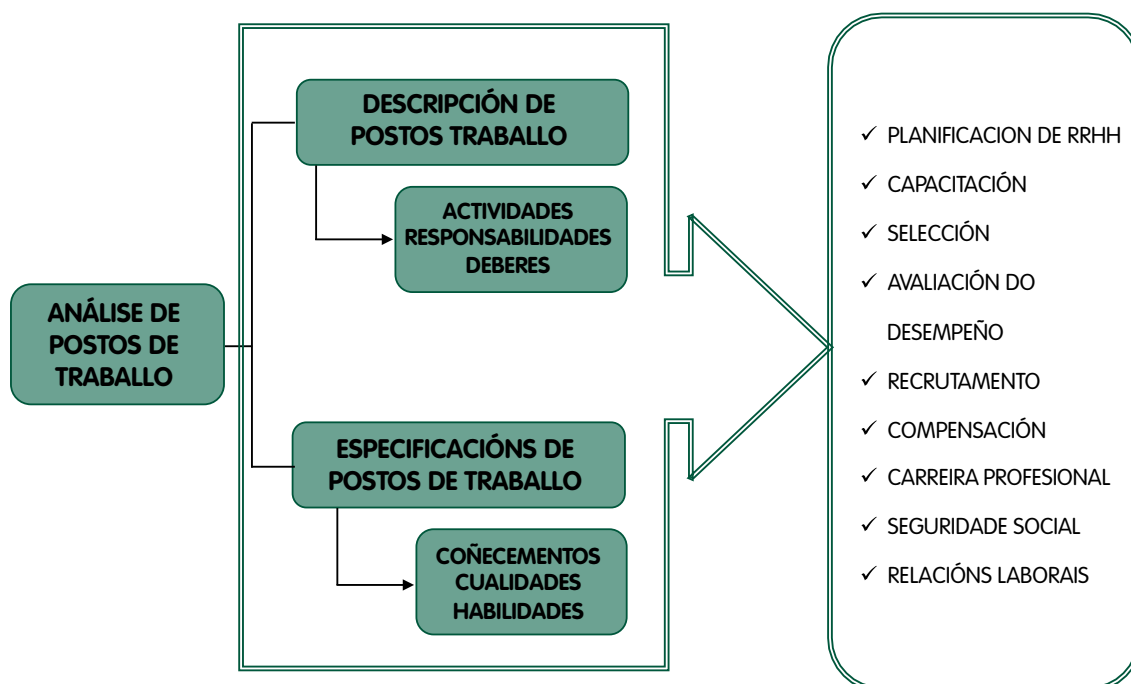
Son os requisitos e cualificacións que se demandan aos ocupantes dos postos de traballo (potenciais candidatos) para desempeñar correctamente a misión e os obxectivos asociados a estes.

As especificacións deben estar determinadas polas características do posto e non pola persoa que o ocupa.

Outros conceptos necesarios para levar a cabo o procedemento de análise e descrición de postos de traballo

1. TAREFA- Actividade individualizada e identificable como diferente do resto.
2. FUNCIÓN- Conxunto de tarefas que supoñen unha porción significativa do traballo total que implica o posto.
3. POSTO- Unha ou máis funcións que se organizan constituíndo unha nova unidade de orde superior e adoptan unha posición xerárquica na organización.





Hai que analizar as competencias persoais?

O concepto de competencia refírese ás **características subxacentes á persoa**, relacionadas cunha correcta actuación no posto de traballo, que poden basearse na satisfacción persoal, a autoestima, os valores, o carácter, as condutas ou o coñecemento.

Este concepto transcende o tema concreto da análise e descrición de postos de traballo, que prioriza a identificación de tarefas concretas, dando lugar á construción de perfís profesionais bastante simples, baseados, case absolutamente, na acreditación dos coñecementos técnicos considerados necesarios.

A avaliación das competencias estuda as persoas que manteñen un desempeño óptimo no traballo, e define o posto de traballo en función das características e conduta desas persoas.

O posto defínese en clave de competencias necesarias para o seu adecuado desempeño.

Distínguense dous tipos de competencias:

- **Esenciais:** son as que se necesitan para lograr unha actuación adecuada. Normalmente asociadas a coñecementos técnicos ou habilidades mecánicas.
- **Diferenciadoras:** son as que se necesitan para adoptar unha actuación óptima e, polo tanto, superior á media. Están máis relacionadas con condutas, valores, motivacións etc.



En que deriva a análise e descrición de postos de traballo (por que) e como se leva a cabo?

O obxectivo que leva a unha empresa a iniciar un proceso de análise e descrición de postos de traballo é conseguir a información relevante que permita á empresa **alcanzar a misión e as metas, vinculadas á planificación estratéxica**, ao tempo que se satisfán as necesidades dos recursos humanos que a integran, **favorecendo o clima laboral e as retribucións e compensacións equitativas, evitando así agravios comparativos entre o persoal.**

A continuación detállase a utilidade do desenvolvemento e implementación deste proceso metodolóxico para a empresa:

En canto ao responsable de recursos humanos:

1. Facilita o proceso de selección do persoal, tendo en conta que é necesario elaborar perfís, o cal axuda á empresa a coñecer as características das persoas idóneas que se necesitan.
2. Lexitima os procesos de contratación de persoal na medida en que se utilizan termos totalmente obxectivos para decidirse por unha ou outra persoa candidata, segundo o grao de cumprimento das especificacións do posto.
3. Orienta o proceso de formación e capacitación do persoal, o cal á súa vez posibilita a xestión de carreiras e desenvolvemento profesional.
4. Ferramenta fundamental no desenvolvemento de valoración de postos de traballo.
5. A análise de postos de traballo orienta o comportamento que debe manter a empresa para fomentar a motivación e satisfacción do persoal.

En canto ao responsable da dirección da empresa:

1. Permite coñecer a carga de traballo vinculado aos diferentes departamentos ou unidades de traballo da empresa e, polo tanto, corraxir as desviacións que se produzan: recolocación de persoal, modificación de asignación de proxectos, contratación de novo persoal etc.
2. Facilita a valoración e avaliación obxectiva, independente de xuízos de valor, de cada unha das persoas que integran a empresa, o que promove a retroalimentación cara aos responsabilizados sobre o seu desempeño.
3. Evita os solapamentos no desenvolvemento de tarefas, responsabilidades e poderes na medida en que se mellora a súa planificación.
4. Regula a aparición de conflitos entre os diferentes postos.
5. Posibilita a descentralización do control, no momento en que os obxectivos e funcións de cada un dos postos de traballo son coñecidos por todo o persoal.



En canto ao persoal:

1. Permite que todo o persoal coñeza os deberes, obrigas e responsabilidades vinculados ao posto que desenvolve.
2. Mellora a comunicación e información dispoñible para que todo o persoal sexa responsable á hora de evitar situacións discriminatorias entre unhas persoas e outras.
3. Achega a información que necesita o persoal para a mellora das súas habilidades, aptitudes e actitudes.

A modo de conclusión, **a análise e descrición de postos de traballo mellora todos os procesos vinculados ás áreas de organización e xestión de recursos humanos:**

I. Recrutamento e selección (ver apartado 3 do manual)

A análise de postos de traballo proporciona información sobre este e sobre os requirimentos (habilidades, aptitudes, coñecementos, actitudes...) necesarios para desempeñar as actividades vinculadas.

Esta descrición do posto en información da especificación do posto é a base sobre a que se decide que tipo de persoas se recrutan e contratan.

II. Compensacións (ver apartado 5 do manual)

No ámbito empresarial é necesaria unha clara comprensión do que cada traballo representa para estimular o seu valor e a compensación apropiada para cada un.

A compensación está vinculada á capacidade requirida, o nivel de coñecemento e educación, os riscos de seguridade, a experiencia previa, os factores que se identifican por medio da análise de posto.

III. Avaliación de desempeño (ver apartado 5.2 do manual)

A avaliación de desempeño consiste en comparar o desempeño real de cada empregado con respecto ao rendemento desexado.

É frecuente o uso da análise de posto de traballo para determinar os criterios (e requisitos) que se deben alcanzar.

IV. Capacitación

Utilízase a información da análise do posto de traballo para deseñar os programas de capacitación, formación e desenvolvemento.

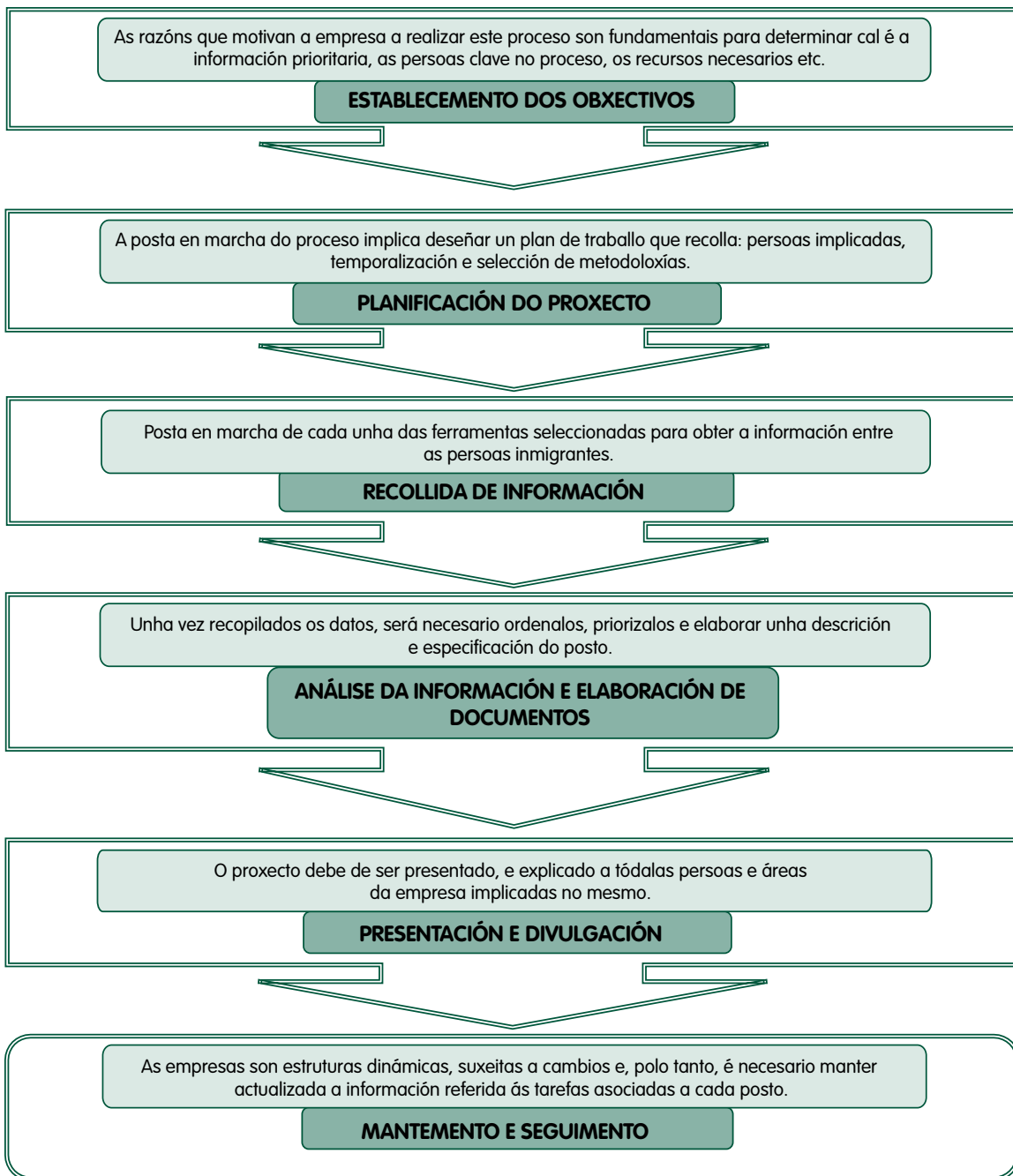
A análise e descrición dos postos de traballo mostran o tipo de habilidades e así mesmo as capacitacións que se requiren.

V. Assignación de responsabilidades

A análise de postos tamén é útil para asegurar que todas as actividades que se teñen que realizar están, en efecto, asignadas de forma apropiada.

As fases da posta en marcha do proceso de análise de postos de traballo son as seguintes:





No desenvolvemento do proxecto de análise e descrición de postos de traballo é fundamental **IDENTIFICAR CALES SON OS POSTOS QUE INTERESA ANALIZAR (inventario de postos)** e o grao de concreción da información que se necesita.

Nas empresas pequenas esta tarefa é fácil, xa que seguramente interese analizar todos os postos e, probablemente, non existan postos similares nin tarefas que se solapan.

Agora ben, esta fase é imprescindible en empresas de maior tamaño, con amplitude de postos ou naqueles casos en que existen similitudes entre os postos. Nestes casos, o ideal é analizar só algúns dos postos e extrapolar os datos ao resto cos que gardan similitudes.

Outro fito fundamental no proxecto é a **SELECCIÓN DA METODOLOXÍA E DAS FERRAMENTAS** que se van utilizar para solicitar a información:

Entrevista

Existen dous tipos de entrevistas que se poden utilizar para obter datos para a análise de postos de traballo: entrevistas individuais e colectivas. En ambas é aconsellable elaborar un guión coas preguntas que interesa realizar (modelo dispoñible no ANEXO 2).

A entrevista grupal emprégase cando un gran número de persoas realiza un traballo similar ou idéntico.

Normalmente, o responsable inmediato da persoa que desempeña o traballo asiste á entrevista como observadora; se non é así, é necesario entrevistar o supervisor por separado para obter o seu punto de vista sobre os deberes e responsabilidades do posto.

Calquera que sexa o tipo de entrevista que se utilice, é importante que a persoa entrevistada entenda perfectamente a razón desta, xa que existe unha tendencia a malinterpretar estas entrevistas como avaliacións de eficiencia.

Cuestionarios

Outro medio eficaz de obter información é a través de cuestionarios nos que se realizan preguntas referidas a deberes e responsabilidades asociadas ao posto, tarefas comúns, ferramentas de traballo etc.

Tipos de cuestionarios:

- listas de verificación,
- cuestionario aberto,
- cuestionario estruturado e/ou semiestruturado.

Observación

A observación directa é especialmente útil nos postos nos que se desenvolven actividades observables (non é demasiado útil en traballos de oficina, ou de actividade mental, pero si o é, por exemplo, en talleres, fabricas, servizos de atención ao cliente etc.).

Normalmente esta metodoloxía se utiliza como complemento a algunha das anteriores.

Bitácora do participante (ou diario de actividades)

Consiste en solicitar aos traballadores que leven un diario ou unha lista de tarefas e actividades que desenvolven durante o día.

Adoita ofrecer unha imaxe moi ampla do posto, especialmente cando se complementa con entrevistas posteriores coa persoa traballadora ou responsable inmediata desta.



Na maior parte das ocasións, é aconsellable deseñar un **modelo mixto**, no que se combinan as metodoloxías citadas anteriormente.

Normalmente se utiliza observación directa e entrevista, e cuestionario e entrevista.

O proceso de análise e identificación de postos de traballo finaliza coa elaboración de **Fichas de postos** (modelos dispoñibles no ANEXO 2).

Situacións a modo de exemplo que poden levar á empresa a desenvolver un proceso de análise e descrición de postos de traballo

1. Unha persoa emprendedora que traballaba como autónoma decide contratar persoal debido a que aumentan as vendas e xa non pode desenvolver soa o traballo.
2. Unha empresa que xa contaba con persoal e algúns postos —aínda que estes non estaban regulados nin estudados con anterioridade— decide que, en lugar de subcontratar unha xestoría para temas administrativos e de persoal, é máis apropiado contratar persoal interno que desenvolva esas actividades.
3. Unha empresa decide ampliar as súas áreas de negocio, zona xeográfica de actuación e ata diversificación de clientes e produtos/servizos.
4. Unha empresa que considera necesario contar con novas ferramentas de traballo, novas tecnoloxías (por exemplo, creación dun departamento de informática) ou ata novos procedementos vinculados á excelencia e calidade da empresa (por exemplo, implantación dun sistema de xestión de calidade integrado).
5. Unha empresa que decide actualizar o sistema de compensación, retribución e salarios do persoal ou, mesmo, modificar o ritmo das carreiras profesionais.



Conclusións xerais

A análise e descrición do posto de traballo é a fase anterior á selección de persoal, antes de elixir unha persoa a empresa debe coñecer exactamente o que está buscando.

O obxectivo último do proceso de selección de persoal e, en xeral, da totalidade da xestión de recursos humanos é atopar persoas que se axusten aos requirimentos e necesidades do posto, para que as actividades asociadas a este se executen da forma máis adecuada posible.

Para que ese proceso de asociación entre necesidades e capacidades se produza, é necesario, en primeiro lugar, coñecer con exactitude os requisitos asociados a cada posto de traballo.

A análise e descrición de postos de traballo axuda a prever e evitar:

- sobrecargas de traballo,
- solapamento de tarefas,
- infrautilización de recursos,
- ineficiencia no desenvolvemento das actividades,
- conflitos laborais.

Unha apropiada descrición dos postos de traballo permitirá informar os seus ocupantes e á dirección sobre aquilo que se supón que se debe facer no posto sinalado.

Isto leva á necesidade de describir os postos, non só tendo en conta as tarefas previsibles asociadas, senón as capacidades necesarias para afrontar ese posto da mellor forma posible.



2.5 Motivación do persoal

En que consiste o concepto de motivación de persoal?

Refírese ao impulso que inicia, orienta e sostén a forma de actuar e o comportamento do persoal, en relación ás metas e os obxectivos da empresa.

“Se alguén dispuxese de cuantiosos capitais, equipos modernos e instalacións impecables pero carecese dun conxunto de persoas ou estas se considerasen mal dirixidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar as súas funcións, o éxito sería imposible”.³

As persoas son sensibles aos incentivos, e estes xogan un papel fundamental no adecuado desempeño das funcións asignadas a un posto de traballo.

Cales son as principais teorías (ou modelos) de motivación?

Á hora de analizar as teorías de motivación de persoal é necesario, previamente, sinalar a existencia de dúas correntes principais e da evolución provocada entre ambos os modelos.

Por unha banda, a teoría clásica de organizacións (teoría científica), centrada na análise e estudo da produtividade e o rendemento, derivado das condicións obxectivas da persoa traballadora independentemente de elementos como a percepción ou a motivación (incentivo monetario como elemento único de motivación).

A evolución desta teoría derivou nun modelo denominado de movemento das relacións humanas, que consideraba que os contactos sociais que o persoal tiña no traballo eran importantes e que o repetitivo e o aburrimiento das tarefas eran factores desmotivadores.

Finalmente, desenvólvese o modelo dos recursos humanos, que considera que os traballadores están motivados por numerosos factores, non só o diñeiro ou o desexo de consideración ou recoñecemento, senón o logro e o traballo significativo.

Os traballadores obteñen motivación do desempeño, de aí que se lles poidan dar responsabilidades na toma de decisións e na execución das súas tarefas.

En que deriva a análise e descrición de postos de traballo (por que) e como se leva a cabo? (exemplos concretos)

En canto a medidas concretas que se poden levar a cabo na empresa para actuar sobre a motivación das persoas traballadoras:

Mellorar as condicións laborais

Consiste en aumentar a motivación laboral mellorando os factores hixiénicos relacionados co contorno laboral que permiten aos individuos satisfacer as súas necesidades de orde superior e que evitan a insatisfacción laboral.



3 DAVIS, Keith, WERTHER, William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1995.

Enriquecer o traballo

Esta medida é oportuna, principalmente, nos traballos de carácter mecánico e naqueles casos en que o posto non require relación con persoal que realiza tarefas diferentes.

Consiste en evitar os efectos negativos das tarefas rutineiras, permitíndolle á persoa traballadora interactuar, directa ou indirectamente, noutros procesos produtivos.

Fomentar a delegación e a participación

Consiste en que os traballadores participen na elaboración do deseño e planificación do seu propio traballo.

Atendendo a que ninguén mellor ca os propios traballadores para coñecer as esixencias do posto e, polo tanto, participar do proceso de toma de decisións e propoñer melloras.

Recoñecer o traballo realizado

O feito de que as persoas traballadoras cumpran cos obxectivos previstos de forma óptima e ata superando as expectativas previstas require e esixe que se aprecie a conformidade co resultado e a actitude, recalcando a súa importancia para conseguir os obxectivos da empresa.

Adecuación de posto de traballo

Consiste en incorporar a un posto de traballo concreto a persoa que reúne os coñecementos, habilidades e actitudes máis oportunas para desenvolver con garantías as funcións asignadas ao posto e que ademais, estea motivada e interesada polas características deste.

Salario (ver apartado 4.4 do manual)

O salario ten unha dobre vertente como incentivo: unha directa pola que a persoa traballadora ve recompensado materialmente o seu traballo e outra indirecta polo efecto simbólico da retribución sobre a concepción da propia valía.

Conclusións xerais

A motivación é o factor que diferencia a actitude dunha persoa traballadora, con respecto a outra, na medida en que causa e canaliza o seu nivel de resposta, tolerancia, entusiasmo e implicación no correcto desenvolvemento do seu posto e responsabilidades.

A percepción é unha variable que intervéen directamente sobre a motivación das persoas cando traballan, por iso é necesario que as medidas que se adopten atendan ás necesidades do persoal e á interpretación que sobre elas poidan ter.



3. Sistemas de recrutamiento e selección de recursos humanos





3. Sistemas de recrutamento e selección de recursos humanos

Á hora de analizar e explicar en que consiste o proceso de recrutamento e selección de recursos humanos nunha empresa, é necesario facer referencia, previamente, aos dous principios fundamentais do sistema:

Colocación

É moi común seleccionar as persoas candidatas tendo en conta un posto en particular; pero parte da tarefa da persoa que selecciona é tratar de incrementar os recursos humanos da empresa, por medio do descubrimento de habilidades ou aptitudes que poden aproveitar os candidatos no seu propio beneficio e no posto de traballo.

Orientación

Se a persoa responsable da selección identifica as debilidades que causan o descarte da persoa aspirante, o ideal é que comunique as debilidades, para facilitar ao aspirante a posibilidade de melloralas ou, mesmo, a necesidade de redireccionar a súa carreira profesional.

3.1 Recrutamento

Que é o recrutamento de recursos humanos e en que consiste?

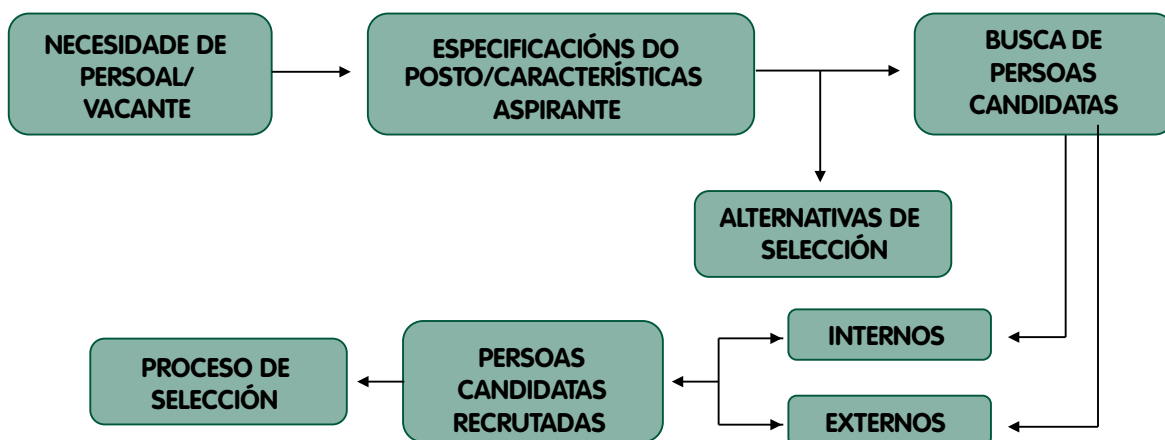
É un proceso que contempla a **identificación e o chamamento de persoas candidatas apropiadas para un cargo vacante.**

Para levar a cabo este proceso é necesario definir un sistema orientado a atraer persoas candidatas potencialmente cualificadas e capaces de ocupar cargos dentro da empresa.

O elemento principal no sistema de recrutamento é o desenvolvemento dun mecanismo apropiado de información mediante o cal a empresa poida difundir e ofrecer ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego actuais ou que proxectan para o futuro.



Como se desenvolve o proceso de recrutamento de persoal?



Necesidade de persoal (punto de partida)

O proceso de recrutamento de persoal nunha empresa comeza no momento en que xorde unha necesidade concreta, que pode estar motivada por diferentes causas (vacante, ampliación dun departamento, deseño dun novo posto etc.).

En ocasións o proceso de recrutamento pode preverse (por exemplo, unha xubilación) pero noutros moitos casos, a necesidade pode xurdir de forma incontrolada e con bastante urxencia (por exemplo, unha baixa laboral de longa duración).

Por iso, o proceso de recrutamento nunha empresa debe ser **constante e estar planificado**.

Especificacións do posto e, polo tanto, da persoa candidata

Consiste en analizar e determinar o perfil que debe ter a persoa que se vai seleccionar, de aí a importancia do proceso de análise e descrición de postos de traballo, e máis concretamente da definición das especificacións do posto (ver apartado 2.3).

Elaboración da convocatoria

Trátase de describir as características básicas das funcións que van desempeñar, as responsabilidades e os requisitos dos aspirantes.

Selección do método de recrutamento (alternativas de selección)

Unha vez analizado e establecido o perfil que se demanda e se necesita na empresa, hai que determinar se o recrutamento se desenvolve internamente ou externamente.

Recrutamento interno

No recrutamento interno trátase de cubrir a vacante a través de persoal que xa se atopa dentro da empresa. A recolocación do persoal pode ser:

- ascensos (movemento vertical),

- transferencia(movemento horizontal),
- transferencia con promoción (movemento diagonal).

Os primeiros pasos para iniciar a procura de candidatos a través do recrutamento interno son:

- Colocación do aviso das vacantes de emprego en taboleiros e boletíns da empresa.
- Análise das persoas que teñen as calidades, coñecemento e experiencia para exercer a posición vacante.
- Revisión dos resultados das avaliacións de desempeño.
- Revisión das capacitacións e adestramento recibidos por parte das persoas traballadoras (rexistros da formación)

Vantaxes:

- É unha gran fonte de motivación. O empregado sente que a empresa o ten en conta e visualiza o seu progreso dentro dela.
- É máis conveniente para a empresa. A compañía xa coñece o traballador e o seu rendemento.
- É máis económico. A empresa aforra os gastos relacionados coa colocación de anuncios en prensa e outros medios, ademais de eliminar os custos vinculados á recepción, admisión e integración dos novos empregados.
- É máis rápido. A persoa captada internamente está xa familiarizada coa organización e os seus membros, o que acurta o tempo de instalación e adaptación dun externo.
- Desenvolve unha boa competencia. Tendo en conta que as oportunidades se lles dan a quen as merece e a quen demostra as condicións necesarias.



Desvantaxes

- Limita a empresa en canto ao talento dispoñible. Ao recrutar internamente, non existe a oportunidade de que a empresa se fortaleza con novos talentos.
- Perda de autoridade. Esta situación ocorre debido a que os ascendidos a posicións de mando poderían relaxar a súa autoridade pola súa familiaridade cos subalternos.
- Imposibilidade de regreso ao posto anterior. Se unha persoa é promovida internamente a unha posición superior e non a desempeña satisfactoriamente, na maioría dos casos non hai camiño de regreso cara ao posto anterior.
- A depresión debido á rotación. A depresión pode aparecer entre o persoal da empresa que foi considerado para unha posición vacante se finalmente se opta por unha persoa candidata do exterior.

Recrutamento externo

No recrutamento externo trátase de cubrir a vacante a través de persoal que non traballou en ningún momento na empresa e que resulta, en moitos casos, persoas descoñecidas.

O proceso implica unha ou máis das seguintes técnicas de recrutamento:

- Arquivo conformado por candidatos/as que se presentan de xeito espontáneo ou proveniente doutros recrutamentos.
- Candidatos/as referidos/as por traballadores/as da mesma empresa.
- Carteis ou avisos na porta da empresa.
- Contactos con asociacións gremiais.
- Contactos con universidades, centros de capacitación ou outros centros de estudo.
- Intercambio con outras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas etc.
- Axencias de recrutamento externo.

Vantaxes:

- Enriquece a empresa con ideas novas e experiencias. O persoal contratado de forma externa pode proporcionar novas formas de solucionar problemas organizacionais e, á vez, a empresa mantense actualizada con respecto a outras do exterior.
- Renova e enriquece os recursos humanos da empresa.
- Aproveita os investimentos en preparación e en desenvolvemento de persoal efectuadas por outras empresas ou polos/as propios/as candidatos/as. Moitas empresas prefiren recrutar externamente e pagar salarios máis elevados para evitar gastos adicionais de adestramento e desenvolvemento e obter resultados de desempeño a curto prazo.

Desvantaxes:

- Xeralmente absorbe máis tempo que o recrutamento interno. Require a utilización de apropiadas técnicas de selección e o uso efectivo de apropiadas fontes que permitan a captación de persoal.
- É máis custoso e esixe investimentos e gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de axencias de recrutamento, gastos operacionais de salarios e obrigas sociais do equipo de recrutamento, material de oficina etc.
- En principio, é menos seguro ca o recrutamento interno, xa que os candidatos externos son descoñecidos e proveñen de orixes e traxectorias profesionais que a empresa non está en condicións de verificar con exactitude.
- Polo xeral, afecta á política salarial da empresa, principalmente cando a oferta e a demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Cales son os medios máis utilizados para cada un dos métodos de selección de recursos humanos?

No caso do Método de recrutamento interno:

1. transferencia de persoal entre departamentos,
2. ascensos e reestruturación do persoal,

3. programas de desenvolvemento de persoal,
4. plans de profesionalización de persoal.

Ferramentas para o proceso de recrutamento interno:

- intranet da empresa,
- correo electrónico,
- reunións co persoal.

No caso do Método de recrutamento externo:

1. Familiares e recomendados dos/as traballadores/as actuais.
2. Centros educativos: Escolas de Formación Profesional ,universidades.
3. Oficinas de colocación e bolsas de emprego público
4. Solicitantes voluntarios. Son solicitudes espontáneas xa sexa por carta ou en persoa. É unha fonte de recrutamento que non debe ser ignorada, e toda persoa debe ser tratada con cortesía e consideración.

Ferramentas para o proceso de recrutamento externo:

- Recomendacións,
- contacto con axencias de emprego
- contacto con responsables de centros educativos
- anuncios en prensa,
- anuncios en revistas especializadas,
- candidaturas espontáneas,
- Internet.

Conclusións xerais

O Sistema de recrutamento consiste en desenvolver e planificar as actividades relacionadas coa investigación e coa intervención das fontes de información capaces de prover a empresa do número suficiente de persoas candidatas que necesita para a consecución dos seus obxectivos e metas, definidas na política estratéxica empresarial.

Para ser eficaz, o recrutamento ten que ser un proceso capaz de atraer unha cantidade de persoas candidatas suficiente para abastecer de modo adecuado o proceso de selección posterior e para ocupar as vacantes existentes na empresa.

Nun proceso selectivo, canto mellor sexa o recrutamento, máis e mellores persoas candidatas se presentaran para o proceso selectivo.

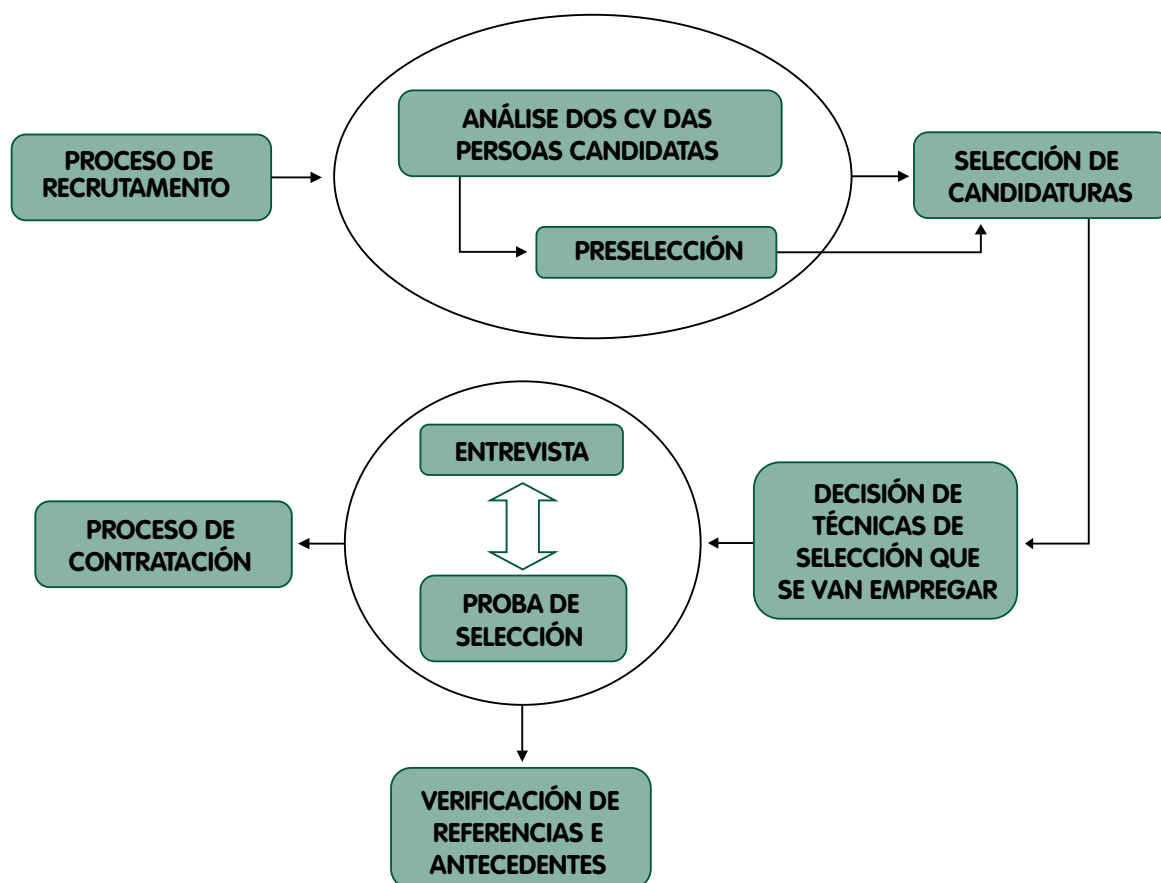
Permite atopar máis e mellores aspirantes, que poden ser fundamentais para o futuro da empresa e para conseguir as metas e obxectivos estratéxicos desta. A capacidade da empresa para atraer boas persoas candidatas depende da reputación da empresa, o tipo de traballo que ofrece, as condicións laborais etc.



3.2 Selección de persoal

Que é a selección de recursos humanos e en que consiste?

O proceso de selección consiste en decidir que persoa candidata é a óptima para ocupar o posto vacante.



O proceso iníciase unha vez recrutados todos os currículos recibidos tras a posta en marcha e finalización do sistema de recrutamento

Unha vez finalizada a fase de recrutamento e dispoñendo dun número adecuado de candidaturas, comeza a preselección: a primeira análise de toda a documentación enviada por persoas aspirantes.

O obxectivo desta fase é chegar a unha primeira distinción entre persoas candidatas posiblemente adecuadas e inadecuadas baseándose no currículo e na carta de presentación.

Trátase de comprobar que os/as candidatos/as reúnen as condicións demandadas na convocatoria e que se adaptan ao posto vacante.

Este sistema é rápido e necesario cando existe unha ampla resposta á convocatoria tendo en conta a dificultade de entrevistar todas as persoas candidatas.

A preselección é un fito no proceso de selección e por iso debe realizarse de forma metódica, establecendo criterios mínimos que se deben cumprir. Da severidade e o número de criterios de preselección dependerá que queden máis ou menos aspirantes para a seguinte fase.

Un posible risco da preselección é rexeitar candidatos/as potencialmente adecuados.

Unha vez terminada a fase de preselección, iníciase o proceso de selección de recursos humanos, que consiste en desenvolver un sistema de comparación e de toma de decisión, e para que teña algunha validez é necesario que se apoie nun patrón ou criterio determinado.

Como se desenvolve o proceso de selección de persoal?

As persoas aspirantes ao posto que cumpran os requisitos establecidos deben ser convocadas para realizar as probas de selección oportunas, que permitan contrastar as habilidades, aptitudes e coñecementos que se identifican a través do currículo.

A ferramenta principal no proceso de selección é a entrevista (ver anexo 4).

É unha conversación formal e profunda que conduce a avaliar a idoneidade do solicitante para o posto

Entrevistas non estruturadas

Permite formular preguntas non previstas durante a conversación, pregúntase sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma dunha práctica común.

Este tipo de entrevistas poden pasar por alto determinadas áreas de aptitude, coñecemento ou experiencia do solicitante.

Entrevistas estruturadas

Baséanse nun marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie a entrevista, e todo solicitante debe respondelas.

Este enfoque mellora os resultados en canto á información de coñecementos técnicos.

É posible incluso que moitos solicitantes se sintan desalentados ao participar neste tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

Na práctica, a maioría das entrevistas realízanse con modelos mixtos, con preguntas estruturadas e con preguntas non estruturadas.

A parte estrutural proporciona unha base informativa que permite as comparacións entre persoas candidatas.

A parte non estruturada engade interese ao proceso e permite un coñecemento inicial das características específicas do solicitante.

Entrevista de solución de problemas

Céntrase nun asunto que se espera que resolva o solicitante.



Frecuentemente se trata de solucións interpersoais hipotéticas, que se presentan ao candidato para que explique como as afrontaría.

As fases de deseño e realización da entrevista son:

- Planificación da entrevista. Isto implica, no caso de utilizar entrevistas estruturadas, a planificación das preguntas e a procura dun lugar apropiado para a realización da entrevista.
- Establecemento da familiaridade. Consiste en representar a empresa e deixar unha imaxe agradable e amigable ás persoas entrevistadas, sexan contratadas ou non.
- Organización e control da entrevista. Se nalgunha resposta se cree que a persoa entrevistada esaxera ou minte, é necesario reformular a pregunta varias veces e cada vez pedir máis detalles respecto diso.
- Pechar a entrevista.
- Revisión da entrevista. Inmediatamente despois de que conclúa a avaliación, deben rexistrarse as respostas específicas e as impresións xerais sobre o/a candidato/a nun formulario.

Unha vez finalizadas as entrevista e seleccionadas as persoas que a superaron, é necesario recorrer á verificación de datos e referencias co obxectivo de constatar a veracidade da información fornecida.

O proceso de selección termina coa decisión da contratación. Débeselle comunicar ao candidato electo a data de inicio de traballo e, igualmente, é necesario avisar os outros solicitantes que non foron seleccionados.

Conclusións xerais

O proceso de selección de recursos humanos contempla o chamamento e a elección dos candidatos/as aptos/as para un cargo vacante.

Para seleccionar a persoa apropiada é necesario definir os requisitos que debe cumprir e, así mesmo, convocar as persoas que superan os requisitos para manter unha entrevista, que é unha técnica que permite coñecer máis profundamente as habilidades e aptitudes.



3.3 Sistema de selección por competencias

En que consiste o sistema de selección por competencias?

Os procesos de selección baseados en competencias **poñen o acento na identificación das competencias básicas para o posto en que se produce a vacante e**, así mesmo, nas competencias que se consideran claves nos recursos humanos da empresa, para que esta poida alcanzar os obxectivos e metas estratéxicas, independentemente do posto.

Así pois, o proceso de selección de competencias ten unha dobre vertente: por unha banda, obriga á empresa a ter claras as competencias que considera prioritarias no seu persoal, de acordo á súa cultura e valores, mentres que doutra banda, obriga á persoa responsable da selección a identificar as competencias de cada aspirante para tomar a decisión da contratación en función destas:

- Competencias que as persoas candidatas desenvolveron na súa vida laboral, atendendo á súa experiencia (análise de CV) e ás actitudes mostradas na entrevista (por exemplo, a empatía).
- Competencias coas que é posible predicir as perspectivas de éxito a longo prazo do candidato, e que sexan difíciles de desenvolver mediante capacitación (por exemplo: a orientación ao logro).
- Competencias que se poidan avaliar dun modo fiable empregando unha entrevista focalizada (por exemplo, habilidades de comunicación).

Cales son os elementos clave do proceso de definición de competencias?

Identificar as competencias dos mellores traballadores para convertelos no referente do mellor desempeño é o principio básico da definición de competencias.

Os elementos clave do enfoque son:

1. Énfase na empresa

A premisa para levar a cabo o proceso de selección por competencias deriva en considerar que as competencias para un mesmo posto poden variar en función da empresa e, polo tanto, non son universais. A filosofía organizacional, os valores empresariais, a orientación ao cliente varía dunhas empresas a outras.

Nese caso, cada empresa debe atopar as competencias clave para alcanzar os obxectivos desexados, a través do persoal.

2. Referencia nos mellores

Os modelos de xestión por competencias identifican os/as mellores/as traballadores/as, que están alcanzando os mellores resultados.

De aí derivan o perfil de competencias baixo o suposto de que, se o mellor desempeño se converte nun estándar, a empresa no seu conxunto mellorará a súa produtividade.



3. Competencias diseñadas máis que consultadas

Algunhas das competencias que se requiren na empresa non se obteñen a partir da consulta aos traballadores, senón que fai falta definir que tipo de competencias espera e considera necesarias a empresa para alcanzar as súas metas, e incluílas dentro dos estándares para facilitar o seu coñecemento e capacitación.

Como se desenvolve o proceso de selección por competencias?

O proceso iníciase coa identificación das competencias e prosegue coa avaliación da persoa candidata, establecendo desta forma a súa idoneidade para o posto en cuestión.

Deste xeito, o proceso de selección apóiase nas competencias definidas pola empresa, ben sexa mediante a aplicación de normas de competencia establecidas coa análise funcional ben a partir da definición das competencias claves requiridas.

As competencias facilitan un marco de criterios para levar a cabo a selección, pero poden introducir algunhas variacións nas características tradicionais do proceso.

Estas variacións poden resumirse no cambio de énfase na procura dun candidato para un posto considerando a diferenza entre competencias persoais e competencias técnicas, e introducindo exercicios de simulación para detectar a posesión de certas competencias por parte dos candidatos.

Un candidato para un posto ou un candidato para a empresa?

O que as empresas necesitan é que as persoas dispoñan das competencias requiridas para diferentes situacións laborais propias da empresa.

Aparecen así esixencias do tipo “o que esta empresa necesita da súa xente” que diferencian perfectamente o perfil dos candidatos máis alá da súa capacidade técnica.

Ademais, é necesario distinguir, por unha banda, as competencias posuídas e pouco modificables e, pola outra, as competencias que se poden desenvolver ou que poden adquirir.

As primeiras están relacionadas con percepcións, valores e preferencias, condutas e reaccións, actitudes etc. Algúns modelos de competencia supoñen que existe pouca ou ningunha marxe para modificar tales trazos. Ou se teñen —e coinciden co que a empresa require— ou non se teñen.

Entran neste grupo de competencias as do tipo “afán de logro, traballo en equipo, preocupación pola calidade, perseveranza ante retos, orientación ao cliente, autoaprendizaxe”.

Este grupo de competencias detéctanse mediante a realización de exercicios simulados de situacións críticas. Ponse ao individuo ante un evento ficticio, previamente deseñado, e examínanse as súas reaccións determinando se exhibe as competencias desexadas.

As segundas, as que se poden desenvolver, son competencias técnicas e de operación.

Estas competencias representan coñecementos, habilidades e destrezas aplicadas á ocupación: uso de ferramentas, lectura de instrumentos, capacidade de interpretar información gráfica, manexo de software etc.



Normalmente estas competencias se avalían mediante a aplicación de probas de coñecemento e/ou exercicios de aplicación práctica no traballo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección baseado en competencias, a empresa debe facer explícito un modelo de xestión por competencias, vinculado á vontade da dirección e cunha clara especificación das competencias que, nese caso, se converten nunha linguaxe común entre a xerencia e o persoal da empresa.

Cales son as competencias básicas?

É conveniente elaborar unha listaxe de competencias prioritarias para o proceso de selección. Normalmente as competencias máis valoradas son:

- o entusiasmo e as ganas de traballar,
- a capacidade de adaptación á filosofía da empresa,
- a orientación ao cliente,
- a empatía (facilidade para entender as necesidades dos demais),
- a capacidade de aprendizaxe,
- a flexibilidade para adaptarse aos cambios,
- o traballo en equipo.

En postos que requiren experiencia valóranse ademais:

- a iniciativa,
- a capacidade de decisión e de xestión de equipos de traballo,
- a creatividade,
- o liderado,
- a capacidade para anticiparse aos cambios e a novos contornos,
- o control das emocións,
- a capacidade de negociación.

Conclusións xerais

O proceso de selección por competencias consiste en aplicar o “enfoque de competencias” á área de xestión de recursos humanos referido ao proceso de recrutamento e selección.

O proceso de definición de competencias consiste en determinar as competencias críticas ou competencias clave, entendendo como tales os coñecementos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamentos e, en xeral, atributos persoais que se relacionan (de forma causal) máis directamente cun desempeño exitoso das persoas no seu traballo, funcións e responsabilidades..



4. Administración de recursos humanos





4. Administración de recursos humanos

É a parte da administración de empresas que se refire ás políticas e procedementos utilizados na organización para o correcto manexo dos recursos humanos co fin de que poidan desenvolver todo o seu potencial.

Nun sistema de administración deberán planificarse todas as accións de persoal, tanto de orde económica coma administrativa.

4.1 Contrato de traballo

Que é un contrato de traballo?

Un contrato de traballo é un **acordo entre a empresa e a persoa traballadora** polo que esta última se obriga a prestar determinados servizos por conta da empresa e baixo a súa dirección a cambio dunha retribución.

O contrato é a principal ferramenta que utiliza o mercado laboral entre quen contrata e quen desenvolve un traballo.

É o documento no que se resumen as condicións en que a empresa e as persoas traballadoras se comprometen a desenvolver as súas respectivas funcións (dependendo do tipo de contrato que se utilice, os dereitos e deberes da empresa e do traballador varían).

Cales son os aspectos básicos que hai que saber á hora de facer un contrato?

1. Requisitos para poder contratar

En principio a empresa pode contratar todas aquelas persoas, maiores de 16 anos, que non se viron privadas da súa capacidade de obrar por medio dunha sentenza xudicial.

Os menores de 18 anos non poderán traballar en horario nocturno (cando polo menos tres horas da xornada de traballo se desenvolvan entre as dez da noite e as seis da mañá), realizar horas extraordinarias nin tampouco prestar servizos en postos de traballo declarados insalubres, penosos ou nocivos que poidan afectar de forma directa ou indirecta ao seu desenvolvemento.

2. Forma de contrato

En principio, os contratos de traballo poden celebrarse tanto por escrito como de forma verbal, sempre que exista un acordo entre as persoas traballadoras e a empresa.

Con todo, hai contratos de traballo que só se poden formalizar por escrito:



- contratos en prácticas;
- contratos para a formación;
- contratos a tempo parcial, fixo-descontinuo, de substitución e os contratos de traballo a domicilio;
- contratos para a realización dunha obra ou servizo determinado e os contratos de inserción;
- contratos dos traballadores contratados en España ao servizo de empresas españolas no estranxeiro;
- contratos temporais cuxa duración sexa superior a catro semanas.

No contrato de traballo celebrado por escrito, deberán constar os seguintes apartados:

- Datos da empresa e da persoa traballadora.
- Data na que se inicia a relación laboral e a súa duración.
- Tipo de contrato que se celebra.
- Obxecto do contrato, isto é, as funcións (categoría profesional) que vai desempeñar a persoa traballadora na empresa.
- Condicións en que se vai a prestar o servizo tales como o lugar (centro de traballo), os días da semana, o horario.
- Período de proba.
- Duración das vacacións.
- Remuneración.
- Convenio colectivo aplicable (ver apartado 4.3 do manual).
- O contrato debe ser asinado por ambas as partes e presentado na Oficina do INEM correspondente.



3. Duración do contrato

O contrato pode realizarse por tempo indefinido (fixo) ou por unha duración determinada (temporal), esta duración dependerá do tipo de contrato e do establecido nel.

4. Período de proba

É optativo e, de acordalo, débese poñer por escrito no contrato.

A duración do período de proba fíxase nos convenios colectivos e na súa falta como máximo será de seis meses para persoal técnico titulado e de dous meses para o resto de persoas traballadoras, agás se a empresa é de menos de 25 traballadores, e non poderán exceder de tres meses.

Non se poderá establecer período de proba cando a persoa desempeñara as mesmas funcións con anterioridade na empresa, baixo calquera modalidade de contratación.

Durante este período de proba, o traballador terá os mesmos dereitos e obrigas ca os demais traballadores.

5. Salario

É a remuneración que obtén a persoa traballadora pola realización do seu traballo. No contrato figurará o total bruto ao ano e o número de pagas (incluídas as pagas extraordinarias).

O salario deberá coincidir co recollido no convenio colectivo (ver apartado 4.3) de empresa, e se non existise, no convenio colectivo do sector provincial ou nacional.

6. Xornada

Son as horas de traballo ordinarias que ten que realizar persoa empregada ben sexa diaria, semanal, mensual ou anualmente, e a súa distribución será como máximo de 40 horas semanais e 9 horas diarias.

A xornada deberá coincidir co recollido no convenio colectivo de empresa ou, na súa falta, no do sector provincial ou nacional.

7. Validez do contrato

O contrato non terá validez, aínda que se dean todos e cada un dos requisitos anteriormente expostos, se se celebrou con falta de consentimento, baixo coaccións ou ameazas e, tamén, no caso de que o contrato tivese por obxecto a realización de servizos imposibles ou ilegais.

Cales son os contratos máis comúns?

1. Contrato a tempo parcial

É aquel polo que a persoa traballadora se obriga a prestar os seus servizos un determinado número de horas ao día, á semana, ao mes ou ao ano que deberá ser inferior ao da xornada a tempo completo establecida no convenio colectivo aplicable ao sector ou, na súa falta, ao da xornada máxima legalmente establecida.

Poden celebrarse contratos a tempo parcial nas seguintes modalidades contractuais:

- obra ou servizo determinado;
- circunstancias da produción ou do mercado;
- contratación de persoa con dereito a reserva do posto de traballo;
- contratos en prácticas;
- contratos de substitución.

2. Contratos formativos:

- Contrato en prácticas: supón a prestación dun traballo retribuído que lle facilita á persoa traballadora unha práctica profesional adecuada ao seu nivel de estudos.
- Contrato para a formación: ten por obxecto que a persoa traballadora adquira a formación teórica e práctica necesaria para o desempeño adecuado dun oficio ou dun posto de traballo que requira un determinado nivel de cualificación.

3. Contrato de interinidade: ten por obxecto a substitución da persoa traballadora con dereito a reserva do posto de traballo ou a cobertura dun determinado posto mentres dure o proceso de selección.



4. Contrato por obra ou servizo determinado: ten por obxecto a realización de obras ou servizos determinados con autonomía e substantividade propias dentro da actividade da empresa cuxa execución, aínda que está limitada no tempo, é de duración incerta.

5. Contrato eventual por circunstancias da produción: ten por obxecto atender as esixencias circunstanciais do mercado, acumulación de tarefas ou exceso de pedidos, aínda que se trate da actividade normal da empresa.

6. Contrato indefinido ordinario: ten por obxecto a prestación dun traballo retribuído por tempo indefinido.

7. Contrato para o fomento da contratación indefinida: ten por obxecto facilitar a colocación estable de persoas desempregadas e daquelas que prestan os seus servizos con contratos temporais.

8. Contrato de substitución: ten por obxecto a substitución daquela persoa traballadora da empresa que accede de forma parcial á xubilación.

9. Contrato para persoas traballadoras minusválidas: ten por obxecto fomentar o emprego de persoas traballadoras minusválidas.

Para máis informaición Ver anexo 5 do manual.

Cales son os dereitos e as obrigas que adquire a persoa traballadora tras a firma do contrato?

Os dereitos e deberes máis importantes do traballador son os que se detallan a continuación:

1- Dereitos do traballador:

- Á ocupación efectiva durante a xornada de traballo.
- Á promoción e formación no traballo (ascensos, cursos de formación e adaptación etc.)
- A percibir puntualmente a remuneración pactada.
- Os demais que se establezan no contrato de traballo.

2- Deberes do traballador:

- Cumprir as obrigas concretas do posto de traballo conforme aos principios da boa fe e dilixencia.
- Cumprir as medidas de seguridade e hixiene que se adopten.
- Cumprir as ordes e instrucións da empresa no exercicio da súa función directiva.
- Non realizar o mesmo traballo para outra empresa que desenvolva a mesma actividade.
- Contribuír a mellorar a produtividade.
- Os demais que se establezan no contrato de traballo.

Conclusións xerais

En principio, os contratos de traballo poden celebrarse tanto por escrito coma de forma verbal, entendéndose que haberá contrato de traballo cando exista un acordo entre traballador/a e empresa polo que se presten uns servizos baixo a dirección e organización desta a cambio dunha retribución económica.

Non todos os contratos posúen as mesmas características. Existen variacións en canto á duración, obxecto do contrato, obrigas e dereitos.

Existen dúas modalidades de contratos: por tempo indefinido e temporais.

Nos primeiros incluíriáanse os contratos a tempo parcial (se a relación é indefinida), e os indefinidos ordinarios e indefinidos de fomento do emprego; no segundo grupo, todos os demais.

4.2 Extinción do contrato de traballo

En qué consiste a extinción do contrato?

Por extinción do contrato de traballo enténdese a **finalización da relación de dependencia do/a traballador/a coa empresa**, que implica o cesamento das respectivas obrigas.

Cales son os aspectos básicos que hai que saber para finalizar un contrato?

1. Liquidación

É o recibo que a empresa ten que dar ao traballador/a cando finaliza a relación laboral. Ten que conter as partes proporcionais das seguintes cantidades:

- pagas extraordinarias
- vacacións
- salario
- atrasos
- cantidades debidas por outros conceptos.

2. Indemnización por despedimento

É a cantidade (días por ano traballado) que a empresa ten que pagar ao traballador/a cando finaliza o contrato temporal, aínda que non en todas as modalidades ou nalgúns casos de despedimento.

3. Finiquito

É o documento que termina a relación laboral entre a empresa e o/a traballador/a, e recolle a cantidade resultante da suma da liquidación e a indemnización.

Cales son as causas que, principalmente, motivan a rescisión do contrato?

- Finalización da duración pactada (para os contratos temporais).
- Acordo entre a empresa e a persoa traballadora.
- Dimisión da persoa traballadora.
- Abandono da persoa traballadora.
- Decisión unilateral da empresa.
- Causas obxectivas.
- Causas de forza maior.
- Incumprimento das obrigas contractuais por parte da empresa.
- Incumprimento das obrigas contractuais por parte da persoa traballadora.
- Despedimentos colectivos.
- Morte, xubilación, incapacidade da persoa traballadora ou da propia empresa.
- Cese da personalidade xurídica da empresa.

Para máis informaición Ver anexo 6 do manual.

Conclusións xerais

Un contrato é o acordo entre empresa e traballador/a no que se detallan as condicións en que este último se compromete a realizar un determinado traballo por conta da empresa e baixo a súa dirección a cambio dunha retribución ou soldo.

A rescisión do contrato implica a finalización ou cesamento dos compromisos e obrigas por ambas as partes.

O dito cesamento pode producirse por mutuo acordo ou unilateralmente por calquera das partes, agora ben, as consecuencias para a empresa e mais os dereitos para as persoas traballadoras varían en función das devanditas causas.



4.3 Relacións laborais

En que consisten as relacións laborais?

Enténdese por relación de traballo, calquera que sexa o acto que lle dea orixe, a **prestación dun traballo persoal subordinado a unha persoa mediante o pago dun salario.**

Polo tanto, as relacións laborais están sempre supeditadas e/ou reguladas pola existencia dun contrato de traballo, sexa este verbal ou escrito.

O/a traballador/a sempre é unha persoa física, en tanto que o/a empregador/a pode ser tanto unha persoa física coma unha persoa xurídica.

Existen dous tipos de relacións laborais: individuais e colectivas.

- Individuais: as que se producen entre unha persoa traballadora e a empresa. Xeralmente se considera que o feito de que a persoa traballadora estea soa na relación implica unha situación de debilidade e que, por tanto, dificulta a relación.
- Colectivas: as relacións laborais colectivas son as que se establecen a través dun sindicato, ou calquera outra organización colectiva, coa empresa ou outra organización patronal.

As relacións entre empresas (ou outras organizacións) e traballadores, entre si ou coa Administración pública e axentes sociais, denomínase diálogo social.

O diálogo social intenta establecer un clima de cooperación entre os actores sociais compartindo información, consultándose mutuamente ou negociando colectivamente (establecemento de convenios colectivos ou pactos sociais).

Cales son as claves para que se poida dar unha relación laboral?

As relacións laborais só se poden dar coas seguintes premisas:

- Voluntariedade: refírese á eliminación de determinados modelos de traballo forzoso (por exemplo feudalismo) que non existen na sociedade actual (polo menos en España).
- Dependencia: sometemento do/a traballador/a ao poder de dirección da empresa que ten a facultade legal de impartir ordes, sempre e cando estas non atenten contra a dignidade do traballador ou a súa integridade física.
- Conta allea: neste caso, a persoa traballadora terá garantida a percepción dun salario mínimo independentemente dos riscos de actuación empresarial. Xérase, en todo caso, o dereito á percepción dun salario con independencia da marcha do negocio.

Para o autónomo, e o resto de traballadores por conta propia, a percepción do salario dependerá do volume de negocio, aínda que existe garantía dun salario mínimo, nada impide que sexa retribuído conforme aos beneficios do negocio ou que teña unha retribución variable conforme aos resultados do negocio.

En que derivan as relacións laborais colectivas?

As relacións laborais colectivas son as que dan lugar ao diálogo social entre axentes sociais e desencadean procesos de negociación colectiva, que se refire aos acordos e conclusións adoptadas entre traballadores/as e empresas.

A negociación colectiva persegue dous obxectivos:

- Por unha banda, serve para determinar as remuneracións e as condicións de traballo daqueles/as traballadores/as aos cales se lles aplica un acordo que se alcanzou mediante negociacións entre dúas partes que actuaron libre, voluntaria e independentemente.
- Por outra banda, fai posible que empresa e traballadores/as definan, mediante acordo, as normas que rexerán as relacións recíprocas.

A negociación colectiva presenta vantaxes tanto para os/as traballadores/as coma para as empresas.

No caso das persoas traballadoras, a negociación colectiva asegura salarios e condicións de traballo adecuadas, o que lles beneficia máis ca cando a relación laboral é individual.

Para as empresas, a negociación colectiva é un elemento que contribúe a manter o equilibrio social, favorece a estabilidade das relacións laborais que poden verse perturbadas por tensións non resoltas no campo laboral.

Mediante a negociación colectiva os empregadores poden ademais abordar axustes que existen a modernización e a reestruturación e, así mesmo, alcanzar consenso en torno á flexibilidade nos mercados de traballo.

O resultado da negociación colectiva é o convenio colectivo: resultado do acordo adoptado entre os representantes das persoas traballadoras e as empresas que regula as condicións xerais do traballo.

Cales son os tipos de convenios colectivos e as unidades de negociación?

Existen dous tipos de convenios colectivos:

- Estatutarios: son os negociados conforme aos requisitos de negociación que establece o Estatuto dos traballadores. Estes convenios teñen eficacia xurídica normativa e eficacia persoal xeral.
- Extra-estatutarios: son aqueles que son negociados sen a terse aos requisitos de negociación que establece o Estatuto dos traballadores. Estes convenios teñen eficacia xurídica contractual e eficacia persoal limitada.

Os ámbitos de aplicación do convenio colectivo son os seguintes:

- Ámbito Funcional. Refírese ás unidades produtivas afectadas polo convenio colectivo, pode ser convenio de:
 - empresa,
 - centro de traballo,



- un grupo de empresas,
- un sector da produción,
- convenios de varios sectores.
- **Ámbito Territorial.** O espazo xeográfico no que se vai aplicar o convenio colectivo, pode ser local, provincial, autonómico ou estatal.
- **Ámbito Persoal.** As persoas traballadoras e as empresas incluídas no ámbito de aplicación do convenio, normalmente se aplica a todos/as os/as traballadores/as e empresarios/as incluídos/as no ámbito funcional do convenio, pero hai convenios que se aplican a determinados/as traballadores/as (convenios de grupo).

Conclusións xerais

As relacións laborais establecen as condicións mínimas que se deben dar entre a persoa traballadora e a empresa, e implican en todo caso a existencia dun contrato de traballo sexa este verbal ou escrito.

As relacións laborais poden ser individuais ou colectivas, sendo estas as que permiten o diálogo social e, polo tanto, o establecemento de negociacións colectivas que desencadean convenios colectivos.



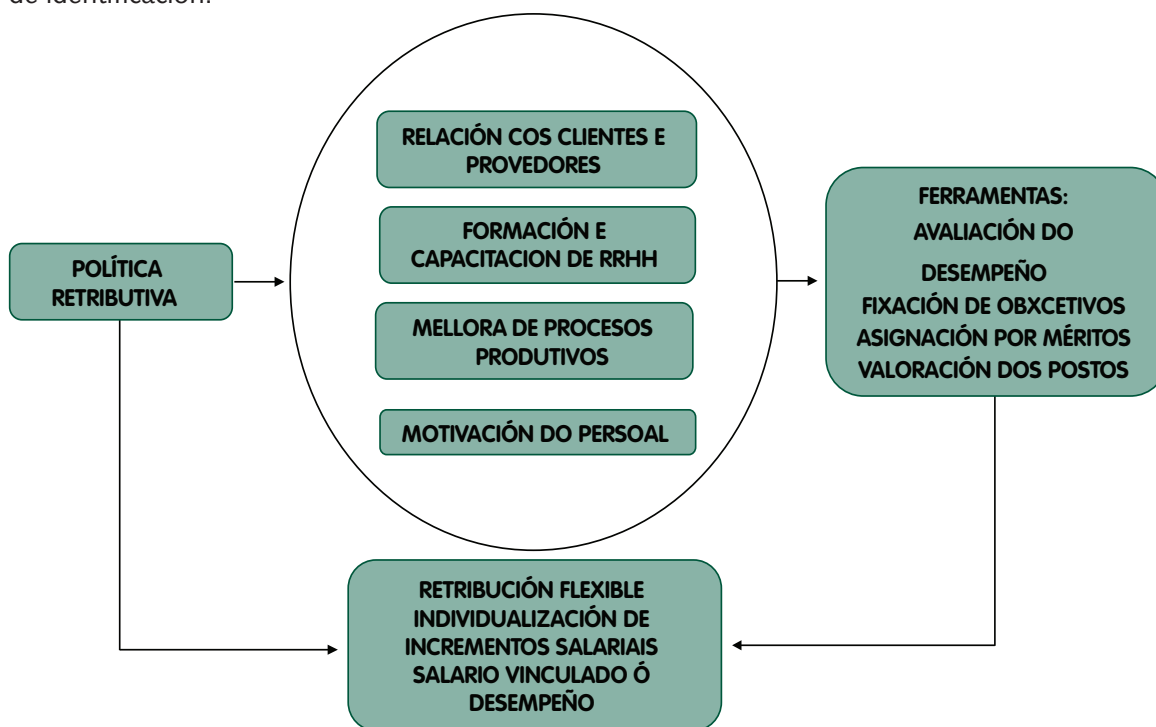
4.4 Política retributiva (sistema de xestión salarial)

A que se refire este concepto?

A política retributiva refírese ao deseño por parte da empresa do sistema/modelo de remuneración con que se compensa a achega do persoal.

O modelo de xestión retributiva pode ser un elemento diferenciador entre unhas e outras empresas, xa que inflúe nunha mellor orientación ao mercado, na capacidade de captar os mellores candidatos/as etc.

A retribución constitúe un elemento esencial na xestión de persoal e supera amplamente o simple marco das relacións contractuais das persoas, afecta ao compromiso, motivación e grao de identificación.

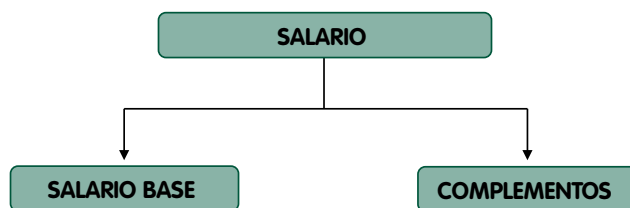


Como inflúe o salario na política retributiva?

O salario é un dos elementos que integra a política retributiva da empresa:

O salario refírese á **totalidade das percepcións económicas dos/as traballadores/as**, en diñeiro ou en especie, pola prestación profesional dos servizos laborais.

Non terán a consideración de salario as cantidades percibidas polo traballador en concepto de indemnizacións ou suplidos polos gastos realizados como consecuencia da súa actividade laboral, as prestacións e indemnizacións da Seguridade Social e as indemnizacións correspondentes a traslados, suspensións ou despedimentos.

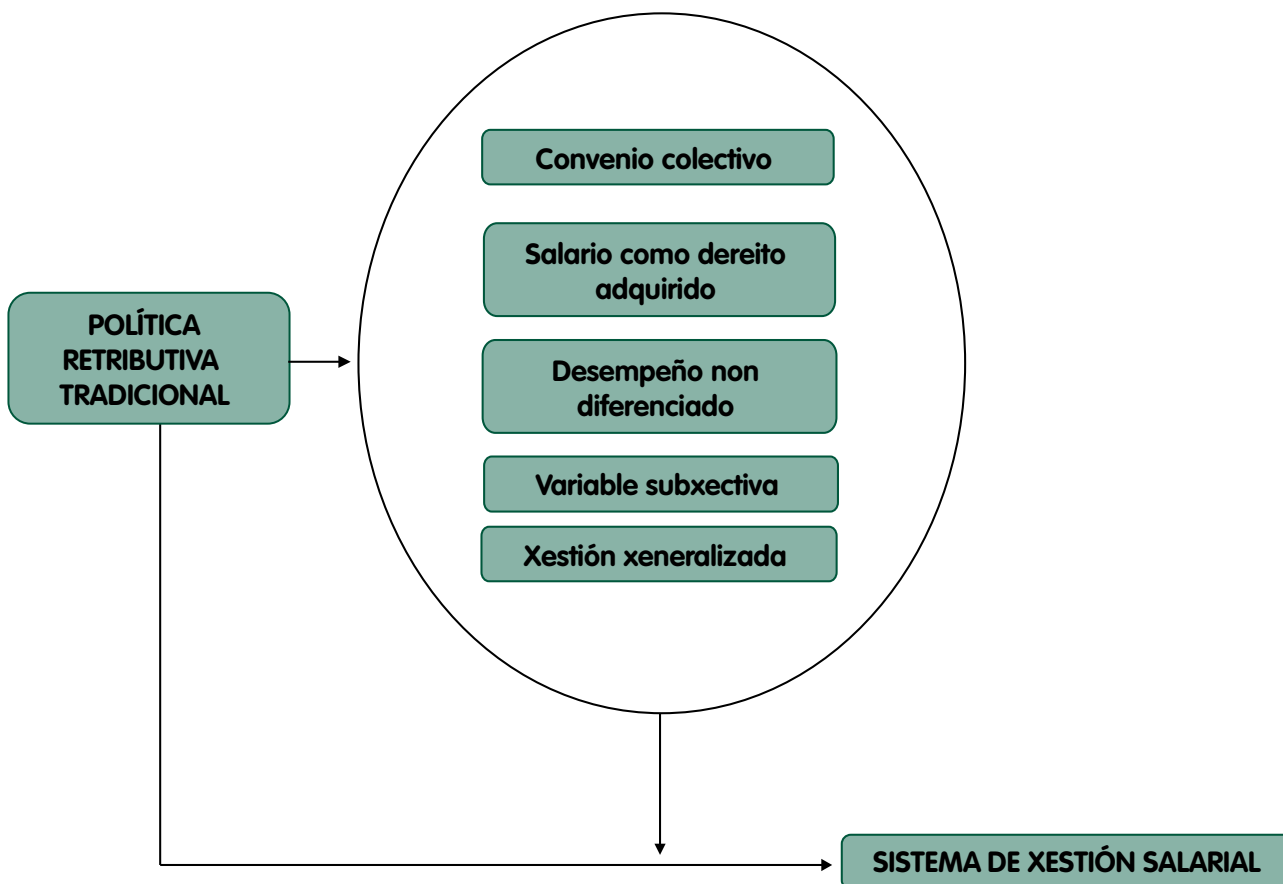


Como interveñen os actuais sistemas de xestión de recursos humanos no establecemento da política retributiva?

Existen dous aspectos na retribución con que se compensa a achega do empregado: o contractual e o motivacional.

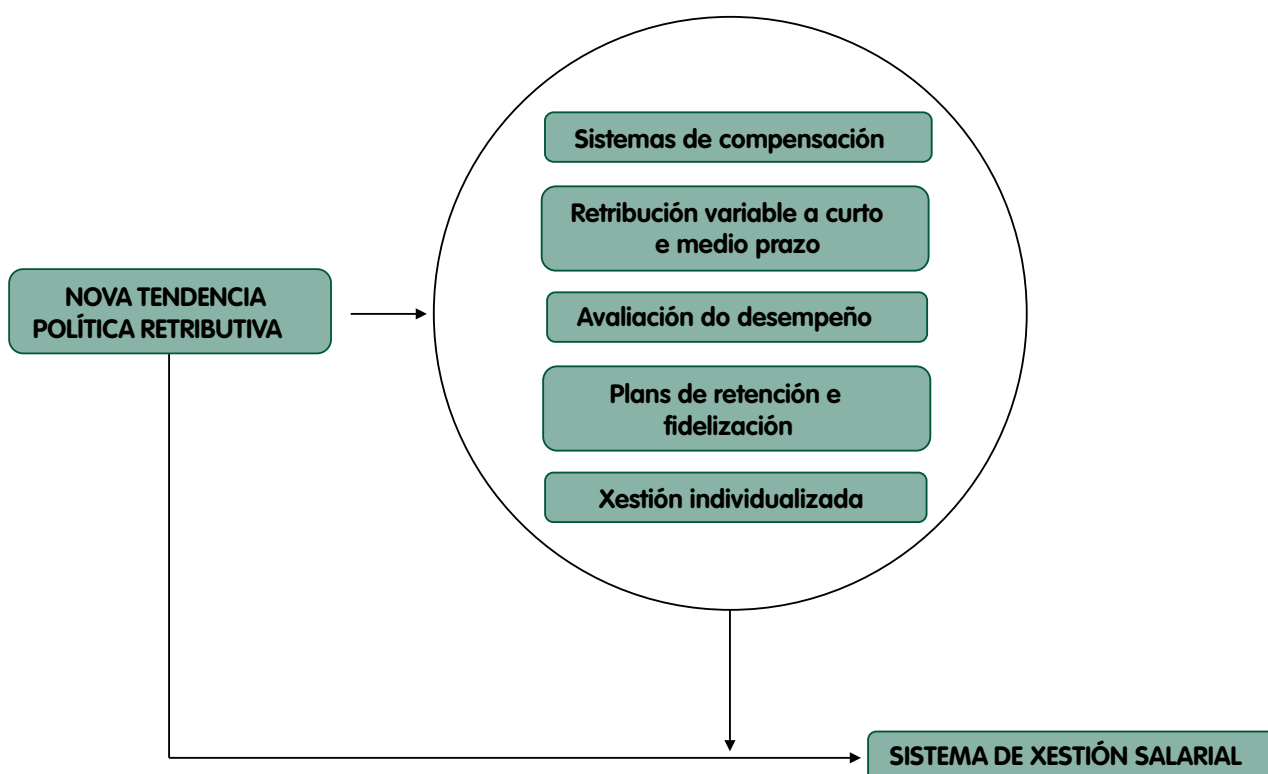
- Por unha banda, o empregado recibe unha cantidade (salario) que corresponde á retribución polo desenvolvemento dunha actividade. Seguindo as pautas negociadas a nivel individual ou colectivo.
- Por outra banda pode darse o aspecto motivacional. Non só a cantidade, senón tamén a estrutura da cantidade e os requisitos que interveñen nela.

A política retributiva tradicional está fundamentada (estruturada) na categoría, a antigüidade e a vontade da empresa.



Agora ben, as novas teorías de xestión de recursos humanos introduciron cambios conducentes a cambiar este sistema de remuneración fixa por outro máis flexible e variable, o que supón:

- Adecuar os salarios ao mercado para evitar a fuga de valores.
- Sistemas adecuados de referencia para implantar os sistemas adecuados de referencia: valoración de postos e desempeño.
- Introducir subniveis dentro de cada nivel salarial.
- Sistema claro, comprensible e transparente.



Esta nova tendencia en canto á definición da política retributiva debe considerarse como un instrumento de xestión que mova ás persoas ao logro dos fins e resultados que resultan estratéxicos para a empresa, a través do desempeño dos seus postos de traballo en condicións adecuadas de eficiencia e eficacia.

Para iso, é necesario que a retribución contemple os seguintes elementos:

Equidade interna

Característica da retribución que relaciona de forma directa o contido dos postos coas retribucións percibidas.

Baséase na percepción que as persoas traballadoras teñen sobre a relación entre os seus esforzos e recompensa; esta deberá ser igual entre todo o persoal.

A equidade interna permite que exista unha proporcionalidade entre a importancia cuantitativa da retribución asignada a un posto e a incidencia deste na consecución dos fins da empresa.

Esta relación de proporcionalidade non é ríxida, senón que admite un certo grao de dispersión xustificada porque, mesmo en igualdade de contido dos postos, existen diversas circunstancias (incluso subxectivas, por exemplo, a actitude da persoa) que xustifican a existencia de diferentes retribucións para postos con similar contido.

Competitividade externa

A competitividade externa é o elemento diferenciador que posibilita atraer e reter as persoas necesarias para o óptimo cumprimento dos fins da empresa.

O grao de competitividade externa depende dos obxectivos da empresa e do seu contexto:

- estratexia da empresa,
- política retributiva de empresas da competencia,
- política estratéxica de RRHH,
- sistema de compensación e motivación (ver apartado 5).

A falta de competitividade dunha política de retribución maniféstase no exceso de rotación das persoas.

A dita rotación afecta máis directamente ás persoas clave para alcanzar os obxectivos da empresa.

Cales son os obxectivos das novas tendencias en canto á política retributiva?

- Favorecer a consecución de obxectivos e metas da empresa.
- Crear cultura empresarial.
- Garantir a cobertura de todos os postos.
- Motivar o desempeño de cada persoa no seu posto de traballo.
- Establecer un sistema salarial xusto.
- Apoiar a estratexia da empresa.

Conclusións xerais

A política retributiva fai referencia ao sistema de xestión salarial que ten a empresa.

Tradicionalmente a política retributiva se baseaba en criterios contractuais e en subxectividade da empresa, mentres que na actualidade a política retributiva se basea na análise do desempeño do posto, características persoais da persoa traballadora, o que reduce en todo caso a subxectividade destes criterios e prioriza a equidade interna (igualdade entre todas as persoas traballadoras).

O establecemento dunha ou outra política retributiva na empresa pode resultar un elemento diferenciador, que permite un mellor posicionamento no mercado ao mesmo tempo que a posibilidade de contar cos mellores candidatos para un posto determinado.

Actualmente, existe unha gran vinculación entre a política retributiva da empresa e a importancia da motivación do persoal, como estratexia principal de recursos humanos, e o establecemento dun sistema de compensacións (ver apartado 5).



5. Sistema de compensación e incentivos: ferramentas de análise e xestión





5. Sistema de compensación e incentivos: ferramentas de análise e xestión

Un sistema de compensación e incentivos é unha ferramenta de xestión que, coma moitas outras, pretende actuar no comportamento das persoas que traballan na empresa, influíndo directamente sobre a súa motivación e sobre o seu grao de satisfacción.

A compensación utilízase para “designar todo aquilo que as persoas reciben a cambio do seu traballo”.

O concepto de incentivo utilízase para designar calquera cantidade de diñeiro continxente, é dicir, condicionada, que recibe o persoal cando se cumpren certas condicións predefinidas para estimular o interese do persoal por lograr mellores resultados e moldear certas características distintivas que se consideran desexables na cultura da empresa (por exemplo, un certo estilo xerencial ou certos hábitos de traballo).

O importante é que tanto os incentivos coma as compensacións que se deseñan na empresa estimulen desempeños e comportamentos desexados.

O deseño dun programa de incentivos e compensación debe basearse en dous alicerces fundamentais:

- O primeiro corresponde ao soldo, incentivos, e prestacións que se outorgan ao persoal (ver apartado 4.4).

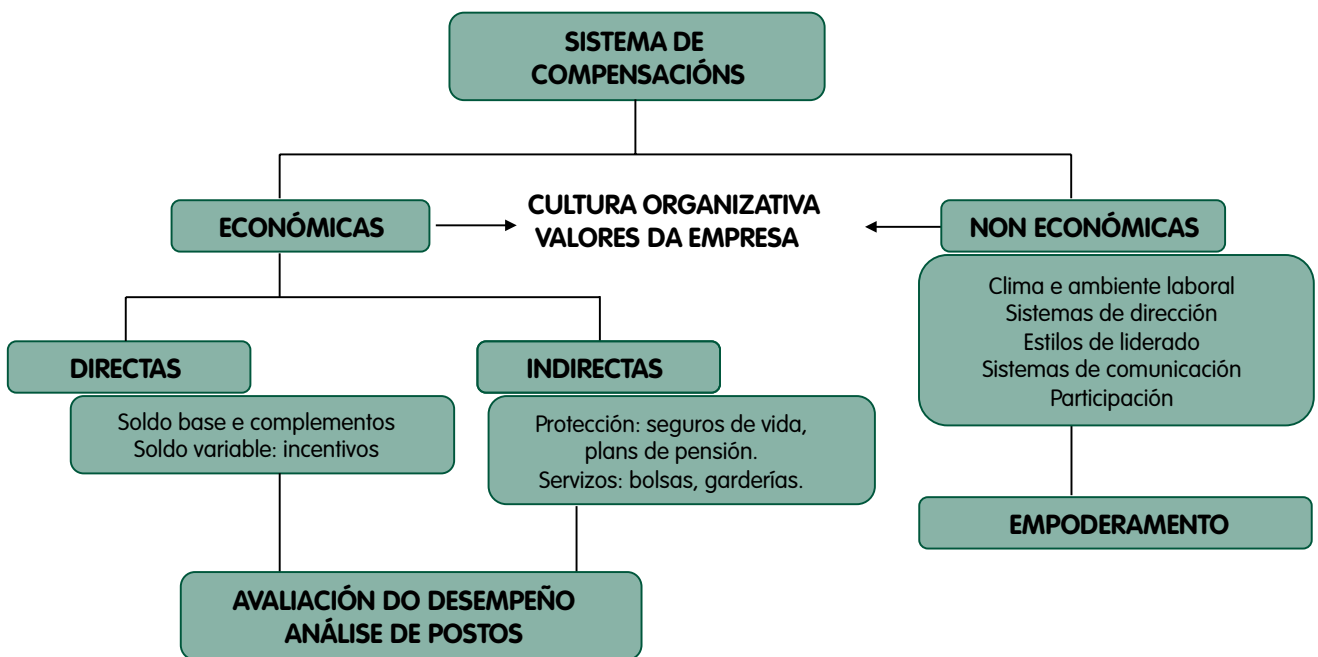
Denomínase compensación financeira e está formado polos pagamentos en efectivo e polas prestacións, servizos ou beneficios que o persoal recibe, os cales, finalmente, tamén representan un equivalente de ingreso (diñeiro) que sen dúbida contribúe a elevar o benestar da persoa traballadora.

- O segundo corresponde á satisfacción directa que o persoal recibe da execución do seu traballo, das condicións laborais en que traballa e, desde logo, das condicións ambientais do lugar de traballo.

Denomínase clima laboral e fai referencia ao modo en que se dirixe e valora o persoal, á capacidade que teñen as persoas traballadoras dunha empresa de intervir nos procesos de decisión, aos recursos destinados a fomentar a igualdade e a conciliación da vida familiar e laboral etc.

Neste último apartado analízanse **dúas ferramentas** fundamentais para deseñar un sistema de incentivos e compensación equitativo: por unha banda a **valoración de postos de traballo** e, por outra, a **avaliación do desempeño**.





5.1 Valoración de postos de traballo

En que consiste a valoración de postos de traballo?

A valoración de postos de traballo (VPT) implica unha análise e descrición das funcións encomendadas a cada posto, situándoos nunha clasificación que serve de base do sistema retributivo da organización.

A VPT adapta a realidade da empresa a unha política retributiva máis xusta e adecuada aos referentes do mercado.

A VPT consiste en realizar unha comparación formal e sistemática dos postos co fin de determinar o valor dun en relación con outros, que permita establecer unha xerarquía salarial ou de soldos.

O procedemento consiste en comparar o contido dos postos en relación con outros (esfuerzo, responsabilidade e habilidades).

Para comparar varios postos pódese adoptar un enfoque intuitivo ou basearse nalgúns factores importantes que todos os postos teñen en común, **estes factores chámanse elementos compensables**.

A VPT non é un método de medida de precisión, trátase en esencia dun método que aprecia o traballo que se realiza nas empresas e que atribúe un valor que posteriormente se traduce nun prezo ou salario.



Que persegue a valoración de postos de traballo?

- Proporciona datos que determinan o valor relativo dos postos.
- Permite adoptar un xusto sistema de administración salarial.
- Achega datos para medir os custos de persoal.
- Serve de base para as negociacións e convenios colectivos.
- Orienta no proceso de selección, promoción e capacitación do persoal.
- Aclara funcións e responsabilidades.

O nivel dos salarios e as relacións entre eles non deben deixarse ao azar nin derivar unicamente da situación do mercado de traballo. O seu determinación é función dunha serie de factores, tales como:

- A polivalencia e flexibilidade do traballo en función das necesidades do mercado.
- A transformación que se producen nos postos de traballo, entendidos máis coma unha función que coma unha listaxe de operacións.
- As retribucións deben ligarse ao desempeño e non tanto ao posto en si mesmo.

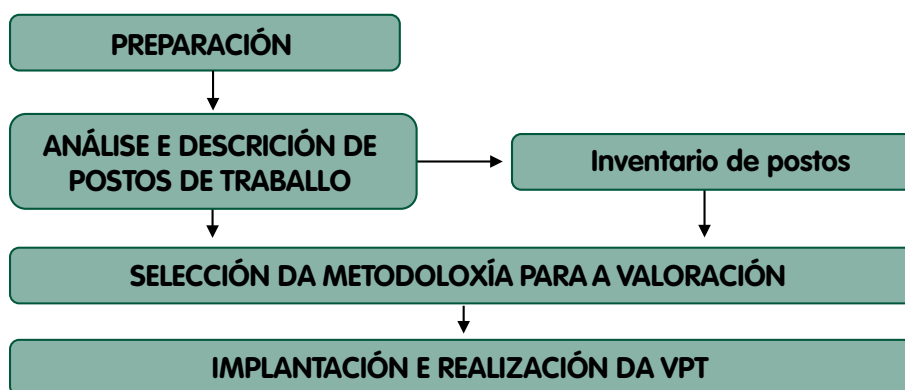
É preciso gañar a confianza do persoal, deixando ben sentados os principios que moven a implantación do proceso de VPT.

A información ao persoal e a súa participación nas tarefas evitarán suspicacias. A valoración de postos ten por fin medir o valor relativo dos postos de traballo, sendo a retribución o froito da negociación colectiva.

Convén informar de que aspectos tales como: antigüidade, pluses de distancia ou transporte, compensacións para vivenda etc. non se modifican pola aplicación desta técnica. En cambio, si quedarán absorbidos todos aqueles conceptos que se deban ter en conta na valoración polos factores empregados.

Cales son as fases para a súa implementación para levar a cabo a valoración de postos de traballo e as ferramentas necesarias?

As fases para a posta en marcha do proceso de VPT son:



1. Preparación: consiste en informar a todo o persoal do establecemento do sistema, para evitar malentendidos e, ao mesmo tempo, asegurar a participación.

Nesta fase será necesario aclarar calquera dúbida vinculada ao proceso.

Un concepto básico que debe subliñarse con forza é que a valoración de tarefas debe ser algo obxectivo.

Valorarase o posto, independentemente da persoa que o ocupe.

2. Análise e descrición de postos de traballo (ver apartado 2.3)

3. Selección da metodoloxía de traballo: a VPT parte da análise das tarefas que compoñen cada posto de traballo e da comparación destes para coñecer en que grao se atopan as diversas esixencias en cada un.

4. Implantación e realización da VPT: unha vez determinada a metodoloxía de traballo e designado o persoal responsable (persoal interno ou subcontratación), é necesario asegurarse de que se aplican os resultados e ferramentas obtidos e, así mesmo, designar unha persoa responsable do seu seguimento e actualización.

Metodoloxías de traballo (métodos para realizar a VPT)

1. Método de xerarquización:

Consiste en xerarquizar cada posto en relación cos demais conforme a algún factor xeral.

É o método máis sinxelo e o máis fácil de explicar. Require menos tempo para a súa realización ca outros métodos.

Este método é apropiado para empresas pequenas que non poden permitirse investir nin demasiado tempo nin gasto en desenvolver un sistema máis elaborado.

2. Método de clasificación de postos:

Consiste en ordenar os postos a valoralos respecto dunha escala cuns niveis ou graos xa establecidos

Os postos clasifícanse en grupos e estes á súa vez en clases e graos⁴.

A maior dificultade reside en realizar as descrições de clase ou grao, xa que requiren de moita obxetividade para aplicalas.

3. Método de comparación de factores:

É unha técnica cuantitativa que consiste en decidir que postos teñen máis dos factores compensables⁵ elixidos ca outros. É un refinamento do método de xerarquización co que se ordenan as posicións de acordo con algún factor xeral.

Con este método ordénase cada posto varias veces –unha por cada factor compensable que se elixa.

A continuación combínanse estas clasificacións para cada posto nunha clasificación numérica xeral do posto.



4. Método de puntuación:

É unha técnica cuantitativa que consiste en identificar varios factores compensables, cada un dos cales ten varios graos, así como o grao en que cada un destes factores está presente no posto.

Con esta información valórase cada posto e plásmase esta valoración nunha cifra, co obxectivo de analizar as diferenzas (de valoración) segundo a escala establecida e, así mesmo, se o posto se atopa máis alto ou máis baixo.

Si hai cinco graos de responsabilidade que poderían conter os postos, asígnase un número diferente de puntuación a cada grao de cada factor. Logo súmanse os puntos correspondentes a cada factor e chégase a un valor total en puntos para o posto. O resultado é unha cualificación cuantitativa en puntos para cada posición.

Este modelo é o máis utilizado, agora ben, para levalo a cabo é necesario dispoñer dun inventario de postos en que se detallen cada un dos factores compensables.

Procedementos do sistema de puntuación:

1. observación
2. cuestionarios
3. entrevistas

Realizar unha valoración de postos con este sistema require seguir uns pasos para chegar ao obxectivo final: establecer unha política salarial.

Elaboración do manual de valoración

O manual é o instrumento de medida que nos permitirá atopar o valor relativo dos diferentes traballos.

Para a elaboración do manual hai que seguir as fases seguintes:

1. selección de factores,
2. definición de factores e graos,
3. determinación dos graos.

Unha vez definidos os factores e os seus graos, é necesario identificar para cada un deles o tipo de actividade que reflicte. Todas as tarefas que se realizan en calquera posto, respecto de ese factor, estarán representadas nalgún dos graos definidos.

Ponderación de factores

Non todos os factores son iguais e os compoñentes da empresa teñen unha visión diferente respecto dos mesmos factores, isto débese ter en conta para apreciar convenientemente a opinión tanto do empresario/a coma do persoal.

4 Clases se conteñen postos similares ou graos se conteñen postos que son similares en dificultade pero polo demais son diferentes.
5 Factores importantes que todos os postos teñen en común.



Situacións, a modo de exemplo, que levan a unha empresa a levar a cabo un proceso de valoración de postos de traballo

- Confusa composición da nómina,
- Dificultades para situar novas persoas traballadoras,
- Problemas para fixar salarios novos,
- Ausencia de sistemas para clasificar as categorías,
- Dificultades para levar a cabo a revisión de soldos.

Conclusións xerais

O reparto da masa salarial, as tensións e fenómenos que aparecen arredor dos salarios e da política retributiva (ver apartado 4.3) tanto de tipo humano coma económico non deben ser algo imprevisto para as empresas.

Nas políticas da empresa debe estar definido o tratamento que se debe dar ás retribucións. Esta política e as accións que dela dimanan non son posibles, con todo, se antes da súa elaboración non se coñece **cal é o valor que ten cada posto de traballo da organización.**

Os métodos e técnicas que axudan na tarefa de coñecer o valor dos postos que existen nunha empresa engópanse dentro do proceso de Valoración de Postos de Traballo (VPT).



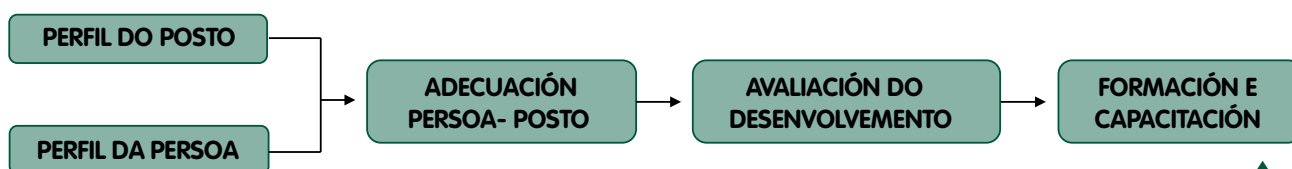
5.2 Avaliación do desempeño

En que consiste a avaliación do desempeño?

A avaliación do desempeño é un procedemento estrutural e sistemático para medir, avaliar e influír sobre os atributos, comportamentos e resultados relacionados co traballo, así como o grao de absentismo, co fin de descubrir en que medida é produtivo/a o/a empregado/a e se poderá mellorar o seu rendemento futuro.

Consiste en desenvolver unha estimación cuantitativa e cualitativa do grao de eficacia co que as persoas levan a cabo as actividades e responsabilidades dos postos que desenvolven.

Permite implantar novas políticas de compensación, mellora o desempeño, axuda a tomar decisións de ascensos ou de situacións, permite determinar se existe a necesidade de volver capacitar, detectar erros no deseño do posto e axuda a observar se existen problemas persoais que afecten á persoa no desempeño do cargo.



Que persegue a avaliación do desempeño?

Un sistema de avaliación do desempeño achega unha fonte de información importante para o resto das áreas de desenvolvemento de recursos humanos:

1. Selección

Pódese definir o perfil no referente a coñecementos e calidades das persoas que deberían incorporarse a un posto determinado.

2. Formación

Detéctanse as áreas de mellora, o que permite a elaboración dun plan de formación integral individual e grupal (coñecementos técnicos e habilidades).

3. Análise do potencial

Obtense información valiosa sobre o valor que cada persoa traballadora pode achegar á empresa no seu posto e noutros posibles.

4. Comunicación interna

Implica un proceso de comunicación entre responsable e responsabilizado/a, proceso no cal existe un cambio de impresións sobre formas de traballar e resultados.

5. Motivación

O recoñecemento tanto favorable coma desfavorable dos responsables por parte dos mem-



bros do seu equipo é un mecanismo que pode facilitar a motivación dentro da empresa.

6. Política retributiva

Facilita, de forma obxectiva, o proceso de toma de decisións relacionadas con retribucións, incentivos, compensacións etc.

As vantaxes que se producen como consecuencia do proceso de avaliación do desempeño pódense analizar en función das diferentes persoas implicadas no proceso:

De cara ao responsable:

- Potenciar a comunicación e cooperación coa persoa avaliada.
- Dar a coñecer ás persoas traballadoras os seus puntos fortes e os seus puntos débiles, así como as áreas en que deben mellorar.
- Dar información sobre as prioridades e pautas de actuación no seu traballo.
- Reforzar a sensación de equidade co recoñecemento ao traballo ben feito.
- Fomentar as relacións persoais cos responsabilizados.

De cara ás persoas traballadoras (responsabilizadas):

- Desenvolver a comunicación e o coñecemento co seu responsable.
- Ter retroalimentación de como se percibe o seu traballo.
- Definir conxuntamente co seu responsable os plans de desenvolvemento para mellorar as competencias profesionais.
- Saber como se lle vai valorar.

De cara á empresa:

- O establecemento dun estilo de dirección común.
- Estimular o persoal para mellorar a consecución dos resultados.
- Facer unha valoración obxectiva dos resultados individuais.
- Detectar o grao de adecuación da persoa ao posto de traballo.
- Ser máis equitativos á hora de tomar decisións que afectan á xestión das persoas (promoción, retribución...).

Un dos problemas máis importantes do proceso de avaliación do desempeño é a oposición dos/as traballadores/as, para o que será fundamental a realización dunha campaña de comunicación sobre o sistema de avaliación.

Cales son as fases para a súa implementación para levar a cabo a valoración de postos de traballo e as ferramentas necesarias?

1. Deseño da avaliación: consiste en identificar os obxectivos que se pretenden conseguir, as persoas que se van avaliar, os estándares que se van ter en conta etc.

2. Selección do modelo de avaliación e ferramentas: consiste en definir que modelo de avaliación do desempeño se vai utilizar e que tipo de ferramentas hai que deseñar: cuestionarios, listas





de verificación, guión para entrevistas etc.

3. Implantación e realización: consiste en desenvolver o sistema segundo os obxectivos previstos e a metodoloxía deseñada.

4. Mantemento do sistema: consiste en identificar as persoas responsables de garantir a supervivencia do sistema, a súa actualización e modificación en función dos cambios que se produzan na empresa (deseño dun sistema de avaliación dinámico).

Todos os sistemas existentes de avaliación do desempeño (modelos) teñen como elemento común a definición de estándares **de desempeño, que constitúen os parámetros que permiten realizar medicións obxectivas**. Así mesmo, todos os modelos esixen o establecemento de medicións **do desempeño, que se refiren aos sistemas de cualificación de cada labor**.

As ferramentas máis utilizadas nas avaliacións do desempeño son:

- observación directa,
- cuestionarios,
- entrevistas,
- listaxes de verificación.

Modelos para a realización de avaliación do desempeño

Avaliación por obxectivos

Consiste en comparar os resultados logrados pola persoa cos resultados esperados, e analizar posteriormente as causas que puideron intervir nesa diferenza.

É o método máis flexible de todos, xa que facilita variar os criterios ao longo do proceso.

Para aplicar este método a persoa avaliada debe coñecer a priori os obxectivos ou resultados que debe conseguir.

Vantaxes:

- Altos niveis de obxetividade.
- A avaliación non se centra na análise da persoa senón dos seus logros.
- É personalizada, considera funcións por posto.
- A persoa avaliadora pasa a ser un axente facilitador.
- Potencia a iniciativa na persoa avaliada, xa que se decata dos seus progresos e as súas deficiencias.
- Fomenta a planificación dos recursos.
- Fai que se desenvolva a comunicación entre responsable e colaborador.



Inconvenientes:

- Non é fácil establecer obxectivos concretos e realistas que se poidan medir.
- Require unha formación específica na persoa avaliadora.
- A definición de obxectivos leva moito tempo.

Avaliación por escalas

Consiste en establecer uns niveis de rendemento para cada un dos criterios que se pretenden avaliar.

A persoa avaliadora debe marcar para cada criterio o punto da escala que especifique o desempeño da persoa avaliada.

Normalmente, a todos os criterios se lles aplica unha mesma escala.

Avaliación aberta

Consiste en que a persoa avaliadora emita por escrito, de forma espontánea, a súa valoración sobre o desempeño da persoa avaliada.

A persoa avaliadora elixe o enfoque, os factores e a forma de expoñer a valoración. Non se require unha formación específica para realizar a avaliación e o custo do proceso é reducido.

Existen dous métodos:

1. Por clasificación: establécese por parte da persoa avaliadora unha clasificación entre as persoas que ten que avaliar. No primeiro lugar estaría o/a traballador/a máis eficaz e no último lugar o que menos renda. Compáranse os/as traballadores/as en función da sensación que se ten do desempeño de cada un deles.

Vantaxes:

- tempo reducido,
- pouca formación dos avaliadores,
- baixo custo.

Inconvenientes:

- É un método moi subxectivo,
- Xera desconfianza e escepticismo.

2. Por distribución determinada: pártese da premisa de que na empresa existen tres tipos de persoas traballadoras segundo o seu desempeño: baixo, medio e alto.

Considérase que a maioría teñen un rendemento normal.

Vantaxes:

- tempo reducido,
- pouca formación das persoas avaliadoras.



Inconvenientes:

- Fai unha distribución sen ter en conta as diferenzas dentro dun equipo de traballo.

Avaliación do desempeño baseada en xestión por competencias

Os sistemas de avaliación do desempeño baseados en competencias incorporan aos estándares de avaliación tradicionais aquelas condutas do traballo necesarias para realizar tarefas específicas.

Unha avaliación do desempeño efectiva basearase na análise de actuación das persoas nos postos e na súa avaliación, segundo uns parámetros predeterminados e obxectivos para que proporcionen información medible e cuantificable.

Un método efectivo para unha primeira aproximación ao desempeño das persoas é a análise de adecuación ao posto. Mantéñense as mesmas especificacións técnicas dos perfís definidos por competencias e identifícase o nivel de axuste da persoa á ocupación de xeito obxectivo, utilizando as competencias necesarias para cada posto definindo os puntos fortes e débiles de cada persoa.

Así mesmo, pódense diferenciar diferentes modelos de avaliación en función das persoas que avalían:

- Avaliación por parte dos superiores: é a avaliación realizada por cada responsable aos seus subordinados, na cal o superior é quen mellor coñece o posto de traballo do subordinado e, tamén, o seu rendemento.
- Autoavaliación: é a avaliación na que o empregado fai un estudo do seu desempeño na organización.

Os empregados que participan neste proceso de avaliación pode que teñan unha maior dedicación e se comprometan máis cos obxectivos.

- Avaliación por parte dos iguais: este tipo de avaliación é a que se realiza entre persoas do mesmo nivel ou cargo, adoita ser un predictor útil do rendemento.
- Avaliación por parte dos/as subordinados/as: é a que realiza o persoal sobre os seus responsables, esta pode facer que os superiores sexan máis conscientes do seu efecto sobre os subordinados/as.
- Avaliación por parte dos clientes: é a avaliación que realizan os clientes ao titular do posto.
- Avaliación 360º: consiste en que a avaliación non a realice unicamente o/a responsable da persoa avaliada senón todas as persoas relacionadas con ela (interna e externamente) —compañeiros, provedores, clientes etc.

Conclusións xerais

A avaliación do desempeño permite proporcionar unha descrición exacta e confiable do xeito en que o empregado leva a cabo o seu posto.



Co fin de lograr este obxectivo, os sistemas de avaliación deben estar directamente relacionados co posto e ser prácticos e confiables.

Existen diferentes modelos para levar a cabo a avaliación do desempeño, en función dos estándares e criterios que se valoren (obxectivos do posto, competencias, actitudes, rendibilidade etc.) e das persoas que realizan a avaliación, e poden compatibilizarse uns e outros.



5.3 Empoderamento

En que consiste o empoderamento?

O concepto de empoderamento fai referencia a unha nova filosofía de empresa e de xestión de recursos humanos que consiste en que **os traballadores teñen influencia e poder de decisión sobre o seu traballo** sen necesidade de requirir constante permiso para actuar.

O tradicional modelo de xestión que controla todos os pasos das persoas traballadoras considérase obsoleto, tanto desde o punto de vista da produtividade (xera lentitude no proceso de habilitación de competencias) coma desde o aspecto de motivación dos empregados (que non teñen a oportunidade de sentirse competentes, eficaces nin integrados).

O empoderamento baséase en delegar poder e autoridade ás persoas que integran a empresa, de tal forma que cada traballador/a se considera dono/a de o seu propio traballo.

Supón un novo enfoque na xestión de recursos humanos que incide directamente no proceso de toma de decisións da empresa.

Que persegue o empoderamento?

- Mellorar a motivación das persoas traballadoras.
- Fortalecer a cultura organizativa.
- Mellorar a comunicación.
- Aumentar a produtividade.
- Identificar melloras nos procesos produtivos.
- Mellorar o rendemento por persoa.
- Fomentar o traballo en equipo.
- Desenvolver coñecemento e habilidade.

Cales son as claves do empoderamento?

1. Disciplina: é preciso fomentar a orde, que a xente poida traballar nun sistema estruturado e organizado que permita desenvolver as súas actividades adecuadamente. Determinar perfectamente o alcance das funcións de todas as persoas, as súas responsabilidades, as súas funcións.

2. Compromiso: débese dar en todos os niveis pero promovido polos líderes e axentes de cambio, o que implica lealdade á empresa, persistencia, entusiasmo e capacidade para transmitir os valores.

3. Habilidades de liderado: as persoas líderes teñen un gran impacto sobre o grao de empoderamento da empresa como consecuencia das tarefas que delegan, o control que exercen, a iniciativa que fomentan e a retroalimentación e reforzo que proporcionan



4. Habilidades para o servizo ao cliente: as empresas con empoderamento concéntranse nas habilidades de servizo a clientes, debido a que o seu persoal representa a empresa ante o cliente.

5. Equipos de traballo: desenvolvemento de equipos autodirixidos, que implica a organización das persoas en forma tal que sexan responsables dun certo rendemento ou área. O equipo asume moitas das responsabilidades asumidas anteriormente polos supervisores, tales como a asignación de traballo con autodirección, que é unha forma excelente de empoderar persoas cuxos postos actuais teñen un alcance limitado.

6. Información compartida: compartir información co persoal, de forma que se demostra a confianza.

7. Control: aínda que o empoderamento se basea na confianza, non é incompatible co establecemento dun sistema de control que permita analizar se se alcanzan os obxectivos previstos.

Cal é a principal metodoloxía para levar a cabo o empoderamento?

Un dos principais métodos para levar a cabo o empoderamento é o ZAPP (puntos de alarma na identificación de ineficiencias).

Os elementos que forman parte desta metodoloxía son:

- Manter a autoestima.
- escoitar e responder con empatía.
- Establecer un sistema de resolución de conflitos.

As persoas deben administrar o seu propio sistema de retroalimentación e deben cambiarse as medicións e metas unha vez superadas as anteriores.

É necesario que o persoal reciba información acerca de:

1. Propósitos e importancia do que se intenta ensinar.
2. Procesos que serán utilizados.
3. Metodoloxías de traballo.
4. Observación mentres se leva a cabo o proceso.
5. Accións de seguimento.

Conclusións xerais

O empoderamento é unha nova forma de xestionar os recursos humanos que se centra na participación do persoal da empresa nos procesos de toma de decisións.

Desta forma, o sistema xerárquico convértese nu sistema no que os/as empregados/as son responsables das súas propias accións, e o liderado ven dos equipos de traballo e xa non só dunha soa persoa.

Os puntos clave do empoderamento son o liderado, a comunicación, o traballo en equipo, a responsabilidade compartida, a creatividade e disposición do persoal e a disciplina.



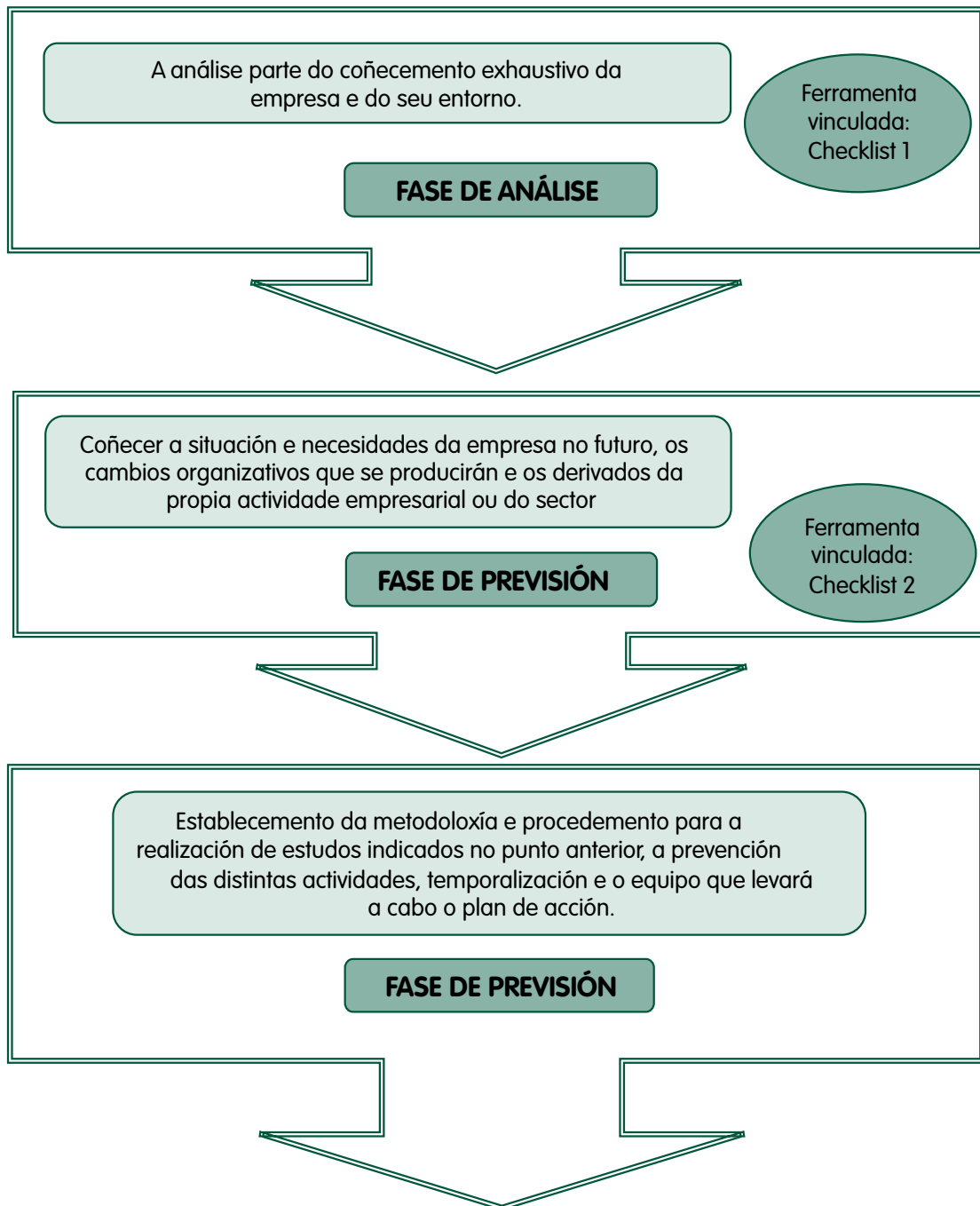
Anexos

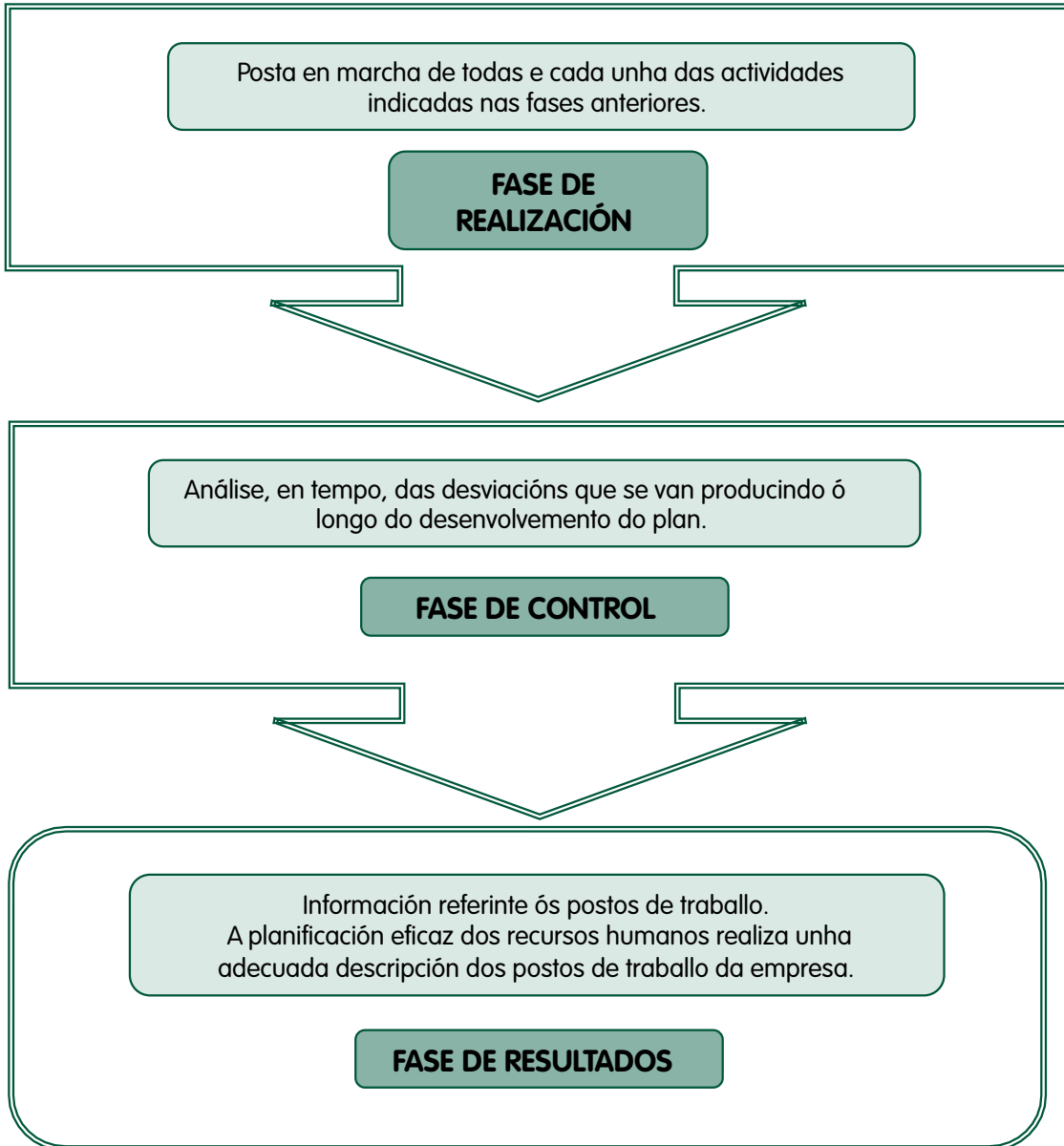


Anexo 1

Fases do proceso de planificación dos recursos humanos

Ferramenta de traballo. Lista de verificación





FASE DE ANÁLISE- Listaxe de verificación 1

ÍTEM PARA VERIFICAR	VERIFICADO		OBSERVACIÓNS
	Si	NON	
Organización xeral actual da empresa			
Situación de cada área funcional, departamento da empresa			
Funcións asociadas a cada unha das áreas ou departamentos			
Categorías e postos de traballo vinculados a cada área ou departamento			
Responsabilidades asociadas a cada posto de traballo			
Políticas e estratexias xerais e específicas que debe seguir a empresa			



FASE DE PREVISION- Listaxe de verificación 2

ÍTEM PARA VERIFICAR	VERIFICADO		OBSERVACIÓNS
	Si	NON	
Organigramas da empresa			
Descrición de postos de traballo necesarios para o futuro previsto			
Valoración dos postos de traballo			
Cuantificar as necesidades de novos postos			
Preparar as fontes de recrutamento internas ou externas			
Deseñar os sistemas idóneos de selección do devandito persoal			



Anexo 2

Análise e descrición dos postos de traballo: Ferramentas

Guión para a entrevista

- Cales son as actividades que desenvolves habitualmente na xornada laboral?
- Que outras actividades desenvolves no teu traballo?
- Que tipo de procedementos aplicas no desenvolvemento desas actividades?
- Cal desas actividades require de máis tempo?
- Cales son, baixo o teu punto de vista, as túas responsabilidades no teu traballo?
- De todas as actividades que fas, cal consideras que non deberías desenvolver?
- Describe as tarefas que desenvolves todos os días?
- Cales son, baixo o teu punto de vista, as túas funcións no posto de traballo que desempeñas?
- Cales son as ferramentas de traballo que utilizas habitualmente?
- Cales son as túas mellores habilidades?
- É fundamental o traballo en equipo para o traballo que desempeñas?
- Que coñecementos destacarías para o correcto desenvolvemento do teu traballo?
- Describe un día habitual na túa xornada laboral



Fichas de postos (vinculados ao exemplo da empresa de carpintería metálica)

Posto	Responsable de produción
Dependente de Dirección	
Subordinados	Xefe de taller e operarios
Función básica	Responsable do adecuado mantemento da maquinaria e as instalacións do taller, co fin de que presten o seu servizo no momento de ser requiridas, e control do desempeño dos operarios no taller
Responsabilidades	Elaborar programas de mantemento, asegurándose do seu cumprimento en tempo e calidade. Supervisar e executar os programas de mantemento preventivo. Prever as necesidades de pezas de recambio e maquinaria. Verificar a puntualidade e calidade do material recibido. Controlar o desempeño do persoal do taller
Características requiridas	Enxeñería técnica ou similar Persoa ordenada e metódica Valoraranse positivamente as habilidades sociais



88

Posto	Responsable de produción
Dependente de Dirección	
Subordinados	Delegado de zona e comerciais
Función básica	Analizar a información tanto de carácter interno como externo, respecto da posición da empresa, os seus produtos e servizos no mercado, a competencia en cada segmento e a evolución e progreso dos distintos mercados.
Responsabilidades	Definir proxectos de investigación de mercado da empresa por produtos, sectores, consumidores etc. Analizar a posición da organización e os seus produtos respecto ao mercado e a competencia Avaliar os resultados da actividade comercial respecto ao mercado: impacto, imaxe, posición etc.
Características requiridas	Persoa con habilidades relacionais e experiencia no sector. Con capacidade de negociación, carismática e desinhibida ao mesmo tempo que analítica e ben relacionada. Valorarase positivamente formación comercial vinculada ao sector

Anexo 3

Proceso de selección de recursos humanos: Entrevista

Preguntas máis frecuentes para realizar unha entrevista de selección

Sobre o motivo da solicitude:

O candidato busca o posto por unhas razóns determinadas e é oportuno intentar pescudar se as ditas razóns son as máis adecuadas:

- Por que lle gustaría obter precisamente este emprego e non outro?
- Que cre vostede que nos pode achegar se non ten experiencia profesional?
- Como pode vostede demostrar que está perfectamente capacitado para o posto?

Sobre a formación:

- Que estudos realizou e por que os elixiu?
- Repetiría a súa elección de estudos se volvese empezar?
- En que medida as súas cualificacións se deben ao seu esforzo persoal e en que medida á súa intelixencia?
- Destaque a formación que posúa que máis se axuste ao posto.
- Está disposto a completar a súa formación no que precise?
- Que idiomas coñece e a que nivel?
- Aceptaría condicionar a súa retribución aos progresos da súa formación?
- Pensa proseguir ou ampliar os seus estudos dalgún xeito?
- Fálame da súa formación complementaria. Que o motivou a realizala?
- Tivo algún posto representativo durante o seu tempo de estudante?

Sobre o emprego:

- Que sabe acerca da nosa empresa?
- Que o atrae dela?
- Como se decatou da existencia deste posto?
- Pode resumirme o texto do anuncio?
- Con que tipo de xefe lle gustaría traballar? E con cal acabaría por chocar?
- Estaría disposto a trasladarse a vivir a outra cidade, outro país ou a viaxar con frecuencia? Ten algunha preferencia xeográfica?
- Cales son os seus puntos fortes e débiles para este posto?



- Como pode minimizar os puntos débiles? E resaltar os fortes?
- Cales son os seus obxectivos a longo prazo e como pensa conseguilos?
- Por que pensa que vai ter éxito nesta función?
- Por que cre que deberíamos contratalo?
- Cal sería o seu traballo ideal?
- Canto tempo cre que necesita ata ser produtivo para nós?
- Cal é a súa definición do posto de traballo que solicita?
- Que opina dos traballos nos que hai que prestar moita atención?
- E daqueles nos que hai que demostrar moita creatividade?
- Á hora de traballar en equipo, que papel adoita desempeñar?
- Que opina da monotonía?
- Non cre que é demasiado novo/maior para este posto?
- Non cre que está demasiado cualificado para desempeñar semellante traballo?
- Como vai evolucionar ao seu xuízo o sector en que traballamos?
- Que opina de traballar baixo presión? E de traballar divertíndose?
- Poñería obxeccións si o seu xefe fose unha muller?

Preguntas persoais:

- Fáleme de si mesmo.
- Que cambiaría da súa forma de ser si puidese?
- Logo dun día funesto, que lle gusta facer?
- Se chegase a ser famoso, que aspecto de vostede lle gustaría que destacasen os medios de comunicación?
- Que lle gusta facer no seu tempo libre?
- Cal é o soño polo que estaría disposto a abandonalo todo?
- Que é o máis relevante que cre que fixo na súa vida? Cónteme unha anécdota da súa vida na que se resolvese unha situación problemática con éxito.
- Defínase con 5 adxectivos cualificativos e xustifíqueo.
- Que aprendeu dos seus erros?
- Acaba o que empeza?
- Describa a súa escala de valores.
- Se ten que tomar unha decisión, é reflexivo ou impulsivo?
- Como reacciona habitualmente fronte á xerarquía?



Carreira profesional e comportamento no traballo:

- Por que elixiu esta profesión?
- Fáleme dos seus estudos. Notas, materias favoritas e as máis difíciles.
- Considera que está ben preparado para afrontar este reto?
- Se puidese dar marcha atrás na súa vida profesional-académica, que cambiaría?
- Cales son para vostede as claves do éxito profesional?
- Cales son os seus obxectivos profesionais a curto, medio e longo prazo?
- Que experiencias ten do traballo en equipo?
- Prefire formar grupo con persoas coas que previamente ten amizade?
- Ten tendencia a aceptar, discutir ou poñer sistematicamente en dúbida as instrucións dos seus superiores?
- Confía ou dubida en xeral da eficacia dos demais compañeiros?



Anexo 4

Administración dos recursos humanos: Contratos de traballo e as súas e características

Contrato a tempo parcial

É aquel polo que a persoa traballadora se obriga a prestar os seus servizos un determinado número de horas ao día, á semana, ao mes ou ao ano que deberá ser inferior ao da xornada a tempo completo establecida no convenio colectivo aplicable ao sector ou, na súa falta, ao da xornada máxima legalmente establecida.

Requisitos: non existen requisitos específicos para a empresa nin para a persoa traballadora.

Forma do contrato: o contrato debe realizarse por escrito no modelo oficial, indicándose o número de horas ordinarias de traballo ao día, á semana, ao mes ou ao ano, segundo corresponda, a súa distribución horaria e a súa concentración mensual, semanal e diaria.

Tamén debe facerse constar igualmente a determinación dos días nos que a persoa traballadora vai prestar os seus servizos.

Se non se detallan expresamente estas circunstancias, o contrato entenderase celebrado, salvo que poida acreditarse o contrario, a xornada completa.

O período de proba: non pode ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, a 3 meses para as persoas traballadoras en empresas de menos de 25 persoas e a 2 meses para o resto.

A duración do contrato: o contrato a tempo parcial pode realizarse por tempo indefinido ou temporal, isto é, por duración determinada.

O contrato a tempo parcial ten a consideración de fixo-descontinuo cando:

- Se concertase para realizar traballos fixos e xornais dentro do volume normal da actividade da empresa.
- Se concertase para realizar traballos que teñan carácter de fixos descontinuos e non se repitan en datas determinadas.

Poden celebrarse contratos a tempo parcial nas seguintes modalidades contractuais:

- obra ou servizo determinado,
- circunstancias da produción ou do mercado,
- contratación de persoa con dereito a reserva do posto de traballo,
- contratos en prácticas,
- contratos de substitución.



A xornada: será a que en cada caso se pacte no contrato de traballo co límite da duración da xornada ordinaria a tempo completo que habitualmente teña o persoal da empresa.

A persoa traballadora contratada a tempo parcial non poderán facer horas extraordinarias salvo as debidas a causas de forza maior, pero si pode pactarse entre a empresa e a persoa traballadora a realización de horas complementarias.

Así, as horas complementarias:

- Só serán esixibles se a persoa traballadora e a empresa pactaron a súa realización. Este pacto deberá celebrarse tamén por escrito nun modelo oficial.
- Só poden pactarse no caso de que o contrato a tempo parcial teña o carácter de indefinido.
- No pacto debe recollerse o número máximo de horas complementarias que debe realizar a persoa traballadora, que non poderán superar o 15 % da xornada establecida no contrato de traballo. Por convenio colectivo poderá establecerse outra porcentaxe que en ningún caso poderá superar o 60 %.
- A suma das horas establecidas no contrato de traballo e a das horas complementarias que no seu caso se realicen non poderá superar o tempo da xornada ordinaria dunha persoa traballadora a tempo completo.
- A distribución e a forma de realización destas horas complementarias debe establecerse no convenio colectivo aplicable.
- A realización de horas complementarias débese comunicar á persoa traballadora, salvo que se dispoña outra cousa por convenio colectivo ou pacto individual, con polo menos 7 días de antelación.
- Deben respectarse en todo caso os límites de xornada establecidos e os descansos.

A extinción do contrato: se o contrato ten unha duración superior ao ano deberá comunicarse a súa extinción por escrito á persoa traballadora cun preaviso de, polo menos, 15 días.

Nos contratos de duración determinada que teñan establecido un prazo máximo de duración, se chegado este a persoa traballadora continúa prestando os seus servizos, entenderase que o contrato queda prorrogado automaticamente e por tempo indefinido.

A extinción do contrato de traballo por expiración do prazo conviado, dará dereito á persoa traballadora a percibir unha indemnización por importe de 8 días de salario por cada ano de contrato, salvo que por convenio colectivo se pacte unha indemnización maior.

Retribución: será a establecida en cada caso polo convenio colectivo aplicable e determinárase en función ao tempo traballado.

Contratos formativos:

Contrato en prácticas

Supón a prestación dun traballo retribuído que facilita á persoa traballadora unha práctica profesional adecuada ao seu nivel de estudos.

Os convenios colectivos determinan os postos de traballo, grupos, niveis ou categorías profesionais nos que pode realizarse este tipo de contrato.



Requisitos: a celebración deste tipo de contrato debe axustarse ao cumprimento de certos requisitos.

- Para a empresa: ningunha persoa traballadora pode ser contratada en prácticas na mesma ou distinta empresa por un tempo superior a 2 anos baseándose na mesma titulación.

A empresa debe solicitar ao INEM un certificado sobre os contratos en prácticas que celebre a persoa traballadora con polo menos 10 días de antelación á data de incorporación.

- Para a persoa traballadora: debe estar en posesión de título universitario, de formación profesional ou título oficialmente recoñecido que o habilite para o exercicio profesional sempre que non transcorran máis de 4 anos desde a súa obtención.

Forma do contrato: o contrato debe realizarse por escrito no modelo oficial indicándose expresamente o prazo de duración do contrato e o posto de traballo que se vai desempeñar.

O período de proba: salvo que se dispoña outra cousa no convenio colectivo, o período de proba non pode ser superior a 1 mes para os titulados universitarios de grao medio e formación profesional de primeiro grao e de 2 meses para titulados universitarios de grao superior e formación profesional de segundo grao.

A duración do contrato: non pode ser inferior a 6 meses nin superior a 2 anos, e teranse en conta para estes efectos os períodos nos que a persoa traballadora foi contratada en prácticas noutras empresas.

Poderán efectuarse 2 prórrogas por unha duración de como mínimo 6 meses cada unha, ata alcanzar o tope máximo da súa duración, salvo que se dispoña outra cousa en convenio.

Se chegado o vencemento do contrato, a persoa traballadora continuase prestando os seus servizos, o contrato entenderase prorrogado automaticamente.

A extinción do contrato: se o contrato ten unha duración superior ao ano deberá comunicarse a súa extinción por escrito á persoa traballadora cunha antelación mínima de 15 días.

A empresa deberá expedir á persoa traballadora un certificado no que conste a duración das prácticas, o posto ou postos de traballo ocupados e as principais tarefas realizadas.

Retribución: será a que fixe en cada caso o convenio colectivo sen que, na súa falta, poida ser inferior ao 60 % durante o primeiro ano de contrato e ao 75 % o segundo ano do salario fixado no convenio para unha persoa traballadora que desempeñe o mesmo posto de traballo ou equivalente.

Contrato para a formación

Ten por obxecto que a persoa traballadora adquira a formación teórica e práctica necesaria para o desempeño adecuado dun oficio ou dun posto de traballo que requira un determinado nivel de cualificación.



Debe dedicarse á formación teórica da persoa traballadora un mínimo do 15 % da xornada máxima prevista no convenio colectivo, ou na súa falta, da xornada máxima legal. Respectando este límite, os convenios colectivos poderán establecer o tempo dedicado á formación teórica e a súa distribución.

Requisitos: a celebración deste tipo de contrato debe axustarse ao cumprimento de certos requisitos.

- Para a empresa: mediante convenio colectivo poderase establecer, en función do tamaño do cadro de persoal, o número máximo de contratos para a formación que se poden realizar, así como os postos de traballo que poden ser obxecto deste.
- Para a persoa traballadora: poden ser contratadas en formación as persoas maiores de 16 e menores de 21 anos que carezan da titulación requirida para realizar un contrato en prácticas.

Este límite de idade non se aplicará nos chamados contratos de inserción realizados cos seguintes grupos de persoas traballadoras:

- Desempregados minusválidos.
- Aos estranxeiros durante os dous primeiros anos da vixencia do seu permiso de traballo.
- Aos desempregados que leven máis de tres anos sen actividade laboral.
- Aos desempregados en situación de exclusión social.
- Aos desempregados que se incorporen a programas de escolas taller, de oficios e talleres de emprego.



Non se poderán celebrar contratos para a formación que teñan por obxecto a cualificación para un posto de traballo que fora desempeñado con anterioridade pola persoa traballadora na mesma empresa por tempo superior a 12 meses.

A forma do contrato: o contrato deberá celebrarse por escrito en modelo oficial.

O período de proba: será de 2 meses.

A duración do contrato: a duración mínima do contrato será de 6 meses e a máxima de 2 anos, aínda que por convenio colectivo se poderán establecer outras duracións atendendo ás características do oficio ou do posto de traballo que se vai desempeñar e aos requirimentos formativos deste.

No entanto, a duración mínima non poderá ser inferior a 6 meses nin a máxima superior a 3 anos.

Se unha vez transcorrido o tempo pactado de duración do contrato, a persoa traballadora continuase prestando os seus servizos, o contrato de formación entenderase prorrogado automaticamente ata a duración máxima do contrato.

Expirada a duración máxima do contrato, a persoa traballadora non poderá ser contratada baixo esta mesma modalidade pola mesma empresa ou por outra.

A extinción do contrato: se a súa duración é superior a 1 ano a parte que desexe finalizalo deberá notificar á outra a súa intención de extingui-lo cunha antelación mínima de 15 días.

O empresario deberá entregar ao traballador/a un certificado no que conste a duración da formación teórica e o nivel de formación práctica adquirida.

Retribución: a retribución será a fixada en convenio colectivo sen que esta poida ser inferior en ningún caso ao salario mínimo interprofesional (SMI), e percibirase sempre en proporción ao tempo de traballo efectivo.

Cando o/a traballador/a acredita realizar un curso de formación profesional ocupacional, a súa retribución incrementarase proporcionalmente ao tempo non dedicado á formación teórica.

Contrato de interinidade

Ten por obxecto a substitución da persoa traballadora con dereito a reserva do posto de traballo ou a cobertura dun determinado posto mentres dure o proceso de selección.

Requisitos: O traballador/a que se pretende substituír (por exemplo de baixa ou en excedencia) deberá ter dereito á reserva do posto de traballo en virtude de norma, convenio colectivo ou acordo individual.

A forma do contrato: o contrato deberá celebrarse por escrito e nel deberá figurar claramente quen é o substituído e a causa da substitución.

Nos casos nos que se realiza para cubrir unha vacante mentres dura o proceso de selección, débese identificar claramente cal é o posto que se cobre.

O período de proba: non poderá ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, de 3 meses para o persoal de empresas de menos de 25 empregados/as e de 2 meses para o resto do persoal.

A duración do contrato: será a do tempo que dure o dereito de reserva do posto de traballo. No caso de cobertura de posto de traballo nos períodos de selección, a duración do contrato coincidirá co tempo que dure a selección ou promoción, cun máximo de 3 meses.

A extinción do contrato: o contrato extinguirase pola reincorporación da persoa traballadora substituída, polo vencemento do prazo para a reincorporación ou pola extinción da causa que deu lugar á reserva do posto.

Retribución: farase de acordo co convenio colectivo aplicable.

Contrato por obra ou servizo determinado

Ten por obxecto a realización de obras ou servizos determinados con autonomía e substancialidade propias dentro da actividade da empresa cuxa execución, aínda que está limitada no tempo, é de duración incerta.

Os convenios colectivos determinarán cales son os traballos ou tarefas con entidade propia dentro da actividade normal da empresa que poderán cubrirse con contratos destas características.



Requisitos: non existen requisitos específicos nin para o/a empregado/a nin para a empresa.

Forma do contrato: o contrato deberá celebrarse por escrito indicando de forma específica en que consiste a obra ou servizo obxecto do contrato.

Período de Proba: salvo que se dispoña outra cousa no convenio colectivo aplicable, non poderá ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, de 3 meses para o persoal de empresas de menos de 25 empregados/as e de 2 meses para o resto do persoal.

A duración do contrato: será a do tempo necesario para a realización da obra ou servizo determinado.

A extinción do contrato: Se a duración do contrato é superior ao ano, a parte que desexe extingui-lo deberá notificarlo á outra parte cunha antelación mínima de 15 días.

A extinción do contrato de traballo dará lugar nestes casos a unha indemnización por importe de 8 días de salario por cada ano de servizo, salvo que se determine unha indemnización maior por convenio colectivo.

Retribución: farase de acordo co convenio colectivo aplicable.

Contrato eventual por circunstancias da produción

Ten por obxecto atender as esixencias circunstanciais do mercado, acumulación de tarefas ou exceso de pedidos, aínda que se trate da actividade normal da empresa.

Requisitos: fixaranse por convenio colectivo as actividades nas que se poderán contratar persoas eventuais e o volume que esta modalidade contractual pode representar no total de contratos que celebre a empresa.

A forma do contrato: o contrato poderá realizarse de palabra se a súa duración é igual ou inferior a 4 semanas e por escrito cando supere este límite temporal, e deberá indicarse a causa que o xustifica, isto é, cal é a eventual circunstancia da produción.

O período de proba: salvo que se dispoña outra cousa no convenio colectivo aplicable, non poderá ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, de 3 meses para o persoal de empresas de menos de 25 empregados/as e de 2 meses para o resto do persoal.

A duración do contrato: será como máximo de 6 meses dentro dun período de 12 meses contados a partir do inicio da relación laboral, salvo modificación efectuada polo convenio aplicable e sen que neste caso poidan superar a duración de 12 meses dentro dun período de 18 meses.

A extinción do contrato: se a duración do contrato é superior ao ano, a parte que desexe extingui-lo deberá notificarlo á outra parte cunha antelación mínima de 15 días.

A extinción do contrato de traballo dará lugar nestes casos a unha indemnización por importe de 8 días de salario por cada ano de servizo, salvo que se determine unha indemnización maior por convenio colectivo.

Retribución: farase de acordo co convenio colectivo aplicable.



Contrato indefinido ordinario

Ten por obxecto a prestación dun traballo retribuído por tempo indefinido.

Requisitos: non existen requisitos específicos para a empresa nin para o/a traballador/a.

A forma do contrato: o contrato poderá celebrarse por escrito ou de palabra.

O período de proba: salvo que se dispoña outra cousa no convenio colectivo aplicable, non poderá ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, de 3 meses para o persoal de empresas de menos de 25 empregados/as e de 2 meses para o resto do persoal.

A duración do contrato: será por tempo indefinido.

Extinción do contrato: se a duración do contrato é superior ao ano, a parte que desexe extingui-lo deberá notificalo á outra parte cunha antelación mínima de 15 días. Atendendo á causa da extinción do contrato a persoa traballadora terá dereito ou non a indemnización.

Retribución: aplicarase o que pacten respecto diso as partes ou o que dispoña o convenio colectivo.

Cotización: existen incentivos que consisten en bonificacións da cota empresarial á Seguridade Social por contingencias comúns nos casos nos que a persoa traballadora contratada pertenza a algún dos colectivos protexidos. En caso contrario, aplicaranse as normas xerais.

Contrato para o fomento da contratación indefinida

Ten por obxecto facilitar a colocación estable de persoas desempregadas e daquelas que prestan os seus servizos con contratos temporais.

Requisitos:

- Para a Empresa: non realizar, nos 12 meses anteriores á celebración do contrato, extincións de contratos de traballo por causas obxectivas declaradas improcedentes por sentenza xudicial ou proceder a un despedimento colectivo
- Para o traballador/a: a persoa desempregada deberá de estar comprendida nalgún dos colectivos que se detallan a continuación:
 - Mulleres desempregadas entre 16 e 45 anos.
 - Mulleres desempregadas cando se contraten para prestar servizos en profesións ou ocupacións con menor índice de emprego feminino.
 - Desempregados inscritos ininterrompidamente na oficina de emprego durante 6 ou máis meses.
 - Desempregados maiores de 45 anos.
 - Desempregados perceptores de prestacións ou subsidios por desemprego, aos que reste un ano ou máis de percepción no momento da contratación.

Forma do contrato: o contrato deberá facerse por escrito e en modelo oficial.



O período de proba: salvo que se dispoña outra cousa no convenio colectivo aplicable, non poderá ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, de 3 meses para o persoal de empresas de menos de 25 empregados/as e de 2 meses para o resto do persoal.

A duración do contrato: por tempo indefinido.

A extinción do contrato: cando o contrato se extinga por causas obxectivas e o despedimento sexa declarado improcedente, a contía da indemnización que terá dereito a percibir a persoa traballadora será de 33 días de salario por ano de servizo, prorrateándose por meses os períodos de tempo inferior a un ano, ata un máximo de 24 mensualidades (fronte aos 45 días de salario por ano de traballo co límite de 42 mensualidades que percibirían neste con contrato indefinido ordinario)

Retribución: farase de acordo co convenio colectivo aplicable.

Cotización: existen incentivos que consisten en bonificacións da cota empresarial por continxencias comúns nos casos en que o persoa traballadora contratada pertenza a algún dos colectivos protexidos.

Contrato de substitución

Ten por obxecto a substitución daquela persoa traballadora da empresa que accede de forma parcial á xubilación.

Considerarase xubilación parcial a que é solicitada logo dos 60 anos e antes dos 65, e que se compatibiliza co desempeño do traballo a tempo parcial, vinculándose á existencia dun contrato de substitución realizada cunha persoa desempregada.

Neste período a persoa traballadora substituída compatibilizará o cobro da parte proporcional da pensión de xubilación e do salario que corresponda ao seu traballo a tempo parcial. A efectos das prestacións farmacéuticas terá a consideración de pensionista.

Requisitos: non existen requisitos específicos para a empresa nin para a persoa traballadora.

A forma do contrato: deberá realizarse por escrito no modelo oficial.

O período de proba: salvo que se dispoña outra cousa no convenio colectivo aplicable, non poderá ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, de 3 meses para o persoal de empresas de menos de 25 empregados/as e de 2 meses para o resto do persoal.

A xornada de traballo: este contrato poderá celebrarse a xornada completa ou parcial pero deberá ser como mínimo igual á redución da xornada acordada, que á súa vez deberá estar comprendida entre un 30 % e 70 %.

O horario de traballo da persoa que releva poderá completar o da persoa traballadora substituída ou realizarse de forma simultánea.

O posto de traballo da persoa traballadora substituída e o que releva poderá ser o mesmo ou similar, isto é, que implique a realización de tarefas correspondentes ao mesmo nivel profesional ou categoría equivalente.



100

A duración do contrato: o contrato celebrarase polo tempo que lle falte á persoa traballadora substituída para causar dereito á pensión por xubilación co límite máximo dos 65 anos da persoa traballadora (5 anos como máximo).

Retribución: farase de acordo co convenio colectivo aplicable.

Contrato para persoas traballadoras minusválidas

Ten por obxecto fomentar o emprego de persoas traballadoras minusválidas.

Requisitos:

- Para a empresa: solicitar á oficina de emprego, indicando os postos que se queren cubrir, as súas características técnicas e a capacidade que debe ter a persoa traballadora.
- Para a persoa traballadora: ter unha diminución da capacidade de, polo menos, o 33 %. Deberá estar inscrito no rexistro correspondente da oficina de emprego.

A forma do contrato: por escrito e en modelo oficial.

O período de proba: salvo que se dispoña outra cousa no convenio colectivo aplicable, non poderá ser superior a 6 meses para os técnicos titulados, de 3 meses para o persoal de empresas de menos de 25 empregados/as e de 2 meses para o resto do persoal.

A duración do contrato: será por tempo indefinido e a xornada completa.

A extinción do contrato de traballo: non existen causas especiais, polo que haberá que atermos á lexislación vixente.



Anexo 5

Administración dos recursos humanos: Rescisión do contrato

Extinción por cumprimento do termo

Esta causa de extinción é propia dos contratos de duración determinada, ben porque se esgote a duración pactada, ben porque se realice a obra ou servizo obxecto do contrato.

Estes contratos necesitan denuncia para que se produzan os efectos extintivos. Se chegada a súa duración máxima non hai denuncia polas partes, enténdese prorrogado por tempo indefinido.

Nos contratos temporais cuxa duración sexa superior a un ano necesitan preaviso: a parte que vaia denunciar o contrato ten que comunicarllo á outra cun mínimo de 15 días de antelación.

O incumprimento por parte da empresa do prazo de preaviso obriga ao abono dunha indemnización equivalente ao salario correspondente ao prazo incumplido.

Na finalización do contrato de duración determinada ou temporal, excepto os de interinidade, inserción e formación, establécese unha indemnización mínima de 8 días de salario por ano traballado

Extinción por vontade das partes ou por mutuo acordo

É a decisión de ambas as partes contratantes de dar por terminada a relación laboral durante a súa vixencia.

Salvo pacto en contrario, ningunha das partes ten dereito a indemnización algunha nos supostos de extinción por mutuo acordo.

Por ser voluntaria esta forma de extinción, o/a traballador/a non se atopa en situación legal de desemprego nin, en consecuencia, é acredor das prestacións correspondentes.

Extinción por causas contractuais previstas. Condicións resolutorias

O contrato de traballo extinguirase polas causas consignadas validamente no contrato salvo que as mesmas constitúan abuso de dereito manifesto por parte da empresa.

O cumprimento da causa (condición) non produce automaticamente a extinción, senón que se limita a posibilitar o seu exercicio polas partes a través do acto de denuncia.

A extinción do contrato polo cumprimento da condición non xera dereito a indemnización entre as partes, salvo pacto en contrario.

A comunicación escrita da empresa resolvendo o contrato é suficiente para acreditar a situación legal de desemprego e acceder ás prestacións correspondentes.



Extinción por dimisión

O contrato extinguirase por dimisión da persoa traballadora, e deberá mediar o preaviso que sinalen os convenios colectivos ou o costume do lugar.

Por dimisión do/a traballador/a enténdese a renuncia expresa ao posto de traballo que viña desempeñando.

O cesamento preavisado extingue o contrato de traballo na data sinalada, sen que o/a traballador/a teña dereito a indemnización nin se atope en situación legal de desemprego.

A dimisión sen preaviso tamén extingue o contrato de traballo, pero a empresa pode reclamar a oportuna indemnización polos danos e prexuízos causados pola falta ou insuficiencia do preaviso.

Extinción por abandono do traballo

Cando a renuncia ao posto de traballo non se manifesta explicitamente senón que se deduce inequivocamente do comportamento do/a traballador/a, tamén se produce a extinción do contrato de traballo.

O abandono produce a extinción do contrato de traballo e, en canto ao incumprimento contractual do/a traballador/a, posibilita á empresa a esixir o resarcimento de danos e prexuízos.

O/a traballador/a que abandona non se atopa en situación legal de desemprego e, en consecuencia, non ten dereito ás correspondentes prestacións.



104

Extinción por despedimento disciplinario

Por despedimento disciplinario enténdese a resolución do contrato de traballo por vontade unilateral da empresa baseada nun incumprimento contractual grave e culpable do/a traballador/a.

O despedimento é unha sanción e a súa xustificación vén determinada polo grao de culpabilidade da persoa traballadora e a gravidade do incumprimento.

O/a traballador/a ten dereito a reclamar ante a xurisdición competente no prazo de 20 días hábiles seguintes a aquel en que se produciu.

As causas para que se poida dar este despedimento son:

- Non asistencia e impuntualidade. As faltas repetidas e inxustificadas de asistencia e puntualidade ao traballo.
- Indisciplina ou desobediencia.
- Ofensas verbais ou físicas ao empresario, ás persoas que traballan na empresa ou aos familiares que conviven con eles.
- Transgresión da boa fe e abuso de confianza.
- Diminución continuada e voluntaria no rendemento do traballo normal ou pactado.
- Embriaguez habitual ou toxicomanía se repercuten negativamente no traballo.

Procedemento

O despedimento disciplinario ten que cumprir unha serie de requisitos para que chegue a extinguir o contrato de traballo:

- O prazo para impoñer a sanción de despedimento por faltas moi graves é de 60 días desde a data en que a empresa tivo coñecemento da súa comisión e, en todo caso, aos 6 meses de cometerse.
- Deberá ser notificado ao/á traballador/a por escrito no que se chama a carta de despedimento, na que deben de figurar os feitos que o motivan e a data en que terá efecto.

Existen diferentes tipos de despedimentos:

- Despedimento procedente. Cando quede acreditado o incumprimento (falta moi grave) alegado pola empresa no seu escrito de comunicación, é dicir, na carta de despedimento. Se se estima procedente o despedimento, declararase revalidada a extinción do contrato de traballo sen dereito a indemnización nin a salarios de tramitación.
- Despedimento improcedente. Cando non quede acreditado o incumprimento (falta moi grave) alegado pola empresa no seu escrito ou cando, na súa forma, non se observaron os requisitos esixibles.

Declarada a improcedencia do despedimento, a empresa pode optar entre readmitir o/a traballador/a nas mesmas condicións que rexían antes de producirse o despedimento ou abornarlle unha indemnización a razón de 45 días de salario por ano de servizo, prorrateándose por meses os períodos de tempo inferiores a un ano, ata un máximo de 42 mensualidades.

- Despedimento Nulo. Cando ten como móbil algunha das causas de discriminación prohibidas na Constitución ou na Lei, ou se produce con violación de dereitos fundamentais e liberdades publicas do traballador/a.



105

Extinción por incumprimento voluntario da empresa

Supón un incumprimento contractual voluntario da empresa, que faculta ao traballador a extinguir o contrato.

Esta extinción pode ser motivada polos seguintes factores:

- A modificación substancial das condicións de traballo que redunde en prexuízo da formación profesional do/a traballador/a ou en menoscabo da súa dignidade.
- Demora ou non pagamento de salarios.
- Negativa á reintegración no seu anterior posto de traballo nos supostos de mobilidade xeográfica ou modificación substancial das condicións de traballo, cando unha sentenza xudicial os declare inxustificadas.
- Outros incumprimentos: será causa xusta para que o/a traballador/a poida solicitar a extinción do contrato calquera outro incumprimento grave das obrigas contractuais da empresa, salvo forza maior.

Extinción do contrato por causas obxectivas

É a posibilidade de que ante determinadas causas obxectivas, nas que non existe intención directa nin da empresa nin do traballador/a, a empresa unilateralmente poida extinguir a relación de traballo dándolle unha indemnización ao traballador.

Extinción do contrato por forza maior

O contrato de traballo extingúese por forza maior que imposibilite definitivamente a prestación de traballo se a súa existencia foi previamente constatada pola autoridade laboral.

Para efectos laborais enténdese por forza maior un acontecemento extraordinario que os contratantes non poidan prever ou que, previsto, non se puido evitar, orixinado por causas alleas á actividade empresarial.

Son manifestacións concretas de forza maior o incendio, a inundación, o terremoto, a explosión, as pragas do campo, os tumultos etc.

Procedemento

A solicitude de extinción farase ante a autoridade laboral competente e deberá formularse por escrito, ao que se acompañarán os medios de proba que se estimen necesarios, e no que se fará constar:

- Nome e apelidos do interesado e, no seu caso, da persoa que o represente.
- Identificación do medio preferente ou do lugar para efectos de notificacións.
- Feitos e razóns en que se concrete con toda claridade a solicitude.
- Lugar e data.
- Firma do solicitante ou acreditación da autenticidade da súa vontade.
- Órgano, centro ou unidade administrativa á que se dirixe.



106

Extinción por despedimento colectivo

O contrato de traballo extingúese por despedimento colectivo, fundado en causas económicas, técnicas, organizativas ou de produción, sempre que aquel sexa debidamente autorizado.

Para considerar que un despedimento é colectivo, o número de traballadores afectados debe ser como mínimo:

- A totalidade do persoal, superior a 5 traballadores, dunha empresa que cesa totalmente a súa actividade.

Nun período de 90 días:

- 10 traballadores, nunha empresa con menos de 100.
- 10 % dos traballadores dunha empresa con 100 ou máis, pero menos de 300.
- 30 traballadores, nunha empresa con 300 ou mais.

A extinción de contratos por este motivo, sen cumprir o requisito previo da autorización administrativa, será declarada nula coas consecuencias establecidas para os despedimentos nulos:

condena á inmediata readmisión da persoa traballadora e aboamento dos salarios deixados de percibir.

Extinción por morte da persoa traballadora

O contrato de traballo extínguese pola morte do/a traballador/a, dado o carácter persoal da súa prestación de servizos.

O falecemento da persoa traballadora dará dereito ás seguintes percepcións:

Débedas salariais. Os herdeiros teñen dereito a percibir da empresa as prestacións económicas que se lle debesen ao/á traballador/a ata o momento do seu falecemento.

Indemnización a cargo da empresa. En caso de falecemento dun/a traballador/a, debido a causa natural, a empresa está obrigada a aboar unha indemnización equivalente a 15 días do salario que gozaba no momento da súa morte aos seus familiares (cónxuxe, descendentes, irmáns, ascendentes).

Extinción por xubilación da persoa traballadora

A xubilación do/a traballador/a por razón da súa idade, que teña cuberto un período mínimo de cotización, extingue o contrato de traballo.

A empresa non pode obrigar a xubilarse ao/á traballador/a polo mero feito de cumprir unha determinada idade, salvo que en convenio colectivo se pactase unha idade concreta de xubilación e o/a traballador/a tivese cuberto o período de carencia necesario para percibir a pensión correspondente.

O/a traballador/a que cese no traballo por conta allea por mor da idade é beneficiario dunha prestación económica vitalicia a cargo da Seguridade Social, sen prexuízo dalgún complemento que lle poida ser recoñecido en convenio colectivo con cargo á empresa.

A xubilación é un suposto de extinción do contrato de traballo que non outorga ao/á traballador/a dereito a indemnización ningunha, salvo que por convenio ou pacto colectivo ou individual estea establecido.

Extinción por morte da empresa

Prodúcese cando ninguén continúa o negocio.

Para tal fin, concédese un prazo prudencial aos posibles herdeiros para que adopten unha decisión en orde a tal continuidade ou non.

Ao tratarse dun cesamento por motivos xustificadas, pero independente da vontade da persoa traballadora, esta devén acreedora dunha indemnización equivalente ao prazo de preaviso normal, isto é, unha mensualidade do salario.



Extinción por xubilación da empresa

A xubilación da empresa individual, persoa física, nos casos previstos no réxime correspondente da Seguridade Social (autónomos, agrario ou do mar) extingue o contrato de traballo coa condición de que ninguén continúe o negocio.

Mantense a continuidade dos contratos se a empresa, compatibilizando a pensión de xubilación co mantemento, non liquidación, da titularidade do negocio, continúa desempeñando as funcións inherentes á dita titularidade.

O/a traballador/a ten dereito a unha indemnización equivalente ao prazo de preaviso normal, isto é, unha mensualidade do salario, por producirse a extinción por causas alleas á súa vontade.

A comunicación escrita da empresa notificando a extinción do contrato, acredita a situación legal de desemprego do/a traballador/a e o correspondente dereito deste ás prestacións.

Extinción por incapacidade da empresa

A incapacidade da empresa como suposto extintivo do contrato de traballo non vén referida única e exclusivamente á concorrencia dalgunha das causas de incapacitación civil, senón tamén á manifesta inhabilidade para rexer o negocio derivada de enfermidade ou accidente, que o imposibilite para desenvolver as súas facultades directivas.

De producirse a extinción do contrato pola incapacidade da empresa, o/a traballador/a terá dereito a unha indemnización equivalente aos salarios do período de preaviso normal, ou sexa, unha mensualidade.

A comunicación escrita da empresa, ou do seu representante legal, notificando a extinción do contrato e a non continuidade do negocio posibilita o acceso ás prestacións por desemprego.

Extinción da personalidade xurídica

O suposto de resolución por extinción da personalidade xurídica do contratante, fai referencia á empresa en canto á personalidade xurídica, calquera que sexa a súa clase: fundación, sociedade anónima, limitada etc.

A extinción da personalidade xurídica do contratante prodúcese por algunha das causas previstas, legal ou convencionalmente, para a súa disolución: transcurso do prazo, imposibilidade de cumprimento do obxecto social, acordo dos socios etc.

A disolución efectiva supón un proceso previo de liquidación que, no campo laboral, se manifesta coa tramitación do correspondente expediente de regulación de emprego co fin de obter o permiso da autoridade laboral para a extinción dos contratos de traballo.

En canto supón a extinción da personalidade xurídica da empresa contratante, a declaración de creba produce a extinción dos contratos de traballo. Para iso, é preciso tramitar o expediente resolutorio ante a autoridade laboral competente.



