

# Gestión de los recursos humanos





## i Índice

---

Introducción general

Objetivos

- 1** Planificación de los rrhh
- 1.1. Análisis y diseño de los puestos de trabajo
  - 1.2. Reclutamiento y selección del personal
  - 1.3. Contratos
    - 1.3.1. Formalización del contrato de trabajo: aspectos a incluir, duración, período de prueba
    - 1.3.2. Tipos de contratos
    - 1.3.3. Bonificaciones/reducciones a la contratación laboral
  - 1.4. Prevención de riesgos laborales
  - 1.5. La nómina

- 2** Principales obligaciones laborales
- 2.1. Obligaciones antes de comenzar
  - 2.2. Obligaciones una vez comenzada la actividad
  - 2.3. Trámites para dar de alta y baja en la S.S.

- 3** Los rrhh en el emprendimiento colectivo
- 3.1. Obligaciones laborales
  - 3.2. Organización de los equipos de trabajo
    - 3.2.1. Introducción: concepto
    - 3.2.2. Composición
    - 3.2.3. Características
    - 3.2.4. Ventajas del trabajo en equipo
    - 3.2.5. Liderazgo
  - 3.3. La gestión organizativa
    - 3.3.1. Motivación y comunicación
    - 3.3.2. Autogestión y gestión horizontal

**R** Resumen

## Gestión de los recursos humanos

---

Bases y claves para ayudar a crear o no una empresa

## Introducción general

La situación de crisis en la que nos encontramos, obliga a las empresas a ser más competitivas, aprender a optimizar recursos, mejorar la orientación al cliente, y en definitiva, a ser más productivas.

Para ello necesitamos mantenernos en el mercado y evitar cerrar por el abandono de clientes que buscan alternativas más baratas, o que simplemente consideran que el servicio que se les presta o el producto que se les ofrece ya no es prioritario, la pérdida de los clientes potenciales que reducen su consumo por miedo a lo que pueda pasar, etc.

Por todo ello, ahora más que nunca las empresas tienen que centrar su esfuerzo en el mejor de sus recursos: **LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN.**

La existencia de una buena estrategia comercial es un requisito imprescindible en cualquier empresa, pero debemos tener en cuenta que no es lo único que necesitamos para conseguir que la empresa funcione y alcance sus objetivos.

El capital humano es un componente fundamental y el recurso principal de la empresa. Cualquier proceso de mejora tiene su origen en las personas que integran la organización, ya sea a través de una actitud proactiva o reactiva. Y el capital humano y como se gestionan sus relaciones cobran especial importancia cuando se emprende mediante fórmulas colectivas, como son las cooperativas y las sociedades laborales, en estos casos es muy importante gestionar los equipos, la comunicación y las relaciones laborales de forma más específica y teniendo en cuenta todos los factores que inciden en las relaciones humanas y laborales.

## Objetivos

- Conocer los aspectos a tener en cuenta a la hora de planificar y gestionar los puestos de trabajo.
- Identificar los aspectos formales en la gestión de los contratos.
- Conocer las obligaciones laborales que se dan en la gestión de las personas.
- Conocer las características y ventajas del trabajo en equipo
- Identificar los requisitos de la gestión de las personas en los emprendimientos colectivos.

## 1 Planificación de los recursos humanos

La PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS es el proceso a través del cual se analizan las necesidades de recursos humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la empresa. Permite situar el número adecuado de personas preparadas y cualificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. Se trata de determinar los requerimientos de recursos humanos y la manera de lograrlos con el objetivo de cumplir con los planes estratégicos de la organización.

La planificación estratégica de los recursos humanos es necesaria para que las empresas se anticipen y sean capaces de prevenir el movimiento de personas hacia el interior y hacia fuera. Su propósito es utilizar los recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas y objetivos de la empresa conforme a su estrategia.

En resumen, debemos quedarnos con que los objetivos básicos de la planificación de los recursos humanos son los siguientes:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

### 1.1. ANALISIS Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Es importante analizar cuáles son las circunstancias de la empresa y qué funciones o necesidades específicas no cubiertas nos ponen en la situación de incorporar un nuevo puesto de trabajo.

Generalmente las empresas grandes cuentan con un departamento de recursos humanos que se encarga de recopilar información referente a los puestos que encarna cada uno de los empleados, para así analizar las carencias y excesos en vista de crear nuevos puestos de trabajo. En nuestro caso, hablamos de empresas con una plantilla muy reducida, en la que nos será más fácil recopilar la información necesaria para determinar si hace falta crear un nuevo puesto y, en caso de ser así, para su diseño. En consecuencia debemos hacer lo siguiente:

**DESCRIPCIÓN:** explicación del puesto de trabajo que resume el contenido, determina las responsabilidades, sus condiciones y demás aspectos en términos generales.

**ESPECIFICACIÓN:** no debemos confundirlo con la DESCRIPCIÓN, aunque esté estrechamente relacionada. Éste término hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; conocer la relación de características humanas que debe poseer el individuo que desempeñe su labor, es decir, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para hacer frente a las funciones inherentes al puesto que queremos ofertar.

**DISEÑO:** en función de los dos aspectos anteriores se lleva a cabo el diseño del puesto que queremos cubrir, siempre intentando fomentar la productividad, eficacia y eficiencia. Para ello hay que dotar al puesto de unas características esenciales:

- Variedad de habilidades: grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar el trabajo, que suponga el uso de un conjunto de habilidades y características diferentes de la persona.
- Significación del puesto: grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización o del exterior.
- Identidad del puesto: grado en el que un puesto requiere hacer “en su totalidad” un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- Autonomía: grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
- Retroalimentación del puesto: grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
- Elementos cognitivos del puesto: elementos concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.
- Elementos físicos del puesto: elementos concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

En definitiva, la planificación de los recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Y resumiendo, estos son los pasos necesarios para su consecución:

- Analizar el entorno que rodea la empresa (competidores, ayudas, cuestiones sociales y culturales...)
- Identificar la misión y objetivos de la empresa.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la empresa.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar qué requisitos debe reunir el personal.

## 1.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

En el **reclutamiento** nos encargaremos de, a través de fuentes internas o externas, conseguir un número razonable de aspirantes al puesto diseñado que queremos cubrir.

- Fuentes internas: se trata de la oportunidad de promoción de trabajadores pertenecientes a la empresa.
- Fuentes externas: es recopilación de aspirantes a través de medios externos a la propia empresa, como puede ser una página web, centros oficiales (INEM, colegios profesionales) o una empresa de colocación.

La **selección** es un proceso estructurado mediante el cual se elegirá, entre los candidatos reclutados, a aquél que más se aproxime al perfil del puesto de trabajo que hemos diseñado. Este proceso tiene las siguientes fases:

- **Preselección:** Se trata de reducir el conjunto de candidatos iniciales, clasificando las solicitudes en tres grupos:
  - Desestimadas: candidatos que no cumplen los requisitos exigidos.
  - Dudosas: aquellas en las que se necesite aclarar algunos puntos sobre los candidatos.
  - Solicitudes que cumplen con los requisitos: aquellas personas que se incluirán en el proceso de selección.
- **Realización de pruebas:** Los individuos preseleccionados serán sometidos a pruebas idóneas para valorar cuál es el ideal para el puesto (de conocimiento, psicotécnicas, de razonamiento, aptitud y comprensión verbal, personalidad, role playing...)
- **Entrevista:** es el primer encuentro directo del candidato con la empresa. En este encuentro se plantearán cuestiones varias para estudiar su personalidad y que nos informe sobre su formación, trabajos anteriores, empleo al que aspira, vida privada y más temas que consideremos relevantes. Hay dos tipos de entrevistas, a las cuales acudiremos en función de los aspectos que queremos que nos muestren los candidatos:
  - **Individual:** sólo intervienen entrevistador y entrevistado
  - **Grupal:** intervienen un candidato y varios entrevistadores, entre los cuales frecuentemente se encuentra un psicólogo. Cada entrevistador evaluará al candidato según su propio criterio, una vez concluidas las entrevistas, se unificarán criterios y se tomará una decisión en común sobre la idoneidad del candidato.



## A TENER EN CUENTA:

*Curriculum Vitae: Es la relación de los títulos, honores, trabajos realizados, datos biográficos que califican a una persona aspirante a un puesto de trabajo, la cual responde de la veracidad de los datos expuestos. Ésta es la clave de la entrevista y lo que en un principio nos ha llevado a descartar o no a un aspirante al puesto de trabajo.*

- **Propuesta:** terminado con el proceso anterior, escogeremos a aquél candidato que se haya acercado más al perfil que buscamos. Intentaremos seleccionar al menos a dos personas por si el primero renunciara.
- **Toma de decisión:** Se comunicará a la persona que hemos elegido el resultado del proceso de selección y se le solicitará la documentación oportuna para realizar el contrato. Es importante también comunicar al resto de aspirantes que se ha cerrado el proceso y que no han sido elegidos.

### 1.3. CONTRATOS

#### 1.3.1. Formalización del contrato de trabajo: aspectos a incluir, duración, período de prueba.

##### ¿Qué es?

Un contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario/a y trabajador/a por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución.

##### Pueden firmarlo...

- Los mayores de edad (18 años).
- Los menores de 18 años legalmente emancipados.
- Mayores de 16 y menores de 18 si tienen autorización de los padres o de quien los tenga a su cargo. Si viven de forma independiente, con el consentimiento expreso o tácito de sus padres o tutores.
- Los extranjeros de acuerdo con la legislación que les sea aplicable.

##### Sobre la formalización.

El contrato de trabajo puede formalizarse por escrito o de palabra.

Es obligatorio por escrito cuando así lo exija una disposición legal, y siempre en los contratos que se relacionan:

- Prácticas.
- Formación.
- Para la realización de una obra o servicio determinado.
- A tiempo parcial, fijo discontinuo y de relevo.
- A domicilio.
- Trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero.
- Los contratos por tiempo determinado, cuya duración sea superior a cuatro semanas.

Cada una de las partes podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, en cualquier momento del transcurso de la relación laboral.

### **Sobre el periodo de prueba.**

Su establecimiento es optativo y de acordarlo, se deberá reflejar por escrito en el contrato.

Su duración máxima se establecerá en los Convenios Colectivos, y en su defecto la duración no podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, o de dos meses para el resto de los trabajadores.

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

Durante este período se podrá rescindir la relación laboral por voluntad de cualquiera de las partes, sin alegar causa alguna y sin preaviso, salvo pacto en contrario.

El período de prueba se computa a efectos de antigüedad.

La situación de incapacidad temporal que afecte al trabajador durante el período de prueba interrumpirá el cómputo del mismo, siempre que se produzca acuerdo entre ambas partes.

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

No se podrá establecer período de prueba cuando el trabajador haya ya desempeñado las mismas funciones con anterioridad en la empresa, bajo cualquier modalidad de contratación.

### **Sobre la duración.**

Un contrato de trabajo puede ser indefinido (fijo), o bien tener una duración determinada (temporal).

En principio todo contrato de trabajo es indefinido y a jornada completa, salvo que en el contrato de trabajo se establezca lo contrario.

Las normas que regulan cada tipo de contrato temporal, establecen cuál es la duración mínima y máxima del contrato.

### **Sobre los derechos y obligaciones.**

Un contrato de trabajo supone unos derechos para la persona trabajadora, que se convierten en obligaciones para la empresa. Al mismo tiempo, las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empresario/a.

La empresa contrae obligaciones con:

- El trabajador/a: cuando la relación laboral sea de duración superior a cuatro semanas, el empresario deberá informar por escrito al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato y principales condiciones de ejecución de la prestación laboral, siempre que tales elementos y condiciones no figuren en el contrato de trabajo formalizado por escrito.
- Los representantes legales de los trabajadores: también deberá entregar a los representantes legales de los trabajadores, una copia básica de los contratos formalizados por escrito (con excepción de los contratos de relaciones especiales de alta dirección, para los que es suficiente la notificación), así como las prórrogas de dichos contratos y las denuncias de los mismos, teniendo para ello el mismo plazo de 10 días. La copia básica contendrá todos los datos del contrato a excepción del número del D.N.I., domicilio, estado civil y cualquier otro dato que pueda afectar a la identidad personal del interesado. Posteriormente, dicha copia básica se enviará al Servicio Público de Empleo. Cuando no exista representación legal de los trabajadores también deberá formalizarse copia básica y remitirse al Servicio Público de Empleo.
- El Servicio Público de Empleo: los empresarios están obligados a comunicar al Servicio Público de Empleo en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación, y en los términos que reglamentariamente se determinen, el contenido de los contratos de trabajo que celebren o las prórrogas de los mismos, deban o no formalizarse por escrito.

#### Derechos del trabajador:

- A la ocupación efectiva durante la jornada de trabajo.
- A la promoción y formación en el trabajo.
- A no ser discriminados para acceder a un puesto de trabajo.
- A la integridad física y a la intimidad.
- A percibir puntualmente la remuneración pactada.
- Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo.

#### Deberes del trabajador:

- Cumplir las obligaciones concretas del puesto de trabajo conforme a los principios de la buena fe y diligencia.
- Cumplir las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
- Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio de su función directiva.
- No realizar la misma actividad que la empresa en competencia con ella.
- Contribuir a mejorar la productividad.
- Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo.

### 1.3.2. Tipos de contratos

Existen en este momento 16 tipos de contratos de trabajo establecidos en el Estatuto de los Trabajadores, nos limitaremos a hacer una breve explicación de cada uno de ellos, centrándonos en los aspectos más relevantes:

- **Contrato indefinido:** Concierta la prestación de servicios por un tiempo ilimitado. Puede ser tanto de palabra o como escrito, con la excepción, de los acogidos al programa de fomento de la contratación indefinida, minusválidos, etc. Además, se convertirán en fijos, independientemente de su modalidad contractual:
  - Los trabajadores que no son dados de alta en la Seguridad Social.
  - Los trabajadores con contratos temporales en fraude de ley.
- **Contrato indefinido de fijos-discontinuos:** Es el que se realiza para trabajos que son fijos pero no se repiten en determinadas fechas, produciendo discontinuidad en el tiempo. Imprescindible es que figure:
  - La jornada estimada y su distribución horaria
  - La duración prevista para la actividad.
- **Contratación de minusválidos** (obligación de contratar minusválidos aquellas empresas públicas o privadas con más de 50 trabajadores).
- **Contrato para el fomento de la contratación indefinida:** Tiene como objetivo facilitar el empleo estable para trabajadores desempleados y aquellos sujetos a una relación laboral de carácter temporal. El contrato se concertará por tiempo indefinido.

Pueden ser objeto de este tipo de contrato los siguientes:

- Trabajadores desempleados inscritos en INEM y que ostenten alguna de las siguientes condiciones:
  - Tener entre 16 y 30 años, ambos inclusive.
  - Ser mujeres desempleadas, y contratadas para prestar servicios en profesiones u ocupaciones con menor índice de empleo femenino.
  - Trabajadores mayores de 45 años de edad.
  - Parados de larga duración, con más de seis meses inscritos ininterrumpidamente como demandantes de empleo.
  - Ser minusválido.
- Trabajadores que, en la fecha de inicio del contrato de fomento de la contratación indefinida, estuvieran empleados en la misma empresa mediante un contrato de duración determinada o temporal, incluidos los contratos formativos.

- **Contrato para la formación:** Este contrato tiene como finalidad la adquisición de formación teórico-práctica necesaria para la realización adecuada de un trabajo que requiera algún tipo de cualificación o acreditación.

Para ello, los trabajadores deben ser mayores de 16 años y menores de 21. No aplicándose ningún límite de edad cuando el contrato vaya dirigido a desempleados minusválidos, trabajadores extranjeros, desempleados que lleven más de tres años sin trabajo, los que estén en situación de exclusión social y Los que se incorporen como alumnos-trabajadores a los programas de escuelas-taller, casas de oficios y talleres de empleo.

Los requisitos necesarios son:

- No tener la titulación correspondiente para el ejercicio de la profesión.
- No haber estado en el puesto para el que se contrata con anterioridad, dentro de la misma empresa, más de 12 meses.

Si se hubiera tenido una contratación en aprendizaje con anterioridad, inferior a dos años, se podrá contratar para formación sólo por el tiempo que quede hasta completar la duración establecida.

La duración del contrato no podrá ser inferior a seis meses ni superior a dos años, salvo que por convenio colectivo se establezca, pero en ningún caso podrá ser inferior a seis meses ni superior a tres años, o a cuatro años en el caso de que el trabajador tenga alguna minusvalía.

- **Contratos en prácticas:** Sirven para facilitar las prácticas profesionales a los trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, e incluso otros títulos, siempre y cuando estén reconocidos oficialmente como equivalentes y que habiliten para el ejercicio profesional.

El puesto de trabajo deberá permitir la obtención de estas prácticas según el nivel de estudios cursados.

- **Contrato temporal para trabajadores desempleados en situación de exclusión social:** El objetivo es fomentar la contratación de aquellos trabajadores en situación de exclusión social, que están desempleados (con problemas de drogadicción o alcoholismo que están en proceso de rehabilitación o reinserción, los internos de centros penitenciarios cuya situación les permita acceder a un empleo y ex reclusos).
- **Contrato de obra o servicio determinado:** Es aquel que se firma para la realización de una obra o servicio, con autonomía y cuya duración sea incierta.

La duración del contrato puede ser por tiempo indefinido o determinado. Y se ha de realizar por escrito, identificando con claridad el carácter de la contratación y la obra o servicio para el que se contrata.

El empresario debe informar, también, sobre la existencia de vacantes, con el fin de garantizar iguales oportunidades de acceso a puestos permanentes. Y por convenios colectivos se establecerán las medidas para facilitar el acceso de estos trabajadores a la formación profesional continua.

- **Contrato eventual por circunstancias de la producción:** Se celebra para responder a las exigencias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, que surgen en la empresa, en un momento determinado. Por convenio colectivo se podrán fijar las actividades en las que pueden contratarse trabajadores eventuales y los criterios de adecuación a la plantilla.

La duración máxima será de seis meses en un período de un año, por convenio se podrá modificar.

Se transformarán en indefinido, salvo prueba en contrario, cuando:

- Se dé falta de forma escrita.
  - Por falta de alta en la Seguridad Social, si hubiera transcurrido un plazo igual o superior al período de prueba.
  - Si llegado el término, el trabajador continuara realizando la prestación laboral.
  - Los contratos en fraude de Ley.
- **Contrato de interinidad:** Este contrato tiene como finalidad sustituir a un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo para cubrir temporalmente ese puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción, para su ocupación definitiva.

El contrato durará mientras subsista el derecho del trabajador sustituido a la reserva de puesto de trabajo, o por el tiempo que dure el proceso de selección o promoción para cubrir dicho puesto, en cuyo caso no se excederá de tres meses. Se extinguirá por la reincorporación del trabajador sustituido; o por el tiempo establecido para la incorporación; así como por el transcurso del plazo de tres meses para el caso de un proceso de selección.

- **Contratación en sustitución por anticipación de la edad de jubilación:** Su fin es la contratación de trabajadores desempleados para sustituir a aquellos trabajadores que anticipen su edad ordinaria de jubilación de 65 a 64 años.

Los requisitos de los trabajadores son:

- Que el trabajador que se jubile, le quede un año para alcanzar la jubilación.
  - Y que el trabajador que le sustituya esté inscrito como desempleado en EL INEM.
  - Duración mínima de un año.
- **Contrato de relevo:** Se concierta con un trabajador en situación de desempleo o que tuviera concertado con la empresa un contrato de duración determinada, para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa que se jubila de manera parcial, ya que simultáneamente trabaja a tiempo parcial en la empresa, además de estar jubilado.

Este contrato puede ser indefinido o igual al tiempo que falta al trabajador sustituido para alcanzar la edad de jubilación.

- **Contrato a tiempo parcial:** Se celebra cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferiores a la jornada a tiempo.

En esta modalidad se puede contratar por tiempo indefinido o por duración determinada.

En el contrato ha de figurar el número de horas y su distribución.

- **Contratos de inserción:** Para participar en programas públicos de realización de obras y servicios de interés general y social. El objetivo que se persigue es por un lado, la adquisición de experiencia laboral, y por otro, facilitar la mejora de la ocupación al desempleado.

Se conciertan por un período de tiempo determinado, y siempre entre Administración o entidad sin ánimo de lucro y un desempleado para la realización de servicio de interés general o social.

- **Contrato de trabajo de grupo:** Se caracteriza por acordarse entre un empresario y el jefe de un grupo de trabajadores considerado en global, no teniendo el empresario derechos y deberes, sobre cada uno de los miembros, ya que el Jefe de Grupo tiene la representación de estos trabajadores, respondiendo de las obligaciones de dicha representación.
- **Contrato de trabajo a domicilio:** Este tipo de contrato se da cuando la prestación del servicio se realiza en el domicilio del trabajador, o en un lugar libremente elegido por él, sin vigilancia del empresario.

En éste contrato es importante que la empresa entregue un documento de control de la actividad laboral, donde debe aparecer el nombre del trabajador, el trabajo a realizar, así como, la cantidad de materias primas entregadas, el salario, y cualquier aspecto de la relación laboral que interese a ambas partes. Por tanto, debe formularse por escrito, indicando el lugar en que se va a realizar el trabajo.

#### Aspectos generales de los contratos:

- Se transforma en indefinido:
  - Si una vez producida la causa prevista para la extinción del contrato no se hubiera producido denuncia expresa de alguna de las partes y se continuara realizando la prestación laboral.
  - Por falta de forma escrita, cuando sea requisito esencial.
  - Por falta de alta en la Seguridad Social si hubiera transcurrido un plazo igual o superior al período de prueba. En estos supuestos, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación.
  - El contrato celebrado en fraude de Ley.

- El empresario informará sobre la existencia de puestos de trabajo vacantes, facilitando, además, su acceso mediante formación profesional continua.

### 1.3.3. Bonificaciones/Reducciones a la contratación laboral

Las bonificaciones actuales son las siguientes:

- Bonificaciones/Reducciones a la contratación de carácter general para jóvenes Ley 11/2013
- Bonificaciones/Reducciones a la contratación de carácter general
- Bonificaciones/Reducciones a la contratación dirigidas a ámbitos específicos
- Bonificaciones/Reducciones para el mantenimiento de empleo
- Bonificaciones/Reducciones al trabajo autónomo

Recomendamos conocer la normativa vigente a enero de 2014, consultando la página web del SEPE ([www.sepe.es](http://www.sepe.es))

## 1.4. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La ley de Prevención de Riesgos Laborales dice que una persona autónoma, cuando tiene trabajadores a su cargo tiene las obligaciones del empresario en la normativa de prevención.

En general la Prevención de Riesgos Laborales dice que el empresario/a tiene que garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

Como negocios autónomos tenemos la obligación de:

- Adoptar las medidas necesarias para la protección de los trabajadores.
- Informar y formar a los trabajadores.
- Actuar en caso de emergencia y de riesgo grave e inminente.
- Vigilar la salud de sus trabajadores.
- Constituir una organización y los medios necesarios para la prevención.

La prevención de riesgos laborales se integra en el sistema general de gestión de la empresa, para ello hay que implantar y aplicar una Planificación de la Actividad Preventiva que se plasma en un documento que se llama Plan de Prevención.

## 1.5. LA NÓMINA

Es el documento individual que entregamos mensualmente al trabajador en el que consta el detalle del salario que percibe junto con las deducciones que se le practican a dicho salario.

El formato estándar de una nómina está regulado por la legislación vigente y se marca una estructura y contenido mínimo que se debe respetar en todo caso. Este contenido mínimo de la nómina debe incluir al menos:

- Datos identificativos de la empresa, dirección del centro de trabajo y código cuenta cotización en el que está el trabajador incluido.
- Datos básicos del trabajador, tipo de contrato, categoría, antigüedad en la empresa.
- Periodo de liquidación al que corresponde dicha nómina.
- Detalle de las percepciones salariales y extrasalariales que componen la retribución bruta del trabajador.
- Detalle de las deducciones que se le practican al salario bruto, bien marcadas por la legislación vigente, bien por otro tipo de deducciones que haya que aplicarle a la nómina, como anticipos o embargos en la nómina.
- Líquido a percibir, dado que la nómina tiene consideración de documento acreditativo del pago de salarios cerrando los pagos pendientes al trabajador para el periodo estipulado.
- Detalle de las bases de cotización de la nómina, junto con el detalle de las bases de IRPF.
- Lugar de emisión y firma y sello por la empresa y trabajador.

La suma total de todos los conceptos que hay que abonar al trabajador dan origen a la retribución bruta mensual. La nómina tiene por norma general periodos de liquidación mensuales con las siguientes excepciones:

- Entrada o salida del trabajador de la empresa, sin que estas fechas correspondan con el mes natural.
- Nóminas de paga extra.

Dentro de las percepciones que se suman para dar lugar al salario bruto tenemos dos grupos diferenciados:

**Percepciones salariales;** que lo conforman todos aquellos conceptos que están fijados por el convenio colectivo de aplicación en la empresa. La cantidad de conceptos que se pueden incluir dentro de las percepciones salariales es muy amplia y no es genérica. Normalmente, nos encontraremos con estos conceptos:

- **Salario base:** pago mensual del trabajador.
- **Complementos:** como cantidades adicionales que complementan al salario base.
- **Parte proporcional de la paga extra:** normalmente se abonan entre dos y cuatro pagas extras anuales o darse el caso de que la paga extra se encuentre prorrateada.

- Salario en especie
- Horas extraordinarias

**Percepciones extrasalariales;** en el que se incluyen conceptos que no tienen la consideración pura de salario, como pueden ser dietas o gastos de locomoción.

## PASOS PARA CALCULAR UNA NÓMINA

### 1. Establecer todas las percepciones que cobra el trabajador, como por ejemplo:

- Salario base
- Complementos salariales
- Horas extraordinarias
- Gratificaciones extraordinarias
- Salario en especie
- Percepciones no salariales.

### 2. Calcular las bases

A) Base de Contingencias Comunes (BCC) = Salario base + Complementos salariales + Prorrata de las pagas extraordinarias.

Prorrata de las pagas extraordinaria =  $N^{\circ}$  Pagas extraordinarias \* (salario base + antigüedad) / 12

B) BCP = BCC + Horas extraordinarias

C) B horas extras = Horas extras

D) B IRPF = Sueldo Bruto \* % retención

**DEDUCCIONES.** El trabajador debe pagar a la Seguridad Social por:

- Contingencias Comunes =  $BCC * 4.7\%$
- Desempleo =  $BCP * 1.55\%$  (general) o  $1.60\%$  (duración determinada)
- Formación profesional =  $BCP * 0.1\%$
- H. Extras por fuerza mayor =  $-HE * 2\%$
- Resto de Horas Extras =  $HE * 4.7\%$
- Retención =  $B IRPF + \% \text{ retención}$

**LÍQUIDO DE LA NÓMINA.** Es lo que el trabajador percibe después de restar al sueldo bruto todas las deducciones calculadas:

**LÍQUIDO = SUELDO BRUTO - DEDUCCIONES**

## 2 Principales obligaciones laborales

### 2.1. OBLIGACIONES ANTES DE COMENZAR

**Inscripción de la empresa en la Seguridad Social** para aquellos empresarios que vayan a contratar trabajadores.

**Objeto:** La asignación de un número al empresario, por parte de la Tesorería General de la Seguridad Social, para su identificación en el Régimen que corresponde del Sistema de la Seguridad Social. Dicho número es considerado como principal Código de Cuenta de cotización.

**Sujetos:** Empresarios

**Impresos:** Se debe presentar el **Modelo TA-6** para todos los Regímenes, excepto para el Sistema Especial para Empleados de Hogar que es el **Modelo TA.6-0138\_HOGAR**.

**Documentación: Empresario individual:**

- **Modelo oficial de la solicitud.**
- Original o copia del **documento identificativo** del titular de la empresa, empresario individual ó titular del hogar familiar.
- **Documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda** asignando el Número de Identificación Fiscal en el que conste la Actividad Económica de la Empresa según CNAE-09. (no se requiere este documento para el Sistema Especial para Empleados de Hogar).

**Dónde tramitarlo:** En la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social más próxima a su domicilio de actividad.

**Plazos:** El empresario que por primera vez vaya a contratar a trabajadores, deberá solicitar su inscripción como empresa antes del inicio de la actividad.

Los documentos formalizados respecto de la cobertura de los riesgos profesionales y de la prestación económica de la incapacidad temporal derivada de contingencias comunes, mantendrán su vigencia por el periodo de un año y se entenderán prorrogados por periodos de igual duración.

### Darse de alta en el Régimen de Autónomos (Empresarios individuales, Comunidades de bienes y sociedades)

1. Trámites fiscales, a realizar en la Delegación de Hacienda.

- Realizar la Declaración Censal, que consiste en un resumen de la situación tributaria en la

que se encuentra la persona", indica Rosario Moreno, realizar la Declaración Censal, "básicamente, un resumen de la situación asesora jurídica de ATA. Para ello, debes presentar, bien telemática, bien presencialmente, el modelo 036 o 037 (simplificado).

- Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) durante el primer mes de inicio de la actividad. El modelo que tienes que presentar es el 840. Lo importante en este paso es prestar atención a la hora de elegir el epígrafe que defina la actividad que vas a desarrollar. "Y si se pretenden realizar varias, habrá que marcar tantos epígrafes como actividades", recuerda Moreno.

## 2. Trámites laborales, a realizar en la Administración de la Tesorería General de la S.S.

- Debes darte de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Para ello, presenta el modelo TA.521 cumplimentado, junto a la fotocopia del alta en el IAE y fotocopia del DNI.

## 3. Otros trámites

- Formalizar la Licencia de Apertura en el Ayuntamiento, en caso de que haya un centro de trabajo.

### Dar de alta los trabajadores por cuenta ajena en el Régimen General de la Seguridad Social.

Al incorporar nuevos trabajadores a tu empresa tienes que saber si están o no afiliados a la Seguridad Social.

La afiliación, si ésta no existiese con anterioridad, es un acto administrativo, que tienes que realizar obligatoriamente como empresario, previo al alta, mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce la condición de incluir, en el Sistema de Seguridad Social, a la persona física que por primera vez realiza una actividad determinante de su inclusión y le asignan un Número de Seguridad Social. Los trabajadores por cuenta ajena cuyo empresario no cumpla con esta obligación, podrán solicitar su afiliación.

La solicitud de afiliación, en el modelo TA.1, se dirigirá a la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social o Administración de la misma provincia en que esté domiciliada la empresa en que presta servicios el trabajador por cuenta ajena o asimilado, o en la que radique el establecimiento del trabajador autónomo.

### Alta, baja y variación de datos de tus trabajadores

Se realizarán mediante la presentación del impreso TA.2/S.

La solicitud de alta en la Seguridad Social contendrá fundamentalmente los siguientes datos:

- Nombre o razón social del empresario que promueve el alta.
- Código de Cuenta de Cotización del empresario.
- Régimen de Seguridad Social.
- Apellidos y nombre del trabajador.

- Número de Seguridad Social del trabajador.
- DNI
- Domicilio del trabajador.
- Fecha de inicio de la actividad.
- Grupo de cotización.
- Tipo de contrato y coeficiente de jornada en su caso.
- Ocupación (en los supuestos indicados en la Disposición adicional cuarta de la ley 42/2006 de 28 de diciembre de 2006)

La solicitud de baja, por la cual se extingue la relación jurídica con la Seguridad Social, deberá contener los datos relativos a:

- Nombre o razón social del empresario que promueve el baja.
- Código de Cuenta de Cotización del empresario.
- Régimen de Seguridad Social.
- Apellidos y nombre del trabajador.
- Número de Seguridad Social del trabajador.
- DNI.
- Domicilio del trabajador.
- Fecha de cese de la actividad
- Causa de la baja.

También deberás comunicar las variaciones de datos identificativos, domiciliarios o laborales de tus trabajadores.

La solicitud de variación, además de los datos identificativos del trabajador y del empresario, contendrá los datos objeto de modificación, debiendo ser comunicadas, fundamentalmente, aquellas variaciones que afecten a las condiciones laborales:

- Tipo de contrato y coeficiente de jornada laboral.
- Epígrafe de AT y EP. (para periodos anteriores a 31-12-2006)
- Variación de grupo de cotización.
- Fecha de variación.
- Ocupación.

Plazos de presentación:

- Altas: Previo al inicio de la relación laboral hasta 60 días naturales antes

- Bajas y variaciones de datos: 6 días naturales

#### Obligación de registro y comunicación al Servicio Público de Empleo Estatal del contrato de trabajo.

En un plazo de 10 días, el empresario debe remitir copia del contrato a la oficina pública de empleo para su registro.

En caso de que los contratos no se formalicen por escrito, el empresario queda igualmente obligado a comunicar en el mismo plazo el contrato efectuado.

Para comunicar el contenido de la contratación laboral a los Servicios Públicos de Empleo a través de Internet visita el siguiente de la Oficina Virtual

#### Ingreso de Cuotas

Además de abonar los salarios, como empresario eres el responsable del ingreso de la cotización propia y de la de tus trabajadores a la Seguridad Social, para lo cual descontarás del salario de tus trabajadores las aportaciones que les correspondan en el momento de su abono. Las cuotas tendrás que ingresarlas dentro del mes siguiente de su devengo.

La presentación de los documentos de cotización para el ingreso de las cuotas se puede realizar en cualquier Entidad Financiera (Bancos, Cajas de Ahorros, Cooperativas de Crédito o Cajas Rurales) autorizada para actuar como Oficina Recaudadora.

#### Documentación a presentar:

- Boletín de cotización (TC -1)
- Relación nominal de trabajadores (TC-2)

En el caso de empresas con un sólo trabajador en alta en el periodo, deberás cumplimentar el recuadro del boletín de cotización identificado como "TC-2 ABREVIADO". Sólo podrá cumplimentarse si la empresa reúne los requisitos para ello (un sólo trabajador durante el mes objeto de liquidación, sin variaciones en la clave de contrato y epígrafe de AT /EP ).

#### ¿Cuánto debes cotizar?

Las cantidades a ingresar a la Seguridad Social, llamadas cuotas, se calculan aplicando a la base de cotización del trabajador el porcentaje o tipo de cotización que corresponde a cada contingencia protegida.

#### Base de cotización

La base de cotización se calcula añadiendo a las retribuciones mensuales que tenga derecho a percibir el trabajador, o que realmente perciba, de ser éstas superiores, la parte proporcional de las pagas extraordinarias y las demás percepciones de vencimiento superior al mensual o que no tengan carácter periódico y se satisfagan en el ejercicio.

#### Base de cotización, mínimas y máximas

Anualmente se establecen bases de cotización (mensuales o diarias) mínimas y máximas para las distintas

contingencias y categorías profesionales de los trabajadores (grupos de cotización). La base de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales también se utiliza para calcular las cotizaciones por Desempleo, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional.

### Tipo de cotización

El Tipo de cotización es el porcentaje que se aplica a las bases de cotización para la obtención de las cuotas de la Seguridad Social. El tipo de cotización se distribuye entre empleador y empleado, salvo las correspondientes a Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales y Fondo de Garantía Salarial, que van a cargo exclusivamente de la empresa. Los tipos de cotización se fijan anualmente por la Ley de Presupuestos Generales del Estado.

## 2.2. OBLIGACIONES DESPUES DE COMENZAR LA ACTIVIDAD

La principal obligación del empresario es la de cumplir con la normativa laboral, entre la que destaca el Estatuto de los Trabajadores, el Convenio Colectivo correspondiente, las reglamentaciones de régimen interno y las normas sobre Seguridad Social.

Más concretamente, debemos cumplir las siguientes formalidades:

- **Dar de alta los nuevos trabajadores por cuenta ajena** en el Régimen General de la Seguridad Social, como ya hemos descrito en el apartado anterior.
- Respetar los derechos del trabajador
- **Formalizar por escrito los contratos de trabajo** cuando así lo exija una disposición legal y, en todo caso, los de prácticas y para la formación, los contratos a tiempo parcial, fijo-discontinuo y de relevo, los contratos de trabajo a domicilio, los contratos para la realización de una obra o servicio determinado, los contratos de inserción, así como los de trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero. Igualmente constarán por escrito los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas.
- **Entregar a la representación legal de los trabajadores una copia básica de todos los contratos que deban celebrarse por escrito**, a excepción de los contratos de relación laboral especial de alta dirección.
- **Informar por escrito a los trabajadores sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo** y las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral.
- Informar por escrito de cualquier modificación de los elementos del contrato al trabajador que resulte afectado.
- Comunicación a los Servicios Públicos de Empleo, también como hemos descrito anteriormente.

## 2.3. TRÁMITES PARA DAR DE ALTA Y BAJA EN LA SEGURIDAD SOCIAL

### ALTA DE TRABAJADORES

1.-Antes de que empiece a trabajar, en la Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa debe:

- Solicitar la inscripción de la empresa (si es la primera vez que contrata)
- Afiliar al trabajador (si es la primera vez que trabaja)
- Dar de alta al trabajador en el Régimen General de la Seguridad Social

2.-En el plazo de 10 días desde la formalización del Contrato, debe presentarse el mismo en la Oficina del INEM correspondiente al domicilio de la empresa

#### Inscripción de la empresa

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

- **Documentos a presentar:** Impreso de inscripción de empresas por triplicado (modelo TA.6), DNI del titular o copia de la escritura de constitución, contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo, hacer constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE
- **Plazo:** Antes de que el trabajador comience su actividad
- **Lugar:** Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

#### Afiliación y Alta del trabajador

En la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o Administración competente de la misma de la provincia en que esté domiciliada la empresa, debe afiliarse al trabajador (si no lo está, ya que la afiliación es única para toda la vida del trabajador) antes de que empiece a trabajar, mediante el impreso de solicitud oficial TA.1, acompañado de fotocopia del DNI del trabajador.

En el mismo sitio debemos darle de alta (esto hay que hacerlo cada vez que se empieza un nuevo trabajo), en el modelo oficial TA.2 (firmado por empresario y trabajador) y acompañado del DNI del trabajador.

#### Comunicación de las contrataciones al INEM

Una vez elegido el tipo de contrato que vamos a formalizar con el trabajador, los empresarios están obligados a registrarlo en la Oficina de Empleo en el plazo de los diez días siguientes a

su concertación si este debió celebrarse por escrito, o a comunicarlo, en igual plazo, si no existe obligación legal de formalizarlo por escrito.

Con respecto al tipo de contrato tenga en cuenta que la contratación indefinida (ya sea a jornada completa, parcial o fijo-discontinuo) está bonificada, entre otros sectores, si se contrata a menores de 30, desempleados de larga duración (más de 12 meses en el INEM), mayores de 45 años y mujeres en profesiones con menor índice de empleo femenino. Además, el trabajador autónomo que no hayan tenido asalariados en el año anterior y que contrate a su primer trabajador que reúna alguno de los requisitos anteriores, tiene unas bonificaciones especiales.

Documentación a presentar (para todas las modalidades de contratos):

- Contrato de trabajo.
- Fotocopia del D.N.I. del trabajador.
- Copia básica del contrato.

Además de los anteriores, se deberán aportar los siguientes documentos:

- Para las modalidades de contratación que tengan bonificaciones:
  - Tarjeta de demanda de empleo que acredite la inscripción previa del trabajador.
  - Si se trata de un contrato temporal para trabajadores discapacitados, además certificado de minusvalía.
- Para la modalidad de contrato en prácticas:
  - Tarjeta de demanda de empleo que acredite la inscripción previa del trabajador.
  - Título que le habilite para el ejercicio profesional
- Para la modalidad de contrato para la formación:
  - Tarjeta de demanda de empleo que acredite la inscripción previa del trabajador.
  - Fotocopia del graduado escolar
  - Programa de formación.
  - Comunicación del acuerdo con el trabajador.
- Para la solicitud de incentivos para la contratación indefinida o transformación en indefinidos de contratos temporales de trabajadores minusválidos:
  - Contrato de trabajo por cuadruplicado o contrato temporal que se transforma y sus prórrogas.
  - Parte de alta del trabajador sellados por la Tesorería General del la Seguridad Social.
  - Fotocopia del D.N.I. de la persona que firma el contrato y la solicitud.
  - Tarjeta de demanda de empleo que acredite la inscripción previa del trabajador.

- Copia básica del contrato.
- Certificados de Hacienda y la Seguridad Social que acrediten que la empresa se encuentra al corriente de sus obligaciones
- Designación de la cuenta bancaria.
- Fotocopia del certificado de minusvalía, por triplicado.
- Escrito en el que consten el número de trabajadores de la empresa y cuantos de ellos son discapacitados.
- Escrito en el que se describa el puesto de trabajo a cubrir.
- Escritura de constitución de la sociedad, si es el caso.
- Poderes de la persona que contrata y solicita los beneficios.
- Último recibo del Impuesto de Actividades Económicas.
- Si se trata de una empresa de nueva creación, memoria y proyecto en el que figure el plan económico.

Estas comunicaciones pueden hacerse a través de Internet, por medio del sistema **contrat@** que ha puesto en marcha el INEM.

Para poder utilizarlo hay que solicitar en primer lugar la autorización tal y como indicamos a continuación:

- Entrar en la web del INEM :  
<https://www2.inem.es/comunicacto/comunicacto/jsp/inicio.jsp>
- Pulsar en "solicitud de autorización" y cumplimentar todos los datos.
- Finalmente es necesario llevar la solicitud firmada y sellada junto con el resto de documentación requerida al Servicio Público de Empleo que haya seleccionado, en el plazo de treinta días naturales.
- A partir de este momento el autorizado podrá realizar las comunicaciones del contenido de los contratos de trabajo que suscriba y de las copias básicas de los mismos utilizando la clave de usuario (CIF/NIF/NIE de la empresa) y la clave personal que él mismo se asignó al realizar la solicitud.

Una vez comenzada la prestación de servicios por parte del trabajador comienza la obligación de pago del salario pactado y de cotizar. La obligación de cotizar es del empresario y del trabajador, siendo el primero el que debe retener lo que corresponda al trabajador e ingresar las cantidades dentro del mes siguiente al de devengo, por mensualidades vencidas y en un sólo acto. La cantidad a ingresar estará en función del sueldo del trabajador, siempre que esté dentro de las bases máxima y mínima, a la que se le aplicará unos **tipos de cotización** determinados.

## BAJA DE TRABAJADORES

Obligados a solicitar las altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores.

La iniciación de la prestación de los servicios o el cese de la misma debe ser comunicado a la Tesorería General de la Seguridad Social.

La solicitud de alta o baja contendrá los datos relativos al ejercicio de su actividad que faciliten una información completa a la Tesorería General de la Seguridad Social y en particular:

- Nombre o razón social del empresario que promueve el alta.
- Código de Cuenta de Cotización del empresario.
- Régimen de Seguridad Social.
- Apellidos y nombre del trabajador.
- Número de Seguridad Social del trabajador.
- DNI.
- Domicilio del trabajador.
- Fecha de inicio de la actividad.
- Grupo de cotización.
- Epígrafe de AT y EP.

Las solicitudes de alta y baja de los trabajadores deberán ir firmadas por el empresario.

### Plazo para solicitar las altas, bajas y variaciones de datos.

En el cuadro siguiente se recogen los plazos para la presentación de las solicitudes de alta, baja y variación de datos:

REGIMEN	ALTAS	BAJAS Y VARIACIONES
GENERAL	PREVIO AL INICIO DE LA RELACION LABORAL	6 DIAS NATURALES

No obstante lo anterior, la Tesorería General de la Seguridad Social puede excepcionalmente, autorizar la presentación de las solicitudes de alta, baja y variación de datos de los trabajadores en otros plazos distintos a los establecidos con carácter general a aquellas empresas que justifiquen debidamente importantes dificultades para cumplirlos.

Las autorizaciones concedidas podrán ser revocadas si se pusiese de manifiesto que con ellas se originan perjuicios a los trabajadores en orden a su derecho a las prestaciones o se dificulte el cumplimiento de las obligaciones de los responsables al pago en materia de

Seguridad Social o la gestión y el control del proceso recaudatorio de la Tesorería General de la Seguridad Social.

### Efectos de las bajas

- La baja del trabajador producirá efectos desde el cese en la prestación de los servicios por cuenta ajena.
- La solicitud de baja del trabajador extinguirá la obligación de cotizar desde el cese en el trabajo.
- Si la baja se solicita fuera de plazo la obligación de cotizar se extingue el día en que la Tesorería General de la Seguridad Social conozca el cese en el trabajo por cuenta ajena.
- Cuando la Tesorería General de la Seguridad Social cursa la baja de oficio, la obligación de cotizar se extinguirá desde el mismo día en que se haya llevado a cabo la actuación inspectora, o se hayan recibido los datos o documentos que acrediten el cese en el trabajo.
- No obstante lo dispuesto en los apartados anteriores, los interesados podrán probar por cualquiera de los medios admitidos en derecho, que no se inicio la actividad en la fecha notificada al solicitar el alta o que el cese en la actividad, en la prestación de servicios tuvo lugar en otra fecha, a efectos de la extinción de la obligación de cotizar, sin perjuicio, en su caso, de los efectos que deban producirse tanto en orden a la devolución de las cuotas que resulten indebidamente ingresadas como respecto del reintegro de las prestaciones que resulten indebidamente percibidas, salvo que por aplicación de la prescripción no fuera exigible ni la devolución ni el reintegro.

## 3 Los rrhh en el emprendimiento colectivo

En las fórmulas de emprendimiento colectivo o empresas de trabajo asociado, englobadas normalmente dentro de las fórmulas de Economía Social, (sociedades cooperativas de trabajo asociado, y sociedades laborales, anónimas y de responsabilidad limitada) son empresas de participación caracterizadas por ser organizaciones en las lo que les confiere poder de decisión para establecer los objetivos de la empresa - es decir, para tener la condición de socio - es precisamente la participación, como protagonistas, promotores, actores, en el proceso de producción-distribución de bienes y servicios, que permiten pasar de su condición de factores a la de productos, respectivamente, como proveedores de unos y/o como consumidores de los otros.

La mayor implicación de los trabajadores en la empresa tiene su reflejo en la mejora de la productividad, de la competitividad, de la calidad laboral y de la rentabilidad en la empresa. Así, se permite la creación de vínculos más estables entre la persona trabajadora y la empresa, se reduce la rotación, se incrementa la estabilidad laboral y aumenta la motivación. Y por estas razones es esencial una gestión eficaz de las personas en este tipo de empresas.

### 3.1. OBLIGACIONES LABORALES

El marco legal de los trabajadores y trabajadoras en España es el Estatuto de los Trabajadores y, dentro de cada empresa o sector, el Convenio Colectivo. Toda persona que contrate, debe conocer en profundidad estos documentos, así como otras normativas laborales específicas del sector.

#### Obligaciones laborales de las empresas o entidades

La prioridad de contrataciones en las empresas colectivas son las propias socias/os, en caso de cooperativas de trabajo y sociedades laborales. Cuando la entidad genera suficiente actividad como para -además- contratar personal, dichas personas estarían en el Régimen General de la Seguridad Social y se han de empezar a tener en consideración los aspectos laborales siguientes, como cualquier empresa o entidad social:

- Formalización de contratos ante la Oficina de Empleo, teniendo en cuenta las condiciones laborales pactadas en el Convenio Colectivo
- Remuneración mensual a estas personas y confección de su nómina.
- Pago de la parte correspondiente de Seguridad Social al finalizar el mes siguiente.
- Ofrecer formación profesional, información sobre la situación de la entidad y algunas formas de participación.
- Análisis de Riesgos Laborales, y dotación de formación y equipos de protección.

Dependiendo de la fórmula jurídica elegida, los socios y socias que trabajen en la empresa, podrían estar de

alta en el Régimen General de la Seguridad Social o en Régimen Especial de Autónomos.

Las personas contratadas deben estar siempre en régimen general, con diversas modalidades de contratos.

Cuando se trata de trabajos ocasionales, pueden hacerse contratos por “obra y servicio”, o bien, hacer un contrato mercantil con empresarios/as autónomos.

Hacer contratos mercantiles, tienen muchas ventajas para el contratante, pues se evita despidos y compromisos. El abuso de esta situación ha llevado a regular al “trabajador autónomo económicamente dependiente (1)” (TRADE), como aquel que realiza una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, percibir de un cliente al menos, el 75% de sus ingresos por actividades profesionales.

Entre los valores del emprendimiento colectivo no puede estar el abuso de posición ante los proveedores.

### Quiénes están incluidos/as en el régimen general?

- Los trabajadores/as por cuenta ajena.
- Los socios/as trabajadores de sociedades, aun cuando sean miembros de su órgano de administración, si no realizan funciones de dirección y gerencia y si no poseen su control. Se considera que un socio tiene el control cuando controla, junto con sus cónyuge y parientes (hasta el segundo grado) con los que conviva, más del 50% del capital.
- Los consejeros/as y administradores/as de sociedades mercantiles que tengan funciones de dirección y gerencia, siempre que no controlen la sociedad, se incluyen como asimilados a trabajadores por cuenta ajena, sin protección por desempleo ni Fondo de Garantía Salarial (FOGASA).
- Los socios/as trabajadores de cooperativas de trabajo, pueden elegir estar en el Régimen General o en el Especial de Autónomos y, en caso de elegir en el régimen General, están exentos de la protección del FOGASA.

En el caso de cooperativas y sociedades laborales hay ciertas preferencias de admisión de trabajadores/as a la empresa como socias. Detallamos algunas peculiaridades en materia de contratación y seguridad social de cada figura legal:

### Preferencia para ser socio/a.

#### Cooperativas

La ley de cooperativas obliga a ofrecer a la persona que trabaja en la entidad, convertirse en socia a partir de 2 años de relación laboral indefinida. Una vez admitida como socia, la persona aún puede estar 2 años más en periodo de prueba como socia. Si la persona quiere seguir trabajando para la cooperativa por cuenta ajena, debe renunciar por escrito. En este caso, esta persona deja de contar en el porcentaje de personas trabajadoras/socias.

---

(1) [http://todoimpuesto.com/art\\_autonomo\\_economicamente\\_dependiente.htm](http://todoimpuesto.com/art_autonomo_economicamente_dependiente.htm)

Es recomendable maximizar el conocimiento mutuo mediante la relación previa para estar bien seguros de que será una socia adecuada.

Las sociedades laborales tienen participaciones o acciones específicas de los socios trabajadores/as. Cuando quieran venderse, se deben ofrecer de un modo preferente a sus trabajadores/as indefinidos y, si renuncian, al resto de trabajadores/as sin contrato indefinido. De este modo, pueden convertirse en socios/as.

La salida de un socio/a en cooperativas o sociedades laborales es un asunto bastante complicado, pues debe demostrarse que no existe trabajo que esta persona pueda desempeñar. En todas las entidades -además- también existe la posibilidad de expulsión si la persona ha cometido una sanción suficientemente grave.

### Trabajar en la propia entidad, si es sin ánimo de lucro

Se pueden realizar funciones operativas remuneradas y ser contratadas para ello, aunque la dedicación a órganos de gobierno “oficial” debe ser sin remuneración. De todos modos, conviene preverlo en los estatutos.

### Mínimo de personas socias

En general es de tres personas, excepto en algunas reglamentaciones autonómicas de cooperativas.

Si sólo son tres y una persona se marcha, hay un tiempo (generalmente un año) para sustituirla.

### Régimen de afiliación a la Seguridad Social y seguro de desempleo

En el caso de cooperativas, se puede elegir entre régimen general o “autónomo”, pero todas las personas socias deben estar en el mismo. No tienen derecho (ni lo pagan) al fondo de garantía salarial.

Las personas socias de una cooperativa pueden cobrar el desempleo siempre que dejen de ser socias.



#### A TENER EN CUENTA:

*La “última en irse”, que debe ser administradora no podrá cobrar el desempleo hasta que la entidad se extinga.*

No todos los socios/as de una cooperativa deben estar dados de alta en la Seguridad Social. Incluso puede constituirse sin ninguno de ellos/as en SS. A medida que la entidad consigue trabajo, las va incorporando y en el porcentaje que la carga de trabajo determine.

Un socio/a podría no trabajar temporalmente, pero si lo hace, tiene un mínimo de horas mensuales en alta en seguridad social.

En sociedades laborales: de los socios trabajadores/as existe una regulación especial según la cual en la mayoría de los supuestos se les incluye en el Régimen General o en los especiales (2) que corresponda, como a los trabajadores no socios.

Cuando por su condición de administradores societarios realicen funciones de dirección y gerencia, se les aplica el Régimen General pero por asimilación a trabajadores por cuenta ajena con exclusión de la protección por desempleo y de la otorgada por el Fondo de Garantía Salarial. Pero si tienen junto con sus cónyuges y parientes hasta segundo grado, con los que convivan, al menos el 50 por 100 del capital social, salvo que acrediten que no tienen el control efectivo de la sociedad, se incluirán en el Régimen de Autónomos.

En el resto de figuras legales, las personas que trabajen en la entidad, sean socias o no, estarán en régimen general, como contratadas por cuenta ajena.

## 3.2. ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

### 3.2.1. Introducción: Concepto

Más allá de las exigencias legales, los emprendimientos colectivos poseen -siempre en general- una cultura diferencial de empresas lucrativas capitalistas. Algunos rasgos que podrían definirlos son:

- Horizontalidad y cierta informalidad en las relaciones personales y el liderazgo.
- Mayor sensibilidad hacia aspectos “reproductivos” y de cuidados personales.
- Alta implicación y dedicación, por encima de un horario estándar.
- Mayor presencia de elementos sociales y políticos en las relaciones y orientaciones como entidad.
- Dificultades de gestión participativa y cumplimiento de principios a medida que aumenta el tamaño.
- Diferentes fuentes de conflictos interpersonales.

Los estatutos regulan los aspectos legales y más formales, pero conviene mucho elaborar un reglamento interno para detallar las relaciones más cotidianas entre las personas socias: reparto de trabajos, tiempos de vacaciones, políticas de contratación, uso de bienes de la empresa, etc.

Para esto es importante tener una cultura interna y gestionar la comunicación y el equipo de forma eficaz.

Podemos afirmar conceptualmente que un **EQUIPO** es el conjunto de personas que con constantes interacciones bajo unas normas comunes y con papeles diferentes definidos, persiguen un objetivo común,

---

(2) Regímenes Especiales (Trabajadores del campo, artistas, ...), si por la actividad les corresponde dicho régimen de afiliación

permaneciendo unidas en el tiempo. Al mismo tiempo, en esta forma de trabajo responde el equipo en su conjunto por el trabajo realizado, y no cada persona individualmente.

Ésta es una definición muy amplia, de la cual podemos extraer varios aspectos:

- Las interacciones implican un número limitado de sujetos.
- Las normas de actuación y costumbres deberán ser aceptadas por todos, para que exista una integración mínima
- Los papeles a representar serán distintos y bien definidos, siendo el del líder el más importante
- Se persigue que se unan los esfuerzos para conseguir un objetivo común que supone un beneficio para todos.
- Sus componentes permanecerán unidos en el tiempo, lo que significa que deben estar cómodos en esa situación, así como se utilizarán mecanismos adaptativos para resolver sus posibles diferencias o conflictos.

### 3.2.2. Composición

Debido a que las personas que forman un equipo han de permanecer unidas durante el período de tiempo que dure el trabajo, hay que tener en cuenta la afinidad en la personalidad, así como la complementación de los conocimientos que posean.

- Personalidad: han de ser individuos personalmente compatibles, para que no se creen situaciones de conflicto, ya que puede ser perjudicial tanto para la salud laboral de los trabajadores como para la propia empresa, que verá mermada su eficiencia y productividad.
- Conocimientos: debemos escoger a los componentes del equipo, atendiendo a la labor que queremos que realicen, bajo la necesidad de que puedan complementarse unos con otros tanto en las carencias como en las virtudes que posean. Para ello se estudiarán las aptitudes de cada uno previamente a integrarlos en un equipo de trabajo.

### 3.2.3. Características

Es necesario distinguir entre **EQUIPO** y grupo de trabajo, por lo que nos centraremos en las características fundamentales que hacen que el primero se diferencie del segundo.

Como ya hemos dicho anteriormente, en el equipo de trabajo **responden todos** sus componentes del trabajo realizado, por lo que se deduce imprescindible que exista un ambiente ambicioso y responsable dentro del mismo.

Cada uno de los individuos que forman parte de un equipo de trabajo domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto, siendo así **complementarios**.

Dentro del equipo de trabajo es necesaria la **coordinación**, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación, en cuanto a la rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc. Por ello también es fundamental la **cohesión**, debiendo existir una estrecha colaboración entre sus miembros, así como una actitud **solidaria**.

A diferencia de los grupos, en el equipo de trabajo se **diluyen las jerarquías**. Hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad, aunque sus categorías laborales puedan ser diferentes.

En definitiva, hablamos de un conjunto de personas proactivas, responsables, eficientes, eficaces, interdependientes, pero que se respaldan mutuamente, que trabajan en un ambiente de confianza y comunicativo y que persiguen un fin común.

### 3.2.4. Ventajas del trabajo en equipo

Podríamos decir que las ventajas son tanto para el individuo que forma parte de un equipo de trabajo como para el propio empresario.

Para los individuos:

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.

- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

En contraposición a estas ventajas se nos pueden presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración, hecho que suele deberse a una participación disfuncional que generalmente va en relación a la función más o menos correcta que realizan los líderes. Debido a esto, nos podemos encontrar con los siguientes problemas:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el del líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Teniendo en cuenta estos dos puntos de vista, observamos la importancia que tienen en este ámbito de trabajo la comunicación, la organización, la asignación de tareas, la coordinación, el seguimiento, el manejo de imprevistos, la convivencia y el tiempo de trabajo, estando presididas por ciertas ideas y valores productivos.

### 3.2.5. Liderazgo

La estructura y el liderazgo también puede reflejar los principios en modelos que permitan un mayor desarrollo profesional y reparto de responsabilidades. Por ejemplo, la gestión por procesos, los modelos matriciales o comisiones, la gestión por competencias, etc. pueden ser más adecuadas para este tipo de empresas que una estructura piramidal.

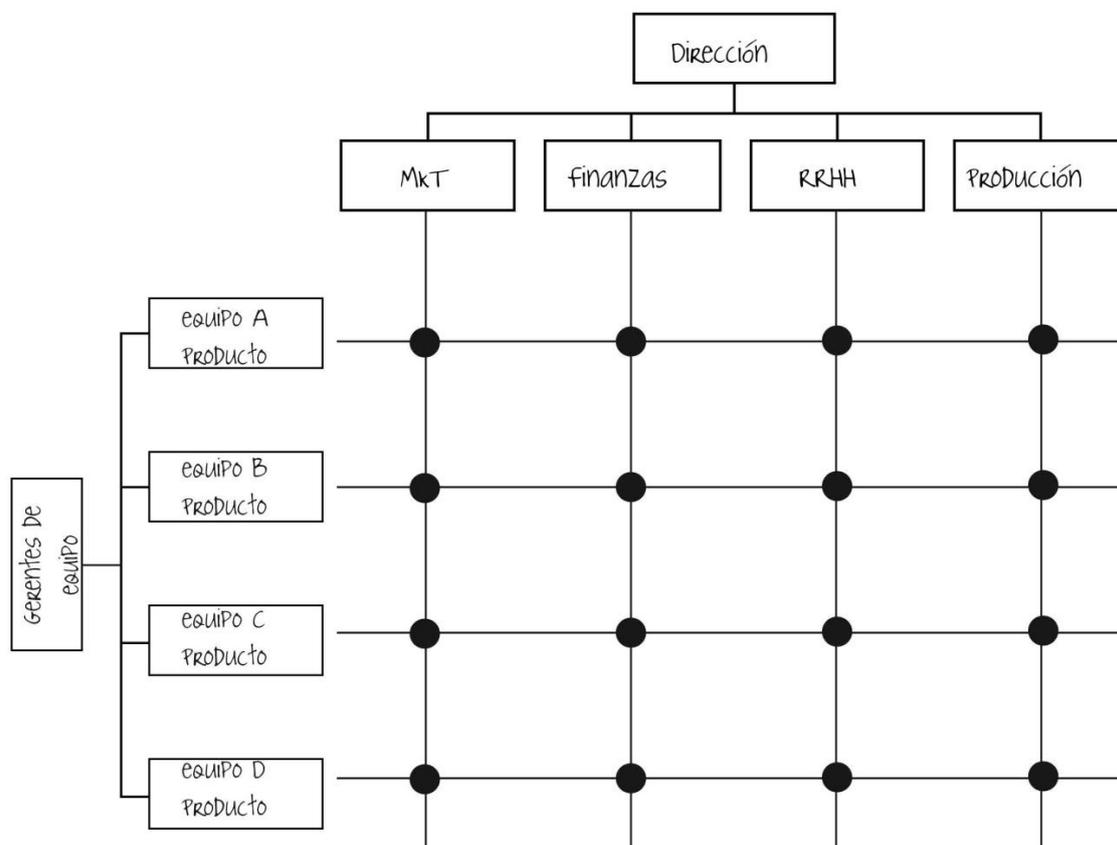
No tendría mucho sentido un modelo totalmente vertical, autocrático, sino algo mucho más participativo y democrático.

Una recomendación interesante es el “Liderazgo descentralizado” (Fernando Cembranos), consiste en reconocer la necesidad de liderazgo, pero repartirlo a través de varios instrumentos:

- Comisiones de decisión

- Órganos colegiados
- Costumbres y criterios asumidos
- Consultas frecuentes
- Especialidades
- Rotación
- Aumentar el poder de cada miembro

La representación gráfica de este modelo sería así:



También se debe tener en cuenta que la figura legal y los estatutos ayudan mucho a descentralizar la capacidad de decisión.

### 3.3. LA GESTIÓN ORGANIZATIVA

#### 3.3.1. Motivación y comunicación

En los emprendimientos colectivos hay factores motivantes que pueden potenciarse notablemente respecto a otro tipo de fórmulas lo cual supone mayor estabilidad laboral y competitividad.

Hablamos de además del salario económico, el llamado “salario emocional” que resulta muy motivador para la mayoría de las personas. Tiene en cuenta otros aspectos como:

- Liderazgo
- Nivel de comunicación
- Conflictividad
- Flexibilidad
- Participación
- Identificación con los valores y misión

La comunicación es una de las herramientas más potentes para desarrollar la motivación de los colaboradores y miembros del equipo de trabajo.

La motivación en la empresa actual se dirige a conseguir que los empleados y el equipo alcancen un alto grado de excelencia en su trabajo. Para que esto se produzca, es necesario que se generen en los miembros del equipo unas determinadas sensaciones sobre su trabajo por medio del feedback.

Sensación	En qué consiste	Técnica utilizada
Mejora progresiva	Reflexión del equipo sobre su trabajo y la búsqueda de cambios para la mejora	Desarrollo de equipos Tormentas de ideas
Control del propio trabajo	Los miembros del equipo se sienten propietarios de su trabajo y se esfuerzan más en mejorar	Conceder libertad en la toma de decisiones Implicar al colaborador en muchas fases del trabajo, en una sola
Logro	El colaborador del equipo siente la satisfacción por lo bien hecho	Feedback del resto del equipo o del mando responsable

El líder del equipo es la persona responsable de transmitir esas sensaciones. A través de la comunicación proporciona el feedback necesario para motivar:

1. Mostrar objetivos realistas y alcanzables.
2. Admitir los errores como algo natural en las personas.

3. Realizar críticas de modo constructivo y fomentarlas en equipo.
4. Transmitir optimismo.
5. Esperar lo mejor de los demás miembros del equipo.
6. Transmitir serenidad.
7. Valorar las metas conseguidas de los demás.

Las características de la comunicación de un equipo de trabajo efectivo son:

1. Las metas del grupo son claras, compartidas e interesantes
2. Los miembros del grupo se sienten implicados y así lo expresan
3. La participación en el grupo es activa
4. Los sentimientos se expresan libremente
5. Se diagnostican los problemas y se buscan los remedios adecuadamente
6. Cuando el grupo lo necesita, se encuentran miembros que asumen las funciones de liderazgo
7. En la toma de decisiones se busca el consenso y se apoyan las decisiones que se toman en grupo
8. Los miembros del grupo tienen confianza los unos en los otros
9. El grupo es flexible con el resto de los miembros, busca nuevos modos de hacer y es innovador y creativo
10. El trabajo de equipo no sólo tiene su máximo exponente en la comunicación del grupo, sino que esta depende también del comportamiento de cada uno de sus miembros individuales. Cada miembro debe estar seguro del resto, discutir las ideas, fomentar las normas del grupo,...

Herramientas de comunicación para motivar:

### La información

Las personas necesitan un feedback para regular el comportamiento y orientarlo a la consecución de una meta.

Para utilizar el feedback hay que dar razones de lo qué hay que hacer, cómo y por qué. También hay que informar sobre la marcha del equipo, lo que reduce la incertidumbre. Por último, hay que evaluar el desempeño y los resultados de la actividad de cada miembro del grupo, premiando verbalmente o incentivando con mensajes concretos cómo debe modificar el trabajo.

Hay dos tipos de feedback:

- Para animar y motivar, reforzando positivamente al miembro del grupo cuando ha hecho algo bien
- Para corregir y mejorar, indicando las pautas a seguir para el correcto desempeño de una acción

### La agenda diaria

Es el medio utilizado para diferenciar las actividades por orden de importancia. Con ella se comunica cuales son las prioridades y diferenciar qué es lo que tiene importancia de qué carece de ella. También transmite mensajes claros y precisos sobre lo que se quiere conseguir.

### Asignación de responsabilidades

Las responsabilidades que se asignen a los miembros del grupo no deben superar o ser menores a las capacidades que posee. Se deben ir aumentando las responsabilidades a medida que la persona vaya desarrollando sus aptitudes mediante el aprendizaje y la experiencia.

### Evaluar el desempeño

La evaluación del desempeño repercute en la motivación al ser utilizada como un instrumento de información y poder suministrar el feedback oportuno. Con esta evaluación:

1. Se puede conocer la situación de cada miembro del grupo y corregir los posibles errores.
2. Se puede motivar al individuo o al equipo para continuar en una determinada línea.
3. Se debe hacer saber a los miembros del grupo los sistemas de evaluación, pero sólo de una forma positiva.

Hay varios métodos de evaluación. Uno de ellos es los estándares absolutos, que juzga al empleado según un criterio rígido y no en comparación con el rendimiento de otros. Otro es los estándares relativos, que compara unos individuos con otros. El último es el método por objetivos, donde se evalúa según la eficacia en alcanzar un número específico de objetivos. Este es el más motivador, porque el equipo sabe lo que se espera de ellos.

Se pueden hacer algunas consideraciones sobre la evaluación del desempeño:

1. La evaluación debe ser objetiva y no debe tener en cuenta los aspectos externos a las actividades laborales.
2. Tiene que incluir críticas constructivas, ya que ello repercute en la consecución de las metas organizacionales.
3. Los objetivos deben ser específicos y concretos, siendo esto lo que se evalúa.
4. Se debe adoptar una perspectiva de sugerencias, no de imposiciones.
5. Se deben establecer reuniones periódicas.

### **3.3.2. Autogestión y organización horizontal**

Los principales modelos de gestión en este tipo de organizaciones suelen ser la Autogestión y la gestión horizontal.

## AUTOGESTIÓN

La autogestión es un principio fundamental en el emprendimiento colectivo:

Se entiende por autogestión la participación directa de los/as trabajadores/as en la toma de decisiones y en la propiedad de la empresa. Es una vieja idea que sigue vigente. La autogestión ayuda a controlar el propio desempeño profesional y los beneficios generados por su actividad. También debe servir para reducir ciertos conflictos y desmotivaciones.

No todas las entidades legales de emprendimiento colectivo aplican la autogestión, incluso algunas pueden ser muy jerárquicas. En empresas de inserción y centros especiales de empleo, la participación en las decisiones y en la propiedad de trabajadores/as tiene una dificultad añadida por el propio perfil. Pese a esto, la participación no deja de ser uno de los principios generales es este tipo de empresas.

La proactividad (3) es una de las actitudes que se considera básica hoy en día en los trabajadores/as. Se define como la capacidad de asumir responsabilidades de los actos, querer conducir y controlar las circunstancias. Para poder ejercer la proactividad potencial de toda persona hace falta un entorno participativo.

La relación de socios/as con trabajadores/as también es -o debería ser- diferente en este tipo de emprendimientos. Los principios no se aplican sólo entre personas socias, sino en toda la plantilla y colaboradores/as. A diferencia de la mayoría de las empresas capitalistas donde los propietarios/as no suelen coincidir con los trabajadores/as en el desempeño de las actividades productivas, en las empresas de economía social conviven socios/as trabajadores con trabajadores y trabajadoras asalariados/as.

La organización horizontal, a diferencia de la organización tradicional orientada a obtener el beneficio deseado, está constituida para ofrecer una nueva forma estructural y un enfoque organizativo integrado, que permite entregar un valor a los clientes. Se potencian así las ventajas competitivas de la organización.

Se entiende que la organización horizontal es un método transfuncional de gestión donde el hasta ahora el único puesto visible, el director jerárquico, deja paso a los puestos invisibles del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a un uso más eficiente de forma que las tareas que no aportan valor añadido desaparecen.

Podríamos decir que su denominación no es del todo apropiada, ya que no son realmente horizontales, sólo un poco más que las organizaciones verticales. En lugar de transferir la responsabilidad en la escala de gestión, las estructuras horizontales capacitan a los empleados para hacerse cargo, ayudar a tomar decisiones y sentirse responsables del éxito de la compañía, lo que implica un aumento del corporativismo e identidad de los trabajadores con la propia empresa.

## GESTIÓN HORIZONTAL

**ESTRUCTURA:** Las organizaciones horizontales tienen relativamente pocos niveles de dirección, o a veces

---

(3) “Los siete hábitos de la gente eficaz “ Stephen R. Covey. Piados, 1990

incluso uno solo. Tienen una corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión. Éste alcance de control se refiere al número de subordinados que reportan directamente al gerente; en esta estructura, la mayoría de los subordinados informan a un administrador único. Debido a la reducción del número de capas de gestión, las pequeñas organizaciones sacan el máximo provecho de las estructuras horizontales.

**COMUNICACIÓN:** Este tipo de estructuras da lugar a un mayor nivel de comunicación entre los empleados y la gerencia, ya que suele ser más rápida, fiable y más eficaz. La entrada del personal directo conduce a un mayor apoyo de las decisiones y menos conflictos por poder o por desacuerdos.

**TOMA DE DECISIONES:** Las estructuras horizontales son más flexibles y adaptables. Este nivel de flexibilidad significa que las decisiones se toman “según sea necesario”, lo cual le permite a la empresa tener mayor facilidad para servir a sus clientes. En otro tipo de organizaciones más verticales, un miembro del personal necesita la aprobación de un supervisor que necesita a su vez la aprobación de un gerente, y así sucesivamente, antes de llegar a tomar una decisión. En una organización horizontal los miembros del personal tienen más poder y pueden tomar algunas decisiones inmediatamente. Las estructuras organizativas con menos capas a menudo contienen menos burocracia. Las decisiones son, por lo tanto, más rápidas, dándole a la compañía una mayor agilidad y movilidad.

**ACTUACIÓN, PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD:** Una estructura horizontal gira en torno al personal cualificado y competente. Contar con equipos de trabajo capaces y completamente comprometidos deriva en trabajadores más felices y una menor rotación, así como en una mayor productividad de la empresa. Cuando los empleados son más responsables de las operaciones, toman como orgullo personal el éxito de la empresa. Eliminar los salarios de los mandos intermedios supone la reducción de los costes de presupuesto de la organización lo que resulta un beneficio para la empresa.

Organización tradicional	Organización horizontal
El trabajo se divide en funciones, departamentos y Tareas.	El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo. Objetivo: ligar las actividades de los empleados con las necesidades de clientes y proveedores
La unidad base de consecución de resultados: la persona y su trabajo	El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo
Función del directivo: asignar tareas adecuadas, medir, evaluar, controlar y premiar resultados.	Los equipos asumen la responsabilidad de gestión (sistemas de equipos jerárquicos). Objetivo del directivo: mejora continua de resultados

<p>Principal ventaja: la excelencia funcional</p> <p>Principal defecto: la coordinación entre tareas, departamentos y funciones.</p>	<p>La información y la formación: Se proporcionan para generar determinados resultados. Perfil del profesional: capaz de realizar múltiples tareas, trabajar en equipo y mejorar continuamente.</p> <p>El sistema premia el desarrollo de capacidades individuales y los resultados de equipo.</p>
--	--

## DESVENTAJAS

Uno de los problemas de la estructura horizontal es que los trabajadores podrían tener más de un jefe. No tiene por qué suponer un perjuicio, salvo en el caso de que no exista la comunicación necesaria entre dichos jefes a la hora de decir cómo y cuándo debe hacer su trabajo el empleado.

El limitar la altura de la estructura también puede obstaculizar su crecimiento, es por ello que el éxito de las estructuras horizontales se limita a veces a las empresas más pequeñas.

Debido a que esta estructura está basada en una actuación de equipo, debemos tener en cuenta la importancia de diferenciar la función de cada departamento, ya que puede darse cierta confusión por difuminarse los papeles de cada uno.

## LA ESTRUCTURA HORIZONTAL EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS

Una estructura horizontal funciona mejor en las organizaciones más pequeñas o para las pequeñas unidades dentro de una organización más grande. Las grandes estructuras horizontales pierden los beneficios de la estructura cuando hay demasiadas variaciones entre las oficinas o lugares.

## Resumen

En esta unidad hemos aprendido los aspectos básicos de la planificación de los recursos humanos, tanto desde un punto de vista estratégico para la empresa y el emprendedor, como desde un punto de vista legal.

Así, deberíamos tener presente la diversidad de tipos de contratos vigentes, su objetivo y naturaleza, las bonificaciones de éstos, y deberemos conocer las principales obligaciones laborales de la empresa y del emprendedor, antes de comenzar la actividad y una vez comenzada, así como los pasos necesarios para dar de alta y de baja en la Seguridad Social.

Por último, habremos aprendido aspectos básicos del emprendimiento colectivo o de trabajo asociado, sus características, aspectos relativos a la organización del trabajo, gestión, motivación y comunicación.

