



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Departamento de Recursos Humanos en la empresa

Hiberus Tecnología

Department of Human Resources in the Company Hiberus

Tecnología

Autor/es

Teresa Auría Fernández

Natalia Catalán Diarte

Director/es

Gloria Tena Tena

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

2018

ÍNDICE

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.3 METODOLOGÍA.....	5
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	6
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 INTRODUCCIÓN	7
2.2 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	7
2.3. ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	9
CAPITULO 3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN HIBERUS TECNOLOGIA.	18
3.1 EMPRESA HIBERUS TECNOLOGÍA	18
3.2 METODOLOGÍA.....	20
3.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN HIBERUS TECNOLOGÍA.....	21
3.3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	21
3.3.2. SELECCIÓN PERSONAL	24
3.3.3. FORMACIÓN DEL PERSONAL	29
3.3.4. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	36
3.3.5. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.....	37
3.3.6. RELACIONES LABORALES	39
3.3.7. POLITICAS SOCIALES	41
3.4. PLAN DE CARRERA	43
3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:.....	43
CAPITULO 4. CONCLUSIÓN	44
CAPITULO 5. BIBLIOGRAFÍA	47
CAPITULO 6. ANEXOS.....	49

Autoras: María Teresa Auría Fernández y Natalia Catalán Diarte.

Directora: Gloria Tena Tena.

Título: Departamento de Recursos Humanos en la empresa Hiberus Tecnología/ *Department of Human Resources in the Company Hiberus Tecnología.*

Titulación: Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

RESUMEN:

El Trabajo de Fin de Grado que se expone a continuación se centra en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hiberus Tecnología, uno de los principales grupos empresariales del sector de las Nuevas Tecnologías de la Información (TIC) en España. La gestión de los Recursos Humanos va adquiriendo cada vez más importancia en las organizaciones, debido a que éstas cada día se enfrentan a escenarios más complejos y cambiantes. Indagamos en diferentes Áreas del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hiberus Tecnología, como son el Análisis y Descripción de puestos, Selección de personal, Formación, Compensación y Beneficios, Administración del Personal, Relaciones Laborales y Servicios Sociales.

ABSTRACT:

The project focuses on the Human Resources Department of the Hiberus Technology company, one of the main business groups in the New Information Technologies (ICT) sector in Spain. The management of Human Resources is becoming increasingly important in organizations because they face more complex and changing scenarios. We investigate some of the different Areas of the Human Resources Department such as Analysis and description of Jobs, Personnel Selection, Training, Compensation and Benefits, Personnel Administration, Labor Relations and Social Services.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Una vez finalizada la selectividad, es la hora de encontrar el grado que realmente te gusta y esto resulta una tarea complicada. Te informas de las distintas carreras universitarias y sus asignaturas, que salidas tienen en un futuro y si realmente va enfocado a lo que quieres ser el día de mañana. Es una situación difícil y que lo haces sin saber realmente si tu elección es correcta o te estas equivocando.

Estos cuatro años atrás cursados en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos han sido un viaje totalmente enriquecedor, repleto de multitud de conocimientos y aprendizajes, a costa de fracasos y victorias.

Es todo lo relacionado con la Gestión de los Recursos Humanos lo que a lo largo del Grado nos ha resultado verdaderamente interesante. Conocer por ejemplo el funcionamiento de uno de los pilares fundamentales de una empresa, como es el Departamento de Recursos Humanos, nos despierta gran interés.

A la hora de la elección del trabajo, se nos dio la posibilidad de escoger un tema relacionado con lo que realmente más nos atraía, que es, la Gestión de los Recursos Humanos, tutorizado por Gloria Tena. Nuestra elección del Trabajo de Fin de Grado se debe a la motivación de aplicar los conocimientos adquiridos en el Grado con relación a la Gestión y Dirección de Recursos Humanos.

Dudamos entre varios proyectos a desarrollar, pero finalmente nos decantamos por hablar y realizar una investigación sobre todas las funciones que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos dentro de una organización.

Una vez elegido el tema pasamos a elaborar un esquema con los aspectos que íbamos a desarrollar y empezamos a establecer una serie de entrevistas con el responsable del departamento de Recursos Humanos de la empresa seleccionada, con el que previamente contactamos para proponerle hacer nuestro trabajo acerca de la misma.

La empresa elegida, es Hiberus Tecnología, ya que partimos de la base de que una de nosotras ha podido realizar las prácticas de la universidad en dicha empresa, y consideramos que tiene un departamento bien estructurado y donde llevan la gestión de un gran número de trabajadores.

Entrar en contacto directo con una empresa de la manera en que lo hemos hecho nosotras para poder realizar el proyecto, nos ha proporcionado una serie de conocimientos que, aunque se hayan estudiado a lo largo del grado, hasta que realmente no te pones “cara a cara”, no lo llegas a conocer.

Queremos agradecer a todas esas personas que durante los cuatro años nos han acompañado en este Grado a crecer tanto en lo personal como en lo académico: profesores, compañeros, familiares, amigos... También agradecemos a las personas que nos han asesorado en nuestras prácticas, que son al fin y al cabo las personas que nos han ayudado a empezar a introducirnos en el mundo laboral. En especial nos gustaría acordarnos de aquellos profesores que siempre buscan el mayor aprendizaje posible en sus alumnos, apoyándonos día a día.

1.2 OBJETIVOS

Queremos poner en práctica conceptos aprendidos en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Zaragoza, y con ello y en base a algunos autores poder realizar una mejor conclusión.

También lo que queremos conseguir es realizar un análisis de las funciones que se llevan a cabo en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hiberus Tecnología, mediante información proporcionada por esta e investigación realizada en libros, bases de datos...

1.3 METODOLOGÍA

Resulta de verdadera importancia para el desarrollo del siguiente Trabajo de Fin de Grado hacer uso de una metodología adecuada puesto que facilita enormemente la realización del proyecto.

El Trabajo Fin de Grado pretende analizar cómo se gestiona el departamento de Recursos Humanos en la empresa Hiberus Tecnología. Para ello, hemos realizado una investigación cualitativa basada en la búsqueda de información.

En primer lugar, la metodología empleada ha sido la elaboración de consultas y estudios de libros en bibliotecas, bases de datos y páginas web, que facilitaron la recopilación de gran cantidad de información que ha resultado de mucha utilidad para la elaboración de este Trabajo.

En segundo lugar, el contacto directo con la empresa Hiberus Tecnología, realizando visitas a dicha empresa y la recogida de información acerca de la misma, a través de una serie de entrevistas estructuradas al responsable del Departamento de Recursos Humanos durante varios días consecutivos, además de documentos tanto en soporte físico como virtual que la empresa nos proporcionaba.

Las entrevistas que se llevaron a cabo al responsable del Departamento de Recursos Humanos fueron unas entrevistas estructuradas que previamente se habían redactado en función de lo que queríamos conocer acerca de lo que posteriormente íbamos a reflejar en nuestro trabajo.

1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura del siguiente trabajo se divide en cuatro capítulos en cada uno de los cuales se va a desarrollar una serie de aspectos en relación con el tema que queremos elaborar.

Para empezar, estableceremos una pequeña introducción donde se redactará el porqué de la elección de este tema, los objetivos de este trabajo y como hemos querido estructurarlo. Todo esto se recogerá en el *Capítulo 1* del presente trabajo.

Tras una breve introducción, pasaremos a conocer el marco teórico del Departamento de Recursos Humanos y la importancia que tiene este dentro de la empresa. También se redactará como ha ido evolucionando dicho Departamento a lo largo de los años, esta evolución se establecerá a través de una serie de etapas. Toda esta información se recogerá en el *Capítulo 2* del proyecto.

Una vez desarrollado el marco teórico, vamos a hablar de lo que realmente ha sido nuestro principal punto de investigación, el departamento de Recursos Humanos de la empresa elegida, Hiberus Tecnología. Dentro del *Capítulo 3* hemos querido recoger las diferentes funciones que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos de esta empresa.

Se ha destacado las funciones que realiza este departamento, como son el análisis y descripción de puestos de trabajo, la selección de personal, formación, compensación y beneficios, administración de personal, relaciones laborales y políticas sociales.

Para finalizar, en el *Capítulo 4*, se establecerán unas conclusiones del proyecto.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Las personas son el activo más importante dentro de una organización, por este motivo, es improbable que una empresa alcance el éxito sin tener profesionales bien formados y competentes que sean capaces de llevar a cabo una buena gestión de personal. La forma en como las personas son gestionadas es fundamental para el valor a largo plazo de una empresa.

Las organizaciones con trabajadores cuyos comportamientos se encuentran alineados a los objetivos estratégicos, debido a una excelente gestión de los Recursos Humanos, están encaminadas a la eficacia y la eficiencia, y por tanto al éxito de la misma.

Una tarea crucial para los gestores es comprender como las organizaciones pueden gestionar a las personas de tal forma que aumenten su capacidad productiva y creativa, al mismo tiempo que mantienen en límites sustantivos los costos asociados al trabajo (Matos, 2017).

Gloria Tena (2015; pág.37) destaca una serie de factores que contribuyen a la importancia creciente de la Gestión de Recursos Humanos, entre los que podemos destacar:

- Importancia del coste del personal para la empresa
- Necesidad de aumento de la productividad
- Aumento de la complejidad del entorno
- Aumento de la complejidad de las empresas
- Incremento de la competitividad e interrelación entre los mercados

2.2 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Para poder establecer un desarrollo claro y conciso de cómo han ido evolucionado los Recursos Humanos en España desde comienzo del siglo XX, es necesario dividirlo en una serie de etapas: Administrativa, Gestión, Desarrollo y Estratégica (Bosquet, 1982; Valle, 1995).

❖ ETAPA ADMINISTRATIVA (1900):

Tiene sus inicios a principios del siglo XX. Es una etapa en la que a las empresas lo que principalmente les importa es poseer una elevada producción, mientras que los empleados son considerados un coste para la misma.

Durante esta etapa la función principal de los Recursos Humanos es el control y estímulo de los trabajadores mediante una serie de acciones disciplinarias y sistemas retributivos.

Hay que destacar en esta etapa que desde los años 40, la actividad empresarial se desarrolló dentro de un ordenamiento económico, social y político fuertemente intervenido por el Estado, y las funciones principales del servicio de personal se basaron únicamente en la formalización de altas y bajas, realización de nóminas, elaboración de expedientes personales, adjudicándose esta responsabilidad a un administrativo de confianza (Porret Gelabert, 2007).

❖ **ETAPA DE GESTION (1960-1980):**

Se comienza a dar cierta importancia a las necesidades sociales y psicológicas de las personas, considerando el hecho de que el empleado se sienta adaptado a la empresa.

Se sigue pensando que los recursos humanos son simplemente un coste, que por supuesto hay que minimizar. La estructura de la empresa se hace más horizontal y el organigrama se complica con nuevas funciones y cometidos.

Se pone importancia en el análisis de procesos, y sobre todo la manera en que las personas se comportan según diferentes circunstancias, y según van surgiendo diferentes conflictos.

Se comienza a integrar tanto los objetivos individuales como los objetivos generales de la empresa, para llegar a alcanzar una mayor participación y compromiso de todos los miembros que comprenden la empresa.

❖ **ETAPA DE DESARROLLO (1980):**

Ya no se consideran los recursos humanos un coste, sino que se pasan a ser una inversión.

La función del Departamento de los recursos humanos en esta etapa deja de ser subordinada a la línea de dirección, encontrándose al mismo nivel funcional que el resto de los departamentos. Es en esta etapa es cuando el departamento de Recursos Humanos va a poder tomar decisiones y se le va a escuchar.

❖ **ETAPA ESTRATEGICA O FASE DE GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS (1990):**

El aspecto más característico de esta etapa es que se considera a los recursos humanos algo que hay que optimizar y posee un enfoque proactivo en relación con la estrategia de la empresa. Los Recursos Humanos, por tanto, son la principal ventaja competitiva de la empresa.

Los rasgos que caracterizan esta etapa son (Baena, s.f.)¹:

- Se concibe el Recursos Humanos como un factor que es determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.
- Se formulan estrategias y objetivos sociales.
- Se implantan una serie de estrategias mediante el desarrollo de políticas de personal.
- Se establece un análisis DAFO (debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades).

En esta etapa el departamento de Recursos Humanos se posiciona al mismo nivel que el resto de las áreas de la empresa ya sea de producción, comercialización, administración...

2.3. ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Es necesario establecer una diferencia clara entre lo que es función de Recursos Humanos y lo que es el departamento de Recursos Humanos. La función de Recursos Humanos es siempre necesaria dentro de una organización y se encuentra en cualquiera de estas, independientemente de su tamaño. Mientras que el departamento de Recursos Humanos no es siempre necesario dentro de la organización, (Tena, 2015/16).

La situación, las características y las funciones del departamento dependerán del tamaño y la actividad de la empresa. Así, en las empresas pequeñas o con pocos trabajadores no suele existir Departamento de Recursos Humanos, se pueden externalizar sus funciones, ya que se contrata el servicio de empresas especializadas.

Por otro lado, en las empresas de gran tamaño existen departamentos de recursos humanos ya que cuentan con la creación de un departamento propio y más estructurado, por tanto, poseen un equipo que se encarga directamente de la gestión y administración del capital humano de la empresa.

Según Werther y Davis (2000; pág. 34): “El Departamento de Recursos Humanos se basa principalmente en un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”

¹ Baena, Agustín Burgos. “Experts Training”,
http://www.xprtraining.com/direccion_de_recursos_humanos/evolucion_de_los_recursos_humanos.html

La misión del departamento de Recursos Humanos debe consistir en contribuir al logro de una empresa eficaz consiguiendo que los empleados de esta sean ante todo competentes y estén encaminados e implicados hacia un objetivo común (Mínguez, 2000).

Según Mínguez (2000; pág. 72), para poder llevar a cabo lo anteriormente establecido se debe:

- Captar, seleccionar y retener a las personas consideradas importantes y fundamentales dentro de la empresa.
- Desarrollar al máximo su potencial.
- Por último, recompensar adecuadamente su actuación.

Tomando como base a Labrado (1996; pág.108, citado por Tena, 2015-16), las áreas del departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

A. Análisis y descripción de puestos

Cuadro 1. Proceso de ADPT

Análisis de puestos
Descripción de puestos

El **ADPT** (Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo) no es más que un procedimiento metodológico que permite obtener información relativa a los puestos de trabajo.

Es importante diferenciar entre análisis del puesto y descripción del puesto.

Por un lado, el Análisis del Puesto de Trabajo se entiende como el procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio se codifica y se procesa información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de atributos a dichos puestos. Una vez analizado se establecerán las responsabilidades, capacidades y requisitos que exijan el puesto, los riesgos que comporte y las condiciones en las que se habrá que desarrollar.

Por otro lado, la Descripción de Puestos de Trabajo lo entendemos como aquella lista de tareas, responsabilidades, atribuciones y condiciones de trabajo que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian del resto de cargos de la organización.

Para poder llevar a cabo un correcto proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se debe llevar a cabo los siguientes aspectos (Tena, 2015):

1. Establecer los objetivos y asignar responsabilidades.
2. Estructurar y delimitar el proceso.
 - a. ¿Qué información recoger?
 - b. ¿Qué puestos se van a analizar?
 - c. ¿Qué ocupantes serán la fuente de información?
 - d. ¿Qué métodos se van a emplear?
3. Puesta en marcha y desarrollo.
4. Integración de la información. Documentación de puestos.
5. Control y revisión.

Para establecer un análisis y descripción de puestos de trabajo se pueden emplear diferentes métodos, y este dependerá del tipo de puesto, tiempo disponible, coste económico, disposición de analistas, etc.

Métodos:

- **Entrevistas:** se entrevista a personas relacionadas con el puesto para recoger aspectos relevantes del mismo
- **Panel de expertos (*Focus Groups*):** Personas con amplio conocimiento de un puesto aportan sus visiones para completar su descripción y especificación.
- **Cuestionario:** Se remite un cuestionario a los ocupantes de un puesto o a una muestra representativa de estos.
- **Diarios de actividades:** un documento elaborado por el empleado a medida que va ejecutando las tareas propias de su cargo.
- **Observación directa:** El analista plasma en un documento lo que el empleado realiza en el ejercicio de su cargo durante el periodo de observación, con la estructura que considere más adecuada.

B. Selección de personal:

Cuadro 2. Proceso de Selección

Reclutamiento
Selección
Pruebas selectivas
Evaluación del candidato al puesto

Nebot López (1999, pág. 13) define la **Selección** como: “Un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación..) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”

El proceso de selección se inicia con el reclutamiento.

Según *Cuervo* (1994; pág.7), “La importancia del proceso de reclutamiento de personal comienza al detectarse la necesidad de cubrir un puesto de trabajo establecido por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. Es necesario analizar el puesto y definir su perfil de modo que determinemos los elementos o características necesarias a cubrir.”

Como características de la selección de personal podemos destacar:

- Es un proceso dinámico.
- Su objetivo o finalidad es unificar las expectativas que posee la persona con las de la empresa de tal manera que se elija aquel candidato que cumpla tanto los requisitos actuales como futuros de un puesto de trabajo concreto dentro de la organización.
- Dichos requisitos o características están determinados en función de las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las características de la empresa a la que pertenece.

C. Formación del personal:

Cuadro 3. Proceso de Formación

Identificación de las necesidades
Evaluación del plan de formación
Preparación de acciones formativas
Impartición de la formación
Evaluación de resultados

Pereda y Berrocal (2011; pág. 302) definen **Formación del Personal** como: “El proceso sistemático y continuo en el que tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formados (quien recibe la formación), a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por objetivos y planes estratégicos de la empresa”.

Hoy en día la formación en las empresas ha variado, ya no se demandan tantos cursos presenciales o estandarizados, sino más bien, formación individualizada, innovadora y eficiente. Esto es debido a que las empresas se han dado cuenta de que el éxito de estas recae en el capital humano y en sus conocimientos, lo que lo convierte en un factor importante para la creación de valor añadido de la empresa. Las partidas presupuestarias destinadas para este fin no se han de considerar como gasto, sino como inversión.

Según Chiavenato (2002, pág. 6), los objetivos principales de la formación de personal son los siguientes:

- Aumentar la productividad.
- Buscar una mayor eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador un desarrollo profesional que le permita desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
- Garantizar una mayor protección en el trabajo.

- Contribuir a reducir los movimientos de personal.
- Disminuir el costo del aprendizaje.
- Mejora de la comunicación interna.
- Supervisar al personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

D. Compensación y beneficios:

Cuadro 4. Proceso de compensación y beneficios

Valoración de puestos
Estudios salariales
Retribución
Incentivos
Planes de pensiones
Beneficios de previsión

Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson, y Schuler (2007; pág.89): “La retribución total de un trabajador puede considerarse un conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad en la empresa”.

La compensación se encuentra dividida en tres componentes:

- **Retribución Fija:** Salario mensual, subsidio natal, subsidio de ferias...
- **Retribución Flexible:** Bonus anual, bonus a medio y largo plazo, comisiones...
- **Beneficios y compensación indirecta:** Combustible, plan de salud, plan de pensiones...

Una empresa establece una política de compensación para llevar a cabo lo siguiente:

- Que el empleado sea eficiente y eficaz a través de un programa de compensación competitivo.
- Que la empresa desempeñe los requisitos legales.

- Saber retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes, al mismo tiempo que contratar trabajadores en el mercado de trabajo.

Para que esta política de compensación sea eficaz es esencial que satisfaga unos principios:

- Que este alineado con la estrategia de la empresa, fomentando actuaciones y comportamientos que se encuentren en consonancia con la misma.
- Que sea un bien aceptado por las personas y considerado por ellas como justo y objetivo, funcionando de forma equitativa y evaluando la contribución de cada uno. (Matos, 2017)

E. Administración del Personal:

Cuadro 5. Proceso de Administración de Personal

Nóminas
Seguridad Social
Control de asistencia
Control de costes
Bases de datos del personal
Información y dirección
Plantillas

La Administración de Personal consiste básicamente en la gestión de los tramites jurídico-administrativos que comporta el personal que forma la organización, englobados en aspectos como puede ser la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los deberes y derechos del trabajador.

Se formalizará de acuerdo con la legislación vigente en el momento de la celebración del contrato de trabajo y en base a las cláusulas legales sobre las que se basará el vínculo entre el trabajador y empresario. Con esto lo que se quiere conseguir es legalizar y regular los derechos y obligaciones tanto para el trabajador como para el empresario.

F. Relaciones Laborales:

Cuadro 6. Proceso de las Relaciones Laborales

Negociación colectiva
Régimen Interior
Reclamaciones
Asesoramiento Jurídico- laboral
Comunicación

Las **Relaciones Laborales** son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital, en el marco del proceso productivo (Porto y Gardey, 2015/16).

Las funciones que se desarrollan en las relaciones laborales van ligadas con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, conflictos laborales y retribuciones salariales.

El convenio colectivo resulta de gran importancia dentro de una organización puesto que se trata de un acuerdo escrito de las condiciones de trabajo y de ocupación, acordado este entre empresario, grupo de empresarios, o una o más organizaciones de empresarios, y por otra parte una o más organizaciones representativas de trabajadores o en ausencia de sindicatos puede celebrarse por representantes de los trabajadores interesados.

Podemos encontrar diferentes tipos de convenios colectivos, y estos pueden clasificarse en (Financieros, 2018)²:

- **Convenios sectoriales estatales y nacionales:** Publicados en el BOE y afectan a todo el territorio estatal.
- **Convenios sectoriales autonómicos:** Afectan a una comunidad autónoma de un sector determinado.
- **Convenios sectoriales provinciales:** Afectan a una provincia en un sector determinado.
- **Convenios sectoriales interprovinciales:** Afectan a varias provincias ya sean de una misma comunidad autónoma o formen parte de diferentes regiones.

² Financieros, Centro de estudios. "CEF.-Laboral Social", 2018. <https://www.laboral-social.com/convenios-colectivos-espana-tipologia-contenido-analisis-aplicacion.html>

- **Convenios sectoriales locales o comarcales:** Afectan o bien a una comarca o bien a una localidad, en una clase de actividad económica determinada.

Por otro lado, el objetivo principal de la negociación colectiva es el establecimiento de condiciones de trabajo a observar en los contratos individuales de trabajo que estén celebrados o que se celebren durante la vigencia del propio convenio colectivo dentro del ámbito de aplicación (Montesinos, 2007).

G. Servicios sociales al personal:

Cuadro 7. Proceso de los Servicios Sociales

Servicios médicos
Vivienda
Asistencia
Seguridad e Higiene

Esta función dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa lo que pretende es gestionar determinados servicios que son creados por la organización o se han contratado para que los presten otras empresas.

Los **Servicios Sociales** en una empresa son creados con el fin de beneficiar a los trabajadores, tanto personalmente como laboralmente y ante todo mejorar el clima laboral.

En España, para llevar a cabo de una regulación de los riesgos laborales nos basamos en la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales** que exige a la empresa velar por la seguridad y la salud de los empleados. Esta ley fue aprobada en España el 8 de noviembre de 1995 y modificada por la Ley 50/1998 de 30 de diciembre. La Constitución obliga a los empresarios a establecer una política de protección de la salud de los trabajadores a través de un sistema de prevención de riesgos derivados del trabajo.

Esta ley se basa fundamentalmente en su artículo 40.2 en el que se encomienda a los poderes públicos velar por la seguridad e higiene en el trabajo. En la actualidad, los índices de accidentes de trabajo van aumentando por lo que las empresas requieren de un Plan de Prevención con el objetivo de proteger y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores frente a dichos riesgos laborales. Además, debemos analizar e identificar cuáles son los principales riesgos laborales a los que estarán expuestos los trabajadores y las medidas correctoras que adoptarán.

CAPITULO 3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN HIBERUS TECNOLOGIA.

3.1 EMPRESA HIBERUS TECNOLOGÍA

Hiberus Tecnología es un grupo de empresas tecnológicas especializadas en la consultoría de negocio y la prestación de servicios tecnológicos y *outsourcing*³. Forma parte de uno de los principales grupos empresariales del sector de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) en España, el Grupo Henneo, formado por más de 1.000 profesionales y más de 120 M de euros de facturación al año.

Hiberus asume la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un COMPROMISO continuo con la ética en su actuación y en la CONTRIBUCIÓN al desarrollo económico, enfocado a la mejora de la calidad de vida de su personal, así como de la sociedad en general.

El compromiso con los valores que defiende la empresa son:

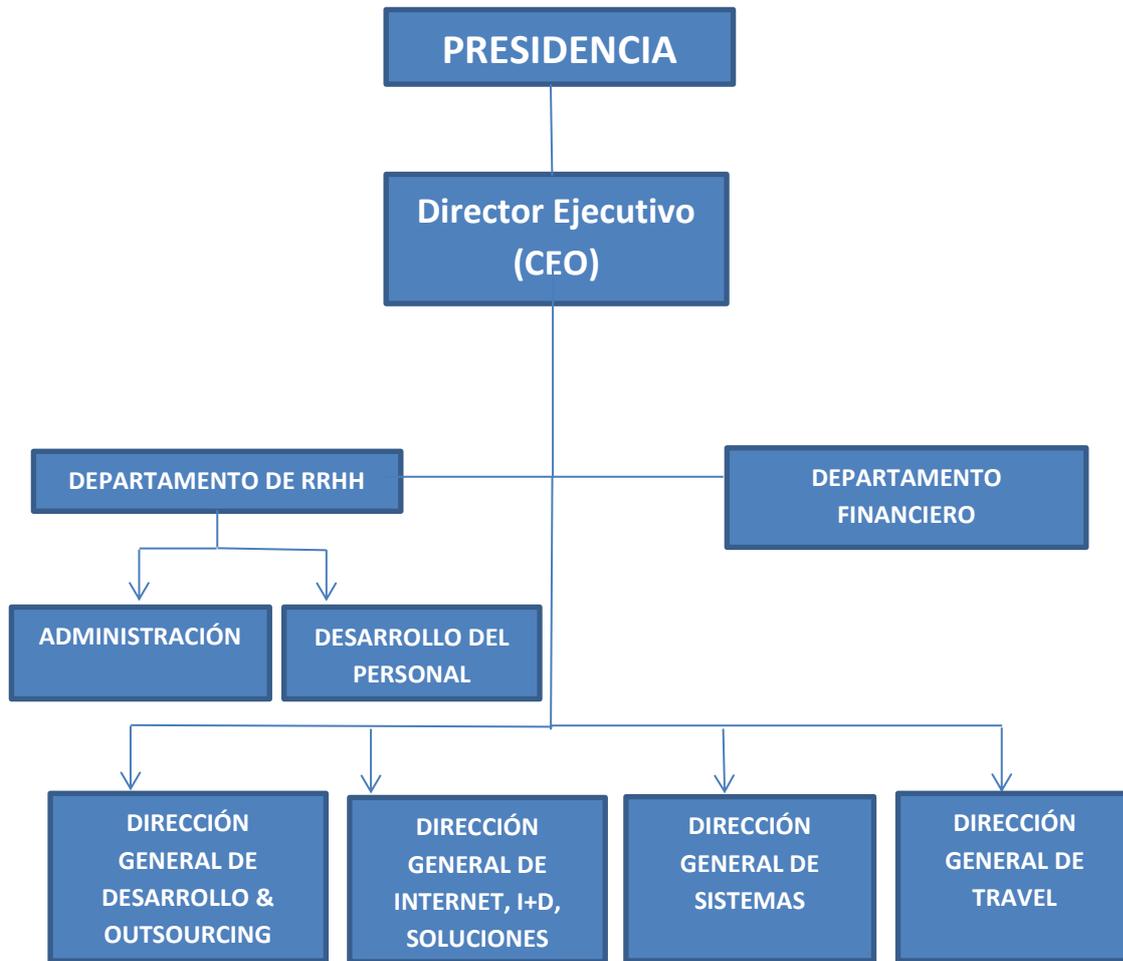
- Comprometidos con la sociedad.
- Comprometidos con el sector.
- Comprometidos con los deportes.
- Comprometidos con el medio ambiente.

Hiberus Tecnología posee su sede central en Zaragoza. Cuenta con más de 15 sedes a nivel global ubicadas en: Barcelona, Madrid, Zaragoza, Huesca, Pamplona, Valladolid, Logroño, Sevilla, Valencia, Palma de Mallorca, Buenos Aires, Londres, Medellín, Ciudad de México y Miami.

El objetivo principal en cada una de las 15 sedes que posee es ayudar a empresas y organizaciones a que los sistemas de información le ayuden a mejorar el funcionamiento de su negocio para poder de esta manera obtener rentabilidad.

³ Hace referencia a cuando una empresa contrata los servicios de un tercero para desempeñar una o varias tareas específicas por un período de tiempo determinado.

Cuadro 8. Organigrama de Hiberus Tecnología



Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la empresa.

Como podemos observar en el organigrama de la empresa, en el primer nivel jerárquico está el Presidente al mando de toda la organización y en un segundo nivel está el Director Ejecutivo con dependencia directa del presidente.

En el siguiente nivel jerárquico está el departamento de Recursos Humanos y el Departamento financiero. Ambos dependen directamente del Director Ejecutivo.

El Departamento de Recursos Humanos asume la responsabilidad de colaborar para que la organización logre sus objetivos empresariales, mediante el diseño de un plan de Recursos Humanos, aunque son los Directivos quienes deben aprobar estos programas para posteriormente poder ejecutarlos.

En el organigrama podemos ver que el departamento de Recursos Humanos se divide en dos departamentos, el Departamento de Administración y el Departamento de Desarrollo de Personal.

El Departamento de Administración está formado por tres personas:

- Un Responsable de Administración Laboral.
- Dos Técnicos de Recursos Humanos.

En este Departamento se realizan las tareas de compensación y beneficios, administración de personal, nóminas y riesgos laborales.

En el Departamento de Desarrollo de Personal hay también tres personas:

- Un Responsable de Captación y Gestión del talento.
- Dos Técnicos de Recursos Humanos.

La función de esta sección es llevar a cabo las tareas de formación, selección, desarrollo y *Business Partner*⁴. Otras áreas que dependen directamente del presidente son: Dirección General de Desarrollo & Outsourcing, la Dirección General de Internet (I +D y Soluciones), Dirección General de Sistemas y Dirección *General Travel*.

3.2 METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo nos hemos basado en la recogida de datos a través de visitas presenciales a la empresa de Hiberus Tecnología.

Lo primero de todo fue entrevistarnos con el Responsable de Captación de Gestión de Talento, el cual fue el tutor de una de nosotras de las prácticas realizadas en la Universidad. Gracias a este tipo de prácticas, contamos con una observación directa del Departamento de Recursos Humanos durante varios meses.

⁴ Aquella persona que conoce y entiende el negocio tanto su ámbito estratégico como su ámbito operativo. Entiende además los procesos de Recursos Humanos también desde el ámbito estratégico y operativo al mismo tiempo que consigue alinear ambos aspectos de la forma más eficiente posible.

Al entrevistarnos con el responsable, lo primero que le preguntamos es quien forma parte del Departamento de Recursos Humanos y el objetivo principal para poder llevar a cabo un buen funcionamiento de este.

Nos transmitió la importancia de saber manejar la información y saber cubrir las necesidades de la empresa de la mejor manera posible, así como el aprovechamiento y mejora de las capacidades y habilidades de las personas y en general de los factores que les rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual y el de la empresa. Se nos explicó la posición que tienen los Recursos Humanos y la importancia a nivel empresarial.

Antes de las visitas a la empresa, teníamos preparado un guion sobre los aspectos más importantes que posteriormente íbamos a plasmar en nuestro trabajo, lo que consideramos una entrevista estructurada con una serie de preguntas abiertas, gracias a las cuales pudimos sacar información.

El responsable de Captación de Gestión de Talento, tras varias entrevistas estructuradas, nos facilitó información sobre las políticas de contratación, proceso de selección, formación y motivación de los trabajadores, convenio aplicable a la empresa, políticas de empresa, y administración del personal.

3.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN HIBERUS TECNOLOGÍA

3.3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Para Hiberus Tecnología, el análisis y descripción de puestos de trabajo es un pilar fundamental. Según el **Convenio Colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública**, esta empresa cuenta con una realización de puestos de manera formal, presentando para cada puesto de trabajo un documento con una serie de requisitos esenciales. Con este documento el objetivo principal es poder ubicar el puesto en la empresa, describiendo su misión, las funciones principales y las tareas necesarias para el buen funcionamiento.

El Director Ejecutivo, perteneciente a *Hiberus Bussiness Unit*, se reúne con el Responsable de Captación de Gestión del Talento. El objetivo de la reunión es determinar qué requisitos debe cumplir la persona que ocupará el puesto exigido como puede ser: la formación, la experiencia del candidato, el manejo de sistemas informáticos, programación e idiomas entre otras cosas.

Después de determinar las tareas y funciones, se pasa a realizar la selección del candidato en base a lo acordado. Toda esta información queda recogida en un documento formal a la hora de poder llevar a cabo la selección del candidato para el puesto exigido.

En el artículo 15, en referencia a la categoría profesional del Convenio Colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública, se encuentran recogidas algunas de las funciones que se tienen en cuenta a la hora de realizar el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Basándonos en la información proporcionada por Hiberus Tecnología hemos elaborado un ADPT de un puesto dentro de la empresa: **Técnico de Recursos Humanos**.

Cuadro 9. APT. Técnico de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

PUESTO :	TAREAS :	FORMACIÓN :	RESPONSABILIDADES :
Técnico de Recursos Humanos	<p>Reclutar y seleccionar candidatos internos y externos para las nuevas posiciones</p>	<p>Licenciatura en Psicología o Relaciones Laborales y Recursos Humanos.</p>	<p>Entender el negocio de la compañía, siendo capaz de adaptar las políticas y herramientas de Recursos Humanos a las necesidades de negocio.</p>
	<p>Gestión de proveedores, negociar con consultoras.</p>	<p>Valorable Máster en Recursos Humanos.</p>	<p>Debe ser adaptable, flexible, abierto al cambio con iniciática y creatividad</p>
	<p>Definición de objetivos y descripción de puesto junto con la línea de negocios</p>	<p>Alto Nivel de inglés, hablado y escrito.</p>	<p>Tiene que saber establecer y construir relaciones empáticas liderando el trabajo en equipo.</p>
	<p>Gestión y administración de personal</p>		
	<p>Supervisión de contratación, nóminas y seguros sociales</p>		
	<p>Implantación de herramientas informáticas para la evaluación de desempeño.</p>		
	<p>Creación de políticas de desarrollo y Planes de Carrera</p>		

Hiberus Tecnología a la hora de llevar a cabo el proceso de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, en primer lugar, establece una planificación de los recursos, ya que permite anticiparse y poder adecuar las decisiones a las necesidades empresariales.

Para ello, es necesario que el Departamento conozca en cada momento el número de personas que conforman la compañía, así como otros datos cualitativos que permitan realizar una mejor adecuación persona-puesto, hacer evaluaciones de coste y priorizar decisiones de contrata y subcontratación. Estos indicadores permiten reaccionar de manera ágil ante las necesidades de la empresa y poder llevar a cabo procesos de selección específicos.

3.3.2. SELECCIÓN PERSONAL

La Dirección Ejecutiva de la empresa es la que analiza la demanda de necesidades de puestos en la plantilla (alrededor de 1200 profesionales en la plantilla), y a partir de ahí se toman las decisiones junto a los diferentes departamentos de la empresa para cubrir los puestos de trabajo. El objetivo de la selección de personal es asociar las expectativas de una persona con la de la empresa, de manera que se elija a aquel candidato que mejor cumpla los requisitos actuales y futuros de un puesto de trabajo concreto.

En esta empresa la selección de personal es llevada a cabo a largo plazo donde se estima el número de necesidades de puestos de trabajo, así como bajas a cubrir. No hay un número concreto de contrataciones determinadas ya que esto va en función de la demanda del mercado y dependiendo del negocio que pueda alcanzar la empresa.

En la selección de personal se tiene muy en cuenta el **Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo** el cual nos da información del proceso que se va a llevar a cabo. Nos proporciona información sobre sus actividades y funciones, sus cargas u obligaciones, las aptitudes, actitudes, experiencia, habilidades y formación necesarias para desempeñarlo correctamente. El Análisis de Puestos nos presenta una serie de ventajas como la proporción de información del puesto, herramienta eficaz para otros procesos de puestos similares, establecer y clarificar las responsabilidades de cada puesto, diseñar planes de carrera...

I. RECLUTAMIENTO

Si el reclutamiento es adecuado la selección estará muy cercana de conseguir objetivos de éxito como vincular a la empresa los mejores proyectos posibles. Para que una empresa elija el candidato ideal para el puesto de trabajo que ofrecen han de realizar una serie de pasos hasta el momento de la contratación. Estos pasos son los siguientes:

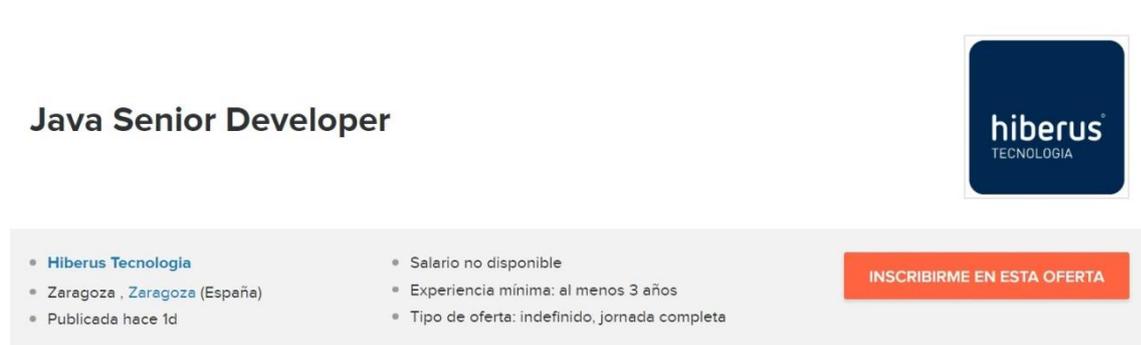
- La dirección de HIBERUS BUSINESS UNIT presenta un impreso de petición para una nueva vacante en la empresa para que el responsable del Departamento donde se dan las necesidades de cubrir un nuevo puesto lo apruebe y posteriormente se traslade al Departamento de Personal.
- El Departamento de Desarrollo de Personal analiza la solicitud recibida junto con el perfil de la persona que ocupara el puesto, por tanto, es fundamental que la empresa tenga descripción de puestos, y comprueba si existe algún trabajador en la plantilla y así producirse lo que llamamos **reclutamiento interno**. Por lo tanto, el reclutamiento interno se produce cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados ya existentes en la empresa de Hiberus, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción. Hiberus no siempre tiene la necesidad de hacer pública la oferta por que los directivos deciden previamente quien será la persona a nivel interno que ocupará el nuevo puesto. Para ello se basan en la evaluación de desempeño, los informes de selección sobre el trabajador y los cursos de formación realizados por el trabajador.
- En el caso de que no sea interno se recurrirá a un **reclutamiento externo**. El proceso comienza con la búsqueda de candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, mediante sistemas internos de la empresa, como puede ser la solicitud de empleo que llegan a través de correo electrónico de la empresa⁵, Servicio Público de Empleo, Centros de Formación reglada y no reglada, portales de empleo digitales, bases de datos propias y ajenas... En este caso podemos distinguir dos tipos de reclutamientos externos:
 - Cuando existe una vacante en la empresa y se realizan las acciones oportunas para cubrir el puesto con personal externo.

⁵ empleo@hiberus.com

- Cuando no existe ninguna vacante actualmente en la empresa, pero a corto plazo se prevé nuevas necesidades y para cubrirlas se realiza una base de datos con candidatos para futuros procesos.

Después de conocer las características del puesto se pasa a publicar la oferta de trabajo en diferentes portales de empleo.

A continuación exponemos una oferta publicada por Hiberus Tecnología en el portal de empleo **Infojobs**⁶, una bolsa de empleo privada online, especializada en el mercado español.



Java Senior Developer

hiberus
TECNOLOGÍA

- Hiberus Tecnología
- Zaragoza , Zaragoza (España)
- Publicada hace 1d
- Salario no disponible
- Experiencia mínima: al menos 3 años
- Tipo de oferta: indefinido, jornada completa

INSCRIBIRME EN ESTA OFERTA

Cuadro 10. Ejemplo de oferta en InfoJobs- Java Senior Developer

- Otra forma de poder reclutar a trabajadores es la realización de ferias de empleo, donde muchas personas en búsqueda de empleo acuden a este tipo de eventos para poder hablar personalmente con la empresa.
- Otro paso que realizan en la preselección es **repasar las descripciones del puesto** y el perfil del candidato para poder establecer unos criterios claros de análisis de los curriculums. Es muy valorable el saber captar bien a los candidatos.

II. SELECCIÓN

Cuando la empresa ha formulado la oferta de trabajo, empieza a recibir solicitudes o curriculums de personas interesadas, el responsable hace una **preselección** de estos y coge los que le parezcan más adecuados a lo que se exige, los demás los archiva o se deshace de ellos. A parte de la publicación de

⁶ <https://www.infojobs.net/>

ofertas en portales de empleo, esta empresa utiliza mucho la plataforma de **LinkedIn**⁷, una red social muy utilizada en la actualidad para la búsqueda de talentos y considerada como una red social profesional, orientada a las relaciones comerciales y profesionales. En esta red encuentran una serie de empresas y profesionales que buscan promocionarse, hacer *networking*⁸ y negocio.

- Una vez hecho el reclutamiento, los Técnicos de Recursos Humanos, tras hacer una criba en todas las bases de datos tanto internas como portales de empleo, se quedan alrededor de unos cincuenta candidatos, donde el comienzo del reclutamiento empieza con una serie de **entrevistas telefónicas**. Los entrevistadores realizan una serie de preguntas breves y determinan la situación actual del candidato, comprueban algunos aspectos relevantes de su curriculum, siendo fundamentales para el desempeño del puesto (por ejemplo, carnet de conducir, movilidad geográfica..). Normalmente se les manda a los candidatos realizar una serie de test online, donde se miden las competencias y capacidades del candidato.
- De ahí, hacen una **criba curricular** donde seleccionan alrededor de diez candidatos que pasan a la siguiente fase para realizar una **entrevista presencial** en la empresa. Este procedimiento hace que los entrevistadores conozcan a los candidatos más en profundidad y de esta manera completar la información.

La entrevista forma parte de las principales herramientas en el proceso de selección de personal, es un encuentro “cara a cara” entre entrevistador y entrevistado y se efectúa mediante una conversación formal de preguntas y respuestas. Estas entrevistas son realizadas en las oficinas de la empresa.

Para evaluar al candidato se realizan dos entrevistas:

- La **primera entrevista** se realiza con propósito de medir y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto determinado, se enfoca en evaluar o calificar sus aptitudes, experiencias laborales, estilo de vida y habilidades que lo puedan llevar a encajar en la empresa. En este paso del proceso de selección la empresa buscará conocer en profundidad al candidato para determinar si es el candidato perfecto, mediante una serie de preguntas estructuradas y espontáneas, dándonos la facilidad de conocer las características específicas de este.

⁷ <https://es.linkedin.com>

⁸ Empleado en el mundo de los negocios para hacer referencia-, a unas actividades socioeconómicas en la que tanto profesionales como emprendedores forman relaciones empresariales, crean y elaboran oportunidades de negocio, comparten información y buscan clientes potenciales.

- Normalmente si el candidato es validado por el Departamento de Recursos Humanos pasan a una **segunda entrevista** presencial con el Departamento donde el candidato estaría destinado a trabajar. Se analiza la parte técnica.

Cuando se realizan todas las entrevistas programadas, el **Departamento de Desarrollo de Personal presenta a los dos o tres candidatos** más idóneos para cubrir ese puesto de trabajo, y la decisión final es tomada junto a la dirección de *HIBERUS BUSINESS UNIT*. Todos los candidatos que no han sido seleccionados pasan a formar parte de la base de datos de la empresa, donde son tenidos en cuenta para próximos procesos de selección.

Una vez que han evaluado a todos los candidatos, pasan a **seleccionar** al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasan a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

III. INCORPORACIÓN

Para el candidato es muy importante el sentirse acogido en la empresa poder empezar a desarrollar sus funciones con mayor motivación. Se elabora un Plan de Acogida para que el candidato pueda adaptarse a la empresa de forma satisfactoria.

Una vez que hayan elegido la persona correcta firman junto a él un contrato en donde señalan el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, tipo de contrato, remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con Hiberus, y otros aspectos que podrían ser necesarios acordar.

Una vez que el candidato se incorpora a la empresa, deben procurar que se adapte lo más pronto posible y capacitarlo para que pueda desempeñar correctamente su nuevo puesto.

En esta fase de la incorporación se le presenta al resto de trabajadores y se le entrega al trabajador el Welcome Pack donde se le explica al candidato la siguiente información:

- ¿Qué es Hiberus Tecnología?
- Organización interna de la empresa (Organigrama, *Cuadro 8.*)
- Tipo de contrato que se le ofrece y las ventajas que le conlleva
- Prevención de Riesgos Laborales (donde tienen que acudir en el caso de accidentes, riesgos del puesto de trabajo, consejos de ergonomía...)
- Mapa de la empresa y uso de instalaciones
- Convenio Colectivo

- Normativa Interna
- Otros datos de interés

3.3.3. FORMACIÓN DEL PERSONAL

Hiberus ha realizado un Plan de Formación para que los trabajadores puedan recibir formación continua en su puesto de trabajo, como bien especifica la Reforma Laboral llevada a cabo a principios de este año.

La reforma laboral se ha basado en el **Real Decreto-ley 3/2012**, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, apuesta por una formación profesional que favorezca el aprendizaje permanente de los trabajadores y el pleno desarrollo de sus capacidades profesionales.

En esta reforma se reconoce la formación profesional como un derecho individual, se reconoce también que los empleados con más de un año de antigüedad en la empresa cuentan con un permiso retribuido por la empresa de 20 horas anuales de formación. Esta formación ha de estar relacionada con el puesto de trabajo que desempeñan. A la vez, los Servicios Públicos de Empleo, crean una cuenta de formación, asociada al número de afiliación de la Seguridad Social, que recogerá la formación recibida por el trabajador a lo largo de su vida y, en el futuro, un cheque – formación. Se permitirá que los centros de formación acreditados ejecuten directamente los planes de formación.

La **Ley 56/2003 de Empleo en el artículo 26** habla de la formación profesional para el empleo como “el subsistema de formación profesional para el empleo está constituido por un conjunto de iniciativas, medidas e instrumentos que pretenden, a través de la formación de los trabajadores y de la acreditación de su cualificación, dar respuesta a sus necesidades personales y profesionales de inserción y reinserción en el sistema productivo y contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas. Dicho subsistema, de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/2002, de las Cualificaciones y la Formación Profesional, se desarrollará en el marco del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional y del Sistema Nacional de Empleo, de acuerdo con sus principios, fines y objetivos”. También especifica que las empresas y sindicatos, así como los centros y entidades de formación acreditados, deben intervenir en la planificación y diseño del sistema de formación.

Las fases que se llevan a cabo en la formación de la empresa son las siguientes:

- Estudio de las necesidades de la empresa.
- Organización y planificación de las necesidades.
- Puesta en marcha de un Plan de Formación.
- Evaluación de los resultados obtenidos de la Formación.
- Estudio de mejoras futuras.

Cada vez es de más importancia tener un personal formado adecuadamente en las diversas áreas de la empresa para poder formar parte de la estrategia competitiva y llevar a cabo una buena optimización de los recursos y mejora de los procesos internos.

Debido a la escasez de cursos formativos durante el 2017 y 2018 Hiberus Tecnología se ha propuesto un objetivo para enriquecer tanto a los trabajadores como a la empresa. Los **objetivos** del Plan de Formación se pretenden lograr en un plazo medio de 1 a 3 años. Estos objetivos son los siguientes:

- Que cada vez más personas reciban estos cursos formativos impartidos por la empresa.
- Que estos cursos aumenten el conocimiento del negocio de los trabajadores. Han de ser cursos motivadores que amplíen el conocimiento de los mismos, es decir, que no reciban información de lo que realizan diariamente en su puesto de trabajo.
- Que les permitan crecer tanto profesional como personalmente.
- Que les permitan especializarse en un área de competencia determinada, siempre que amplíen conocimientos.

En este caso se cuenta con aproximadamente 8.500 € para la realización de cursos de formación. Este presupuesto es concedido por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

Debido a la limitación de presupuesto, se han buscado, a través de la Fundación Tripartita⁹ diferentes cursos que podrían interesar a los trabajadores y cursos con modalidad gratuita.

⁹ Organismo perteneciente al Sector Público Estatal. Es uno de los órganos que componen la estructura organizativa y de participación institucional del Subsistema de Formación Profesional para el Empleo. Esta constituido por tres partes: la Administración Pública del Estado, Servicio Público de Empleo estatal y organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

Esta empresa ofrece pocos cursos de formación, por lo que muchos de sus empleados buscan donde poder realizarlos, o buscan información sobre dudas a través de medios como internet o de sus propios compañeros.

Para ello se ha analizado la situación actual de la empresa, detectando que hay una falta de cursos ofertados, por ello se ha trazado la estrategia que se debe seguir para subsanar este problema.

Para fijar esta estrategia se han tenido que analizar las nuevas formas de formación, ya que actualmente, debido al incremento del uso de las tecnologías, no solo existen cursos presenciales, sino también on-line, semipresenciales e incluso simuladores, dónde poder experimentar con decisiones y ver los resultados que se obtendrían al tomarlas en la realidad.

Hiberus Tecnología da la posibilidad a sus trabajadores de poder establecer ellos mismos una serie de planes formativos. A continuación, mostramos los cursos formativos propuestos por la empresa y por otra parte los presentados por los trabajadores.

Cursos propuestos por la empresa

En 2016, la empresa realizó un estudio sobre los cursos que iban a tener más importancia a la hora de cubrir las necesidades de los puestos de trabajo en la organización. En este estudio se obtuvo resultados gracias a una serie de encuestas y opiniones de los Responsables de cada Departamento.

Tal y como se refleja en el *Cuadro 11*, los cursos que la empresa detecta que pueden ser de mayor importancia son los siguientes: Idiomas, HTML 5, diseño y aplicación para móvil y bases de datos. Con el porcentaje más demandado están los Idiomas, ya que vivimos en un mundo cada vez más globalizado y saber un idioma extranjero concede un elemento diferenciador frente a los competidores.

El curso más demandado por la empresa es HTML 5, ya que se ha convertido recientemente en el estándar de programación y una alternativa perfecta para programar páginas web.

Los cursos menos demandados por la Empresa son Administración de sistema operativo Windows y autómatas.

Estos cursos son objetivo de lograrse en los próximos tres años.

Cuadro 11. Estudio de la empresa- Año 2016

Nombre del curso	Interés alto por parte de la empresa	Modalidad	Número horas
Idiomas	62,30%	Presencial	Más de 100
HTML 5	51,66%	Mixto	10 a 50
Diseño y aplicaciones para móvil	49,39%	Presencial o mixto	50 a 100
Bases de datos	44,68%	Presencial	50 a 100
Diseño y programación de páginas web	39,80%	Mixto	50
JAVA	33,86%	Mixto	10 a 100
MySQL	31,59%	Presencial	10 a 50
Cloud computing	31,59%	Presencial	50
SEO	31,20%	On-line o mixto	10 a 50
Usabilidad (interface usuario)	29,48%	Presencial	50
Administración sistema operativo LINUX	27,33%	On-line o mixto	50
PHP	25,66%	Presencial, on-line o mixto	50
ASP.NET	20,95%	Mixto	50 a 100
Coaching	18,84%	Presencial	10 a 50
TIL, CMI	18,68%	On-line o presencial	50
Habilidades comerciales	17,96%	Presencial	10 a 50
Administración y mantenimiento de redes y/o servidores	15,35%	Presencial	10 a 100
Sharepoint	15,18%	On-line o presencial	10 a 50
Autómatas	5,76%	On-line o presencial	10 a 50
Administración sistema operativo WINDOWS	1,21%	On-line o presencial	10 a 50

Fuente: RRHH de Hiberus Tecnología

Cursos propuestos por los trabajadores

Un año más tarde, en el 2017, tras la opinión de los cursos más demandados por la empresa Hiberus se decidió conocer la opinión y los intereses de los trabajadores que forman la compañía. En el *Cuadro 12*, se presentan los resultados que se han obtenido mediante encuestas realizadas por la empresa a los trabajadores.

Estas encuestas se realizaron a los trabajadores que forman parte de los distintos Departamentos que forman la empresa.

Los valores más representativos que se evalúan en las encuestas por los trabajadores en cada curso formativo:

- **Tipo de interés:** Alto / Medio / Bajo
- **Horas ideales para cada curso:** Entre 10 y 50 horas / Más de 100 horas / Entre 50 y 100 horas / Más de 100 horas.
- **Tipo de clases:** Presencial / Online / Mixta
- **Tipo de Aplicación en las Funciones de la empresa:** Aplicación Alta / Aplicación Media / Aplicación Baja.

Algunas de las opiniones más relevantes que la empresa obtuvo mediante este estudio fueron:

- La mayoría de los empleados se actualizan por medio de blogs y/o tutoriales, por lo que demandan al departamento de RRHH formación dentro de la organización de diversos cursos.
- Piensan que la formación es necesaria para adaptarse a los cambios del mercado, aunque creen que los recursos que la empresa destina a este fin son insuficientes.
- No realizan cursos actualmente en la empresa por incompatibilidad horaria, porque los temas son poco interesantes, o porque no ha habido opción de hacerlos. Los horarios de los cursos prefieren que sean de lunes a viernes de 16 a 20 o de 20 a 22 horas, y la duración de 1 a 2 o de 2 a 4 horas.

Cuadro 12. Estudio de la empresa realizado a los trabajadores de Hiberus Tecnología- Año 2017

Francés	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencia mixta y aplicación alta
Business Intelligence	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta Interés alto, entre 50 y 100 horas de clase, presencial y aplicación media
S2EE 6	Interés alto, entre 10 y 50 horas, presencial y aplicación alta
Android	Interés alto, entre 50 y 100 horas, presencia mixta y aplicación alta Interés alto, entre 50 y 100 horas, presencial y aplicación alta Interés alto, entre 50 y 100 horas, presencia mixta y aplicación alta Interés alto, entre 50 y 100 horas, presencia mixta y aplicación alta
Contabilidad	Interés medio, entre 10 y 50 horas, on-line y aplicación baja
Oracle	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta Interés alto, entre 50 y 100 horas de clase y on-line
Asterisk	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta
VOIP	Interés alto, entre 50 y 100 horas de clase, presencial y aplicación alta
Microsoft SQL Server	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta
Gestión de proyectos	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencia mixta y aplicación alta Interés alto, entre 10 y 50 horas, presencial y aplicación alta Interés alto, entre 50 y 100 horas, presencia mixta y aplicación alta Interés alto, entre 50 y 100 horas, presencia mixta y aplicación alta
Hibernate	Interés alto, entre 10 y 50 horas de clase, presencial y aplicación alta
iOS avanzado	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta
Sistemas distribuidos	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta
Buenas prácticas en programación	Interés alto, entre 10 y 50 horas, presencia mixta y aplicación alta
Internet de las cosas	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación baja
Redes sociales	Interés alto, entre 10 y 50 horas de clase, presencial y aplicación alta
Silverlight	Interés alto, entre 10 y 50 horas de clase, presencial y aplicación media
Dirección de ventas	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencia mixta y aplicación alta
Programación Android/iPhone	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación media
Programación aplicaciones escritorio	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencia mixta y aplicación alta
Alemán	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencia mixta y aplicación alta
SAP	Interés alto, más de 100 horas, presencial y aplicación alta
Fiscal	Interés alto, entre 10 y 50 horas, presencia mixta y aplicación alta
Minería de datos	Interés alto, entre 10 y 50 horas, presencia mixta y aplicación alta
Project	Interés alto, más de 100 horas, presencia mixta y aplicación media Interés alto, entre 10 y 50 horas de clase, presencial y aplicación alta
Android avanzado	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta
Diseño gráfico	Interés alto, entre 50 y 100 horas de clase, presencial y aplicación alta
Marketing	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencia mixta y aplicación alta
Seguridad informática	Interés alto, más de 100 horas, presencial y aplicación alta
TVIP	Interés alto, más de 100 horas de clase, presencial y aplicación alta

Fuente: RRHH de Hiberus Tecnología

NUEVAS TENDENCIAS EN HIBERUS TECNOLOGIA

Las nuevas tendencias dentro de la empresa de Hiberus Tecnología en relación con la formación son:

- Cada día las TIC son más importantes dentro de una empresa. Se ha extendido su uso a la hora de hacer negocios (*e-business*) o en los procesos de compra (*e-Commerce*). En el momento en el que todas las empresas, o la mayoría de ellas, usan estos sistemas se convierten en herramientas estratégicas que hay que implantar en nuestras empresas para no quedarse atrás. Esto hace que se impulse el uso de la cultura *e-learning*, es decir, aprender a través de Webs, ordenadores, educación virtual y la colaboración digital.
- Ha aumentado la tendencia de crear “**universidades corporativas**”, ya que refuerzan la formación hacia el exterior y el interior de la empresa. Estas universidades han de entenderse como estructuras internas, creadas para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Los trabajadores se han de alinear con los objetivos y la cultura de la empresa.
- El *e-Assessment* es un sistema para evaluar el talento de los trabajadores, permite cuantificarlo de forma rápida y objetiva. A este punto hay que unir el *Performance Improvement*, que selecciona y organiza las estrategias más convenientes para maximizar el rendimiento de la compañía, a través del desarrollo de la plantilla.
- Otra técnica novedosa son los **simuladores**. Los participantes pueden aprender trabajando sobre los factores que intervienen en las distintas áreas de sus negocios. Con las diferentes simulaciones pueden crear planes de contingencia para las diferentes situaciones posibles. Además, pueden tomar decisiones y probar nuevas ideas e iniciativas y ver sus resultados como si fueran reales.

La unión de estas metodologías hace que se desarrolle el *blended learning*, que permite conseguir una mejor formación en las empresas a través de la utilización de diferentes metodologías y sistemas complementarios.

3.3.4. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

El sistema de retribución de las empresas tiene un impacto muy relevante en la capacidad de atracción de personas como en el de retención de talentos.

La empresa Hiberus al igual que la mayoría de las empresas lo que quiere conseguir con su sistema de retribuciones es poder llegar a alcanzar una cierta satisfacción en el personal, para que estos puedan estar motivados a la hora de realizar el trabajo de manera correcta. En esta función es donde se elabora el sistema retributivo del personal.

Destacar que, un sistema de retribuciones es un sistema idóneo cuando retiene al personal, mejora la productividad y favorece un buen clima laboral. La empresa Hiberus posee un tipo de sistema retributivo que tiene como objetivo la motivación de sus trabajadores.

Esta empresa posee un salario fijado **por Convenio Colectivo** en función a cada puesto de trabajo y tiempo dedicado.

Cada uno de los trabajadores que forman parte de Hiberus posee una **retribución fija** al mes, que se encuentra establecida en el Convenio Colectivo de la empresa (Artículo 27. *Tablas Salariales*).

-**Salario Base:** el criterio de valoración se establece según el valor de los puestos o de las categorías profesionales. A cada categoría profesional le corresponde un abanico salarial fijado según Convenio, que comprende desde una cifra mínima hasta una máxima, por ejemplo (Ver anexo I):

Etiquetas de fila	Max	Min
SENIOR MANAGER 1	45.000,00 €	37.500,00 €
SENIOR MANAGER 2	37.500,00 €	30.000,00 €

En este ejemplo, vemos como el Senior Manager 1 y el Senior Manager 2. En el caso de Senior Manager 1 puede llegar a percibir un máximo de 45.000 euros al año y un mínimo de 37.500,00 € mientras que Senior Manager 2 su retribución máxima puede llegar a ser de 37.500,00€ y la mínima de 30.000 euros al año.

Otro tipo de retribución añadida que lleva a cabo la empresa Hiberus Tecnología es el tipo de **retribución variable**, es decir, a los trabajadores se les aumentará esta en función de la consecución de los objetivos fijados.

-**Complementos Funcionales:** se elaboran en base a con las características especiales del puesto o función. Para ello se tiene en cuenta si se origina mayor dificultad en la prestación del trabajo.

-**Complementos Personales:** se elaboran en función de las condiciones personales del trabajador, y se tiene en cuenta el valor de las competencias adquiridas o potenciales.

-**Complementos por Resultados:** estos pluses se establecen cuando los objetivos fijados, son de cantidad, calidad, economía y otros resultados de este tipo.

3.3.5. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

La administración de personal en la empresa de Hiberus Tecnología lleva a cabo un proceso administrativo con el objetivo de llevar a cabo los trámites administrativos y de la gestión del personal. Una vez el candidato ha sido seleccionado y va a formar parte del equipo de Hiberus, es el Departamento de Administración de Personal quien desarrolla las siguientes funciones de manera diaria y constante:

- La administración de personal es la encargada de llevar cabo el **proceso administrativo** con la elaboración de contrato de trabajo, confección de la nómina, seguros sociales e IRPF, gestionar y tramitar toda la documentación que exigen los organismos oficiales. Lo primero de todo es pedirle al trabajador todos los datos oportunos para dar de alta en la base de datos de la empresa y de la Seguridad Social, así como fotocopia de DNI, número de la Seguridad Social y el número de cuenta. Seguidamente, el responsable administrativo ya puede empezar el proceso. Da de alta al trabajador en la seguridad social con su respectiva alta del contrato.
- El trabajador tiene que **firmar dicho contrato** físicamente en la oficina de la empresa para la nueva incorporación a esta después de haber sido dado de alta en los plazos establecidos. Después de tener los documentos firmados, se le entrega un anexo de cláusulas adicionales y se le explica el correspondiente funcionamiento y elaboración de la nómina.

- En cuanto a la **elaboración de la nómina**, es tramitada por los responsables de administración de la siguiente manera: toman como referencia el salario base y complementos que aparecen en el Convenio Colectivo, por otro lado, hay que tener en cuenta ausencias y permisos no retribuidos de cada trabajador y verificar el cumplimiento de los horarios laborales del trabajador. En ausencia de este se procede a hacer el cálculo correcto en función a las horas trabajadas. El cálculo de la nómina se realiza de manera mensual.

- Este Departamento también realiza la firma de una serie de documentos que son necesarios para la incorporación:
 - En la actualidad, es de gran importancia el firmar las funciones y obligaciones recogidas en la LOPD. La Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal (**LOPD**), “nace para **garantizar y proteger**, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.”
 - También, se debe firmar un documento que hace referencia a la ficha de recepción de la entrega del documento de **Riesgos derivados de los Puestos de Trabajo**.
 - El **modelo 145** (Anexo II), es un documento obligatorio para el proceso administrativo, el cual indica un modelo de comunicación de datos al pagador de rendimientos del trabajo o de la variación de los datos previamente comunicados. La empresa está obligada a ingresar a Hacienda los importes retenidos a los trabajadores de manera mensual, reflejándose en la nómina del trabajador.

La administración de personal es la encargada de realizar los preparativos de incorporación al puesto de trabajo, así como citar al trabajador en los reconocimientos médicos, recepcionar y archivar dichos justificantes médicos, dar de alta en cursos en materia de prevención de riesgos, entrega del paquete de bienvenida e información de Retribución flexible, entre otros documentos.

A su vez se encarga de dar de alta al trabajador en las Plataformas de Coordinación de Actividades Empresariales (CAE), con el objetivo de crear un usuario al trabajador y mantenerlo informado de todos los comunicados de empresa.

Trabaja mediante un Excel donde cada vez que se incorpore un trabajador tiene que incluirlo con el objetivo de poder registrarlo para gestionar las vacaciones de los trabajadores, política de viajes, coches de empresa...

Para finalizar, los trabajadores cuentan con una tarjeta de acceso para poder registrar salidas y entradas de trabajo. Cuentan con un horario flexible, es decir, tienen que realizar una jornada de ocho horas obligatorias, administrándose las como el trabajador prefiera. Por ello, la tarjeta tiene la función de registrar si cumplen el requisito de las ocho horas. La administración es la encargada de poder dar de alta dicha tarjeta.

3.3.6. RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales de las empresas son vínculos que se establecen en el ámbito de trabajo. La función del área de relaciones laborales es la encargada de ocuparse de la resolución de los problemas.

Las relaciones laborales en la empresa Hiberus Tecnología se regulan a través del Convenio colectivo Estatal de Empresas de Consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública, Resolución de 18 de marzo de 2009, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XVI.

Es un convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública, que fue suscrito con fecha 16 de diciembre de 2008, de una parte, por las asociaciones empresariales AEC, ANEIMO y ACEC en representación de las empresas del sector, y de otra por el sindicato COMFIA-CC. OO en representación de los trabajadores del sector.

Este Convenio Colectivo será de aplicación en todo el territorio del Estado español, tal y como nos indica en el artículo 2, refiriéndose al Ámbito territorial.

Los **Planes de Igualdad** podrán contemplar, entre otras materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo, favorecer en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención de acoso sexual y del acoso por razón de sexo. Las medidas de igualdad que se adopten se ajustarán en todo caso a la normativa aplicable y específicamente lo previsto por los siguientes artículos de la Ley Orgánica 3/2007.

En cuanto a la negociación colectiva, se establecerá en función de la política de la organización frente a las pretensiones de los representantes de los trabajadores, que recogerán aspiraciones y necesidades de los empleados.

ESTRUCTURA DEL CONVENIO

Hacemos un repaso de la estructura del Convenio partiendo del artículo 15, donde hace referencia a la clasificación profesional, recoge los grupos profesionales y las definiciones de las categorías que se recogen en la tabla salarial por niveles del presente Convenio, según las funciones o actividades del personal dentro de la empresa.

En cuanto a la **Jornada Laboral** del trabajador está constituida por el tiempo efectivo en el que se prestan servicios en función del contrato que le vincula con la empresa.

Las empresas que tengan establecida jornada intensiva durante el verano no podrán rebasar las treinta y seis horas semanales durante el período en que la tengan implantada, salvo pacto con los representantes de los trabajadores. A partir de las catorce horas, salvo en período de jornada intensiva, los sábados tendrán la consideración de laboralmente inhábiles. Se exceptúa el personal que ejerce funciones de vigilancia en los locales de las empresas. La Dirección de la empresa, combinando en lo posible los deseos del personal y las necesidades de la producción, fijará los horarios de trabajo conforme a lo establecido en la ley vigente.

Las **Vacaciones** anuales se fijan de acuerdo la normativa en el artículo 21, donde los trabajadores al servicio de las empresas sujetas a este Convenio donde disfrutarán de veintitrés días laborables de vacaciones anuales retribuidas. Por otra parte, las Empresas que disfruten de dos o más meses de jornada intensiva, o bien, que concedan a sus empleados el disfrute de dos o más días no laborables, aunque fueren «recuperables», adicionales a los festivos nacionales, autonómicos y locales aplicables, disfrutarán de veintidós días laborables de vacaciones anuales retribuidas. Las vacaciones se iniciarán siempre en día laborable y terminarán el día inmediatamente anterior de reincorporación al trabajo, salvo en las empresas que tengan establecido un período fijo anual para vacar la totalidad de sus trabajadores.

En cuanto a las **Condiciones Económicas**, se refleja cada uno de los conceptos que tienen su reflejo en la nómina y que componen la estructura salarial de los trabajadores, podemos contemplar dichos conceptos en los siguientes artículos:

Artículo 27. **Tablas salariales.**

Artículo 28. **Distribución del salario anual y pagas extraordinarias.**

Artículo 29. **Horas extraordinarias.**

Artículo 30. **Dietas y desplazamientos.**

Artículo 31. **Plus de Convenio.**

Lo referente a la **acción sindical**, lo encontramos reflejado en los artículos 34 al 38 inclusive, donde las partes se someten expresamente a las normas contenidas en la Ley Orgánica de Libertad Sindical.

3.3.7. POLITICAS SOCIALES

Todos los empleados son responsables de conocer y cumplir rigurosamente las normas de salud y seguridad en el trabajo, y de velar por su propia seguridad y por la de las personas afectadas por sus actividades.

Hiberus cuenta con una serie de medidas para conseguir una seguridad integral, entre las que podemos destacar:

- Dar información y comunicación a los trabajadores sobre los riesgos a los que puede exponerse en su puesto de trabajo
- Debe tenerse en cuenta los riesgos que puedan ser derivados de acciones imprudentes o momentos puntuales de distracción
- Para llevar a cabo un desempeño óptimo de las tareas propias del puesto se debe impartir la información necesaria.

Hiberus además de cumplir con la normativa en materia de prevención lo que quiere conseguir con el Plan de Prevención de Riesgos Laborales es motivar a sus trabajadores para que inicien acciones que contribuyan a una disminución de los riesgos laborales a la hora de realizar su trabajo.

Además, esta empresa tiene un gran compromiso relativo con los empleados, donde son conscientes de la importancia que tienen las personas que componen la compañía. Los empleados de Hiberus son la voz y marca de la empresa, cuentan con personas únicas, implicadas y comprometidas, que marcan la diferencia.

La **conciliación de la vida laboral con la familiar** hace de gran hincapié en la empresa Hiberus Tecnología, ponen en marcha un Plan de Igualdad que abarca a diferentes aspectos recogidos en dicho convenio del artículo 40 al artículo 47.

Esta empresa cuenta con un **Plan de Igualdad**, aprobado en junio de 2006, donde implantan medidas preventivas y rechazan cualquier manifestación de violencia, de acoso físico, sexual, psicológico, moral u otros de abuso de autoridad en el trabajo y cualesquiera otras conductas que generen un entorno intimidatorio u ofensivo para los derechos personales de sus profesionales. Se defiende la igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción de profesionales y a las condiciones de trabajo.

Por otra parte, Hiberus defiende y promueve comportamientos coherentes con el cumplimiento de los derechos humanos y laborales y se compromete a la aplicación de la normativa y buenas prácticas en materia de condiciones de empleo, salud y seguridad en el puesto de trabajo.

Desde el convencimiento de que la existencia de canales de comunicación permite una mayor cooperación, respetan los derechos de sindicación, asociación, huelga y negociación colectiva, y no se permite ningún tipo de medida coercitiva para impedir el ejercicio de los mismos.

Hiberus cuenta con una serie de actividades, donde se promueve el **compromiso social**:

-Donación de sangre

-Día de la fruta.

-Programa de no fumar

. -Banco de Alimentos.

-Recogida de tapones solidarios.

-Recogida de juguetes.

-Carrera del Esic.

-Convenio asociación española contra el cáncer.

-Recogida de Libros Rey Ardid.

-CN Helios.

-Fundación Atades.

-Programa de Talento Joven Aragón.

-Donación de UNICEF al bingo benéfico.

3.4. PLAN DE CARRERA

Hiberus apuesta por el talento joven y el desarrollo profesional de las personas que acaban sus estudios. Cuenta con el programa “**Primer empleo**” en el que se busca a gente joven que haya acabado sus estudios y tenga ganas de comenzar su carrera profesional.

Asimismo, jóvenes bien formados encuentran una oportunidad en la campaña de captación de talento “**Estás o te lo pierdes**”, en la que ser joven no es un requisito ya que el perfil que se busca es el de personas con talento, independientemente de su edad.

Jóvenes que buscan su primer empleo, tienen una buena formación, ganas de trabajar y destacan entre los demás pueden participar en la campaña, donde tendrán que competir con gente más experimentada.

Hiberus también cuenta con un plan de prácticas para estudiantes que estén interesados en formar parte de la empresa, quieran aprender y persigan un crecimiento personal. Esta empresa adquiere acuerdos con universidades, también se llevan a cabo proyectos de fin de grado de estudiantes de diversas carreras que pueden contar con el apoyo y el asesoramiento de distintos profesionales de la compañía.

Además, Hiberus ofrece un programa de becas por el que financia la matrícula de estudios de grado o post-grado a jóvenes a cambio de la realización de prácticas extracurriculares en la empresa. De la misma forma, permite que estudiantes que estén terminando su grado puedan llevar a cabo el desarrollo del Proyecto Final con la empresa.

3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

El encargado de realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores son los responsables de HBU (Hiberus Business Unit), es decir los responsables de cada área de Gestión junto con el responsable de Gestión del Talento. El Director Ejecutivo se reúne trimestralmente con el Responsable de Captación y Gestión del Talento, para hacer un seguimiento de los trabajadores, con el objetivo de realizar ajustes y/o correcciones en el trabajo. Estas reuniones son informativas, se verifican los aspectos a mejorar y fortalecer, así como propuestas de mejora para los aspectos negativos.

CAPITULO 4. CONCLUSIÓN

Hiberus Tecnología presenta como uno de los objetivos principales contribuir a que los trabajadores de la empresa se sientan capacitados para producir y ser fieles al cumplimiento de la estrategia del negocio.

Esta empresa valora el poder atraer, desarrollar y mantener el talento de cada candidato.

Como hemos nombrado en el Trabajo Fin de Grado, el proceso de selección de personal es uno de los procedimientos clave para cualquier organización. En esta empresa el proceso de reclutamiento es llevado a cabo de manera correcta y organizada por lo que está muy cerca de conseguir objetivos de éxito, vinculados a los mejores proyectos posibles.

Hiberus tiene la suerte de contar con un personal de Recursos Humanos muy cualificado y comprometido, capaces de llevar a cabo un buen diseño organizativo y utilizando técnicas adecuadas y de gran fiabilidad. Los objetivos del departamento deben estar en correspondencia con los objetivos de la empresa.

Pensamos que uno de los puntos clave en el crecimiento de esta empresa es la formación, ya que ha sido muy decisivo el apostar por un crecimiento de los empleados en capacidad técnica y profesional. Hiberus Tecnología lanza programas en los que apuesta por los jóvenes talentos. Jóvenes que buscan empezar su recorrido profesional en una empresa que apuesta por la innovación y el talento.

Hiberus consigue con su sistema de retribuciones llegar a alcanzar una cierta satisfacción en el personal, por lo que el resultado obtenido es la motivación de los trabajadores a la hora de realizar el trabajo de manera correcta. Un sistema de retribuciones es un sistema idóneo cuando retiene al personal, mejora la productividad y favorece un buen clima laboral.

Esta organización tiene muy en cuenta la buena gestión de Administración de Personal, ya que las funciones que se llevan a cabo contribuyen para que esta progrese, así como colaborar para que los objetivos y la misión de la organización se cumplan. La Administración de Personal desarrolla un papel fundamental en esta empresa ya que define y resuelve los problemas de Recursos Humanos. La contratación de los trabajadores de esta empresa se realiza de acuerdo a la legislación vigente y es de verdadera importancia la relación entre trabajador y empresa.

Las Relaciones Laborales dentro de Hiberus Tecnología se consideran una buena política integradora de las personas de la organización ya que intenta evitar las conductas no éticas y el poder llegar a negociar un acuerdo laboral.

En referencia a los Servicios Sociales señalamos que la evolución de la empresa desde una perspectiva social ha sido tan intensa como lo ha sido tecnológicamente, impulsada por una elevada concienciación de la sociedad.

Hiberus dispone de un Plan de Igualdad, consistente en un paquete de medidas de implantación progresiva orientadas a desarrollar una cultura de equilibrio e igualdad en la compañía. También tiene el compromiso de respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.

Destacamos el buen clima laboral que crean en la empresa, con una gran cantidad de actividades efectuadas exclusivamente para los trabajadores de la organización, así como el gran compromiso social que lleva a cabo. Esta empresa realiza cada año una labor social que garantiza la implicación activa en diferentes ámbitos sociales.

Hiberus presenta, bajo nuestro punto de vista, una serie de **puntos fuertes y puntos débiles**.

Como **puntos fuertes** podemos destacar:

- El gran compañerismo y buen ambiente laboral, lo que hace que los trabajadores se sientan acogidos y motivados, y tiendan a ser más productivos y estén más comprometidos con los objetivos de la empresa.
- La accesibilidad que se les da a los jóvenes de poder entrar a formar parte de la organización y la posibilidad de desarrollar su Plan de carrera a largo plazo, nada más finalizar sus estudios. Este Departamento hace ver a la alta dirección empresarial que el aprendizaje continuo y la mejora de aptitudes son esenciales para contribuir con el gran desarrollo profesional de la empresa.
- Presupuesto bastante elevado destinado a llevar a cabo las funciones analizadas, ya que cuenta con número de plantilla elevado y por tanto exige una mayor eficacia de los Recursos Humanos.
- Apuesta por la innovación y el talento joven.
- Empresa joven, dinámica y efectiva comprometida con la sociedad.
- Conocen las últimas tecnologías, las últimas novedades y recursos psicológicos, relacionados con el desarrollo personal.
- Tienen en cuenta la opinión de los empleados.

En cuanto a los **puntos débiles**, observamos:

- La empresa carece de muchos de los cursos formativos demandados por los trabajadores dentro de la organización.
- Valoración de puestos más concreta que mida el grado de cumplimiento de las funciones realizadas en cada puesto de trabajo.
- Desarrollo más completo del Welcome Pack. La bienvenida de los trabajadores es muy importante a la hora de la incorporación de un trabajador. Este se tiene que sentir bien con el equipo y con la empresa, para poder llevar a cabo una buena realización de sus tareas.

El desarrollo y elaboración de este trabajo nos ha aportado mucho a la hora de buscar y analizar información, desarrollar nuestra autonomía, capacidad de síntesis, iniciativa y capacidad de adaptación.

Agradecemos a la Empresa Hiberus Tecnología por la ayuda y buen trato recibido, ya que nos ha proporcionado información y hemos podido conocer las funciones desempeñadas por cada miembro del Departamento de Recursos Humanos, así como conocerlos y poder hablar con cada uno de ellos.

CAPITULO 5. BIBLIOGRAFÍA

- Baena, A. B. (s.f.). *Experts Training*. Obtenido de http://www.xprttraining.com/direccion_de_recursos_humanos/evolucion_de_los_recursos_humanos.html
- Boletín Oficial del Estado*. (2002). Obtenido de Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-12018>
- Boletín Oficial Del Estado*. (2012). Obtenido de Real Decreto 3/2012: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>
- Ciavento, I. (2002). *Gestión del Talento*. Editorial Mcgraw Hill.
- Competencias, M. E. (2015). Obtenido de http://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/opea_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf
- Cuervo Garcia, A. (1994). *Análisis y Planificación financiera de la Empresa*. CIVITAS EDICIONES, S.L.
- Deiana. (2015). Master Executive En dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales. *Escuela de Organización Industrial*.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Escuela de Negocios y Dirección, ENyD. (2018). Madrid.
- Fernández, M. (1995, Pág 58). *Análisis y descripción de puestos de Trabajo*.
- Financieros, C. d. (2018). *CEF.-Laboral Social*. Obtenido de <https://www.laboral-social.com/convenios-colectivos-espana-tipologia-contenido-analisis-aplicacion.html>
- García, J. S., & Rios, M. F. (1997). *VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO: FUNDAMENTOS, METODOS Y EJERCICIOS*.
- Hiberus Tecnología*. (s.f.). Obtenido de <https://www.hiberus.com/>
- Humanos, G. I. (s.f.). *Departamento de Recursos Humanos Bloque 1*. Obtenido de https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029_LA_OARH_CAST.pdf
- Jr., W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Ley de Empleo 56/2003*. (2003). Obtenido de Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23102>
- Manual de Analisis de Puestos de Trabajo. (s.f.). *Diseño acciones formativas*. Asturias.
- Martocchio, J. (2014). *Strategic Compensation*. Pearson India.
- Matos, F. (2017). Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais. *Administracao de Pessoal*.

- Michael Page. (2017). Obtenido de
https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/PG_SPA_ON_ER_RRHH_12102017.pdf
- Mínguez Vela, A. (2000). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid : ESIC Editorial.
- Montesinos, A. (s.f.). *Convenios Colectivos y acuerdos de empresa*. Valencia : CISS.
- Pereda Marin, S., & Berrocal Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos por Competencias*. Universitaria Ramón Areces .
- Pérez Porto, J., & Gardey , A. (2008). *Reeducación* . <http://definicion.de/reeducacion>.
- Porret Gelabert, M. (2006). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Tena Tena, G. (2015). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Zaragoza.

CAPITULO 6. ANEXOS

ANEXO I:

Etiquetas de fila	Max	Min
1-SOCIO-1	120.000,00 €	90.000,00 €
2-DIRECTOR GENERAL-1	70.000,00 €	55.000,00 €
2-DIRECTOR GENERAL-2	55.000,00 €	45.000,00 €
2-DIRECTOR TERRITORIAL-1	70.000,00 €	55.000,00 €
2-DIRECTOR TERRITORIAL-2	55.000,00 €	45.000,00 €
3-DIRECTOR-1	45.000,00 €	40.000,00 €
3-DIRECTOR-2	40.000,00 €	35.000,00 €
4-BDM-1	45.000,00 €	37.500,00 €
4-BDM-2	37.500,00 €	30.000,00 €
4-SENIOR MANAGER-1	45.000,00 €	37.500,00 €
4-SENIOR MANAGER-2	37.500,00 €	30.000,00 €
5-GERENTE JUNIOR-1	40.000,00 €	35.000,00 €
5-GERENTE JUNIOR-2	35.000,00 €	30.000,00 €
5-MANAGER-1	40.000,00 €	35.000,00 €
5-MANAGER-2	35.000,00 €	30.000,00 €
5-TECH LEAD-1	45.000,00 €	37.500,00 €
5-TECH LEAD-2	37.500,00 €	32.000,00 €
6-PROJECT MANAGER-1	36.000,00 €	31.000,00 €
6-PROJECT MANAGER-2	31.000,00 €	25.000,00 €
6-RESPONSABLE-1	28.000,00 €	24.000,00 €
7-ADMIN SISTEMAS-1	32.000,00 €	25.000,00 €
7-ADMIN SISTEMAS-2	25.000,00 €	20.000,00 €
7-ANALISTA PROGRAMADOR-1	34.000,00 €	28.000,00 €
7-ANALISTA PROGRAMADOR-2	28.000,00 €	24.000,00 €
7-ANALISTA PROGRAMADOR-3	24.000,00 €	21.000,00 €
7-ANALISTA-1	40.000,00 €	30.000,00 €

Etiquetas de fila	Max	Min
7-ANALISTA-2	30.000,00 €	25.000,00 €
7-CONSULTOR SOPORTE TRAVEL-1	25.000,00 €	21.000,00 €
7-CONSULTOR SOPORTE TRAVEL-2	21.000,00 €	18.000,00 €
7-IACPOS-1		
7-IACPOS-2		
7-SALES SPECIALIST-1	25.000,00 €	21.000,00 €
7-SALES SPECIALIST-2	21.000,00 €	18.000,00 €
7-TECNICO ADMINISTRATIVO SR-1	25.000,00 €	21.000,00 €
7-TECNICO ADMINISTRATIVO SR-2	21.000,00 €	18.000,00 €
7-TECNICO AUDIOVISUAL-1	21.000,00 €	18.000,00 €
7-TECNICO CONTABLE SR-1	30.000,00 €	25.000,00 €
7-TECNICO CONTABLE SR-2	25.000,00 €	20.000,00 €
7-TECNICO FINANCIERO SR-1	30.000,00 €	25.000,00 €
7-TECNICO FINANCIERO SR-2	25.000,00 €	20.000,00 €
7-TECNICO MARKETING ONLINE SR-1	25.000,00 €	21.000,00 €
7-TECNICO MARKETING ONLINE SR-2	21.000,00 €	18.000,00 €
7-TECNICO MARKETING SR-1	25.000,00 €	21.000,00 €
7-TECNICO MARKETING SR-2	21.000,00 €	18.000,00 €
7-TECNICO RRHH SR-1	25.000,00 €	20.000,00 €
7-TECNICO RRHH SR-2	20.000,00 €	18.000,00 €
8-ADMIN SISTEMAS JUNIOR-1	21.000,00 €	18.000,00 €
8-ADMIN SISTEMAS JUNIOR-2	18.000,00 €	15.000,00 €
8-PROGRAMADOR JUNIOR-1	23.000,00 €	18.000,00 €
8-PROGRAMADOR JUNIOR-2	18.000,00 €	15.000,00 €
8-PROGRAMADOR JUNIOR-3	15.000,00 €	12.000,00 €
8-PROGRAMADOR SENIOR-1	28.000,00 €	24.000,00 €
8-PROGRAMADOR SENIOR-2	24.000,00 €	21.000,00 €
8-PROGRAMADOR SENIOR-3	21.000,00 €	18.000,00 €
8-TECNICO ADMINISTRATIVO-1	19.000,00 €	16.500,00 €
8-TECNICO ADMINISTRATIVO-2	16.500,00 €	12.000,00 €
8-TECNICO COMERCIAL-1	19.000,00 €	16.500,00 €

Etiquetas de fila	Max	Min
8-TECNICO COMERCIAL-2	16.500,00 €	12.000,00 €
8-TECNICO MARKETING ONLINE-1	19.000,00 €	16.500,00 €
8-TECNICO MARKETING ONLINE-2	16.500,00 €	12.000,00 €
8-TECNICO MARKETING-1	19.000,00 €	16.500,00 €
8-TECNICO MARKETING-2	16.500,00 €	12.000,00 €
8-TECNICO RRHH-1	19.000,00 €	16.500,00 €
8-TECNICO RRHH-2	16.500,00 €	12.000,00 €
8-TECNICO SISTEMAS-1	24.000,00 €	18.000,00 €
8-TECNICO SISTEMAS-2	18.000,00 €	15.000,00 €
8-TECNICO SISTEMAS-3	15.000,00 €	12.000,00 €
8-TECNICO SOPORTE TRAVEL-1	24.000,00 €	20.000,00 €
8-TECNICO SOPORTE TRAVEL-2	20.000,00 €	16.500,00 €
8-TECNICO SOPORTE TRAVEL-3	16.500,00 €	12.000,00 €
8-TESTER-1	20.000,00 €	15.000,00 €
9-FDUAL-1	10.500,00 €	9.906,10 €

Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas Retenciones sobre rendimientos del trabajo
Comunicación de datos al pagador (artículo 88 del Reglamento del IRPF)

Modelo
145

Si prefiere no comunicar a la empresa o entidad pagadora alguno de los datos a que se refiere este modelo, la retención que se le practique podría resultar superior a la procedente. En tal caso, podrá recuperar la diferencia, si procede, al presentar su declaración del IRPF correspondiente al ejercicio de que se trate.

Atención: la inclusión de datos falsos, incompletos o inexactos en esta comunicación, así como la falta de comunicación de variaciones en los mismos que, de haber sido conocidas por el pagador, hubieran determinado una retención superior, constituye infracción tributaria sancionable con multa del 35 al 150 por 100 de las cantidades que se hubieran dejado de retener por esta causa. (Artículo 205 de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria).

1. Datos del perceptor que efectúa la comunicación

NIF: Apellidos y Nombre: Año de nacimiento:

Situación familiar:

- Soltero/a, viudo/a, divorciado/a o separado/a legalmente con hijos solteros menores de 18 años o incapacitados judicialmente y sometidos a patria potestad prorrogada o rehabilitada que conviven exclusivamente con Vd., sin convivir también con el otro progenitor, siempre que proceda consignar al menos un hijo o descendiente en el apartado 2 de este documento 1
- Casado/a y no separado/a legalmente cuyo cónyuge no obtiene rentas superiores a 1.500 euros anuales, excluidas las exentas 2

NIF del cónyuge (si ha marcado la casilla 2, deberá consignar en esta casilla el NIF de su cónyuge)

- Situación familiar distinta de las dos anteriores (solteros sin hijos, casados cuyo cónyuge obtiene rentas superiores a 1.500 euros anuales, ..., etc.) 3

(Marque también esta casilla si no desea manifestar su situación familiar).

Discapacidad (grado de minusvalía reconocido) Igual o superior al 33% e inferior al 65% Igual o superior al 65% Además, tengo acreditada la necesidad de ayuda de terceras personas o movilidad reducida

Movilidad geográfica: Si anteriormente estaba Vd. en situación de desempleo e inscrito en la oficina de empleo y la aceptación del puesto de trabajo actual ha exigido el traslado de su residencia habitual a un nuevo municipio, indique la fecha de dicho traslado

Obtención de rendimientos con período de generación superior a 2 años durante los 5 períodos impositivos anteriores:
 Marque esta casilla si, en el plazo comprendido en los 5 períodos impositivos anteriores al ejercicio al que corresponde la presente comunicación, ha percibido rendimientos del trabajo con período de generación superior a 2 años, a los que, a efectos del cálculo del tipo de retención le haya sido aplicada la reducción por irregularidad contemplada en el artículo 18.2 de la Ley del Impuesto y, sin embargo, posteriormente usted no haya aplicado la citada reducción en su correspondiente autoliquidación del Impuesto sobre la Renta

2. Hijos y otros descendientes menores de 25 años, o mayores de dicha edad si son discapacitados, que conviven con el perceptor

Datos de los hijos o descendientes menores de 25 años (o mayores de dicha edad si son discapacitados) que conviven con Vd. y que no tienen rentas anuales superiores a 8.000 euros.

Hijos o descendientes con discapacidad (grado de minusvalía reconocido)					Además, tiene acreditada la necesidad de ayuda de terceras personas o movilidad reducida	Cómputo por entero de hijos o descendientes
Año de nacimiento	Año de adopción o acogimiento (1)	Grado igual o superior al 33% e inferior al 65%	Grado igual o superior al 65%	Si alguno de los hijos o descendientes tiene reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100, marque con una "X" la/s casilla/s que corresponda/n a su situación.		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En caso de hijos que convivan únicamente con Vd., sin convivir también con el otro progenitor (padre o madre), o de nietos que convivan únicamente con Vd., sin convivir también con ningún otro de sus abuelos, indíquelo marcando con una "X" esta casilla.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

(1) Solamente en el caso de hijos adoptados o de menores acogidos. Tratándose de hijos adoptados que previamente hubieran estado acogidos, indique únicamente el año del acogimiento.

Atención: Si tiene más de cuatro hijos o descendientes, adjunte otro ejemplar con los datos del quinto y sucesivos.

3. Ascendientes mayores de 65 años, o menores de dicha edad si son discapacitados, que conviven con el perceptor

Datos de los ascendientes mayores de 65 años (o menores de dicha edad si son discapacitados) que conviven con Vd. durante, al menos, la mitad del año y que no tienen rentas anuales superiores a 8.000 euros.

Ascendientes con discapacidad (grado de minusvalía reconocido)				Además, tiene acreditada la necesidad de ayuda de terceras personas o movilidad reducida	Convivencia con otros descendientes
Año de nacimiento	Grado igual o superior al 33% e inferior al 65%	Grado igual o superior al 65%	Si alguno de los ascendientes tiene reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100, marque con una "X" la/s casilla/s que corresponda/n a su situación.		
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En caso de los ascendientes conviva también, al menos durante la mitad del año, con otros descendientes del mismo grado que Vd., indique en esta casilla el número total de descendientes con los que convive, incluido Vd. (Si los ascendientes sólo conviven con Vd., no rellene esta casilla).

4. Pensiones compensatorias en favor del cónyuge y anualidades por alimentos en favor de los hijos, fijadas ambas por decisión judicial

Pensión compensatoria en favor del cónyuge. Importe anual que está Vd. obligado a satisfacer por resolución judicial

Anualidades por alimentos en favor de los hijos. Importe anual que está Vd. obligado a satisfacer por resolución judicial

5. Pagos por la adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual utilizando financiación ajena, con derecho a deducción en el IRPF

Importante: sólo podrán cumplimentar este apartado los contribuyentes que hayan adquirido su vivienda habitual, o hayan satisfecho cantidades por obras de rehabilitación de la misma, antes del 1 de enero de 2013. Si está Vd. efectuando pagos por préstamos destinados a la adquisición o rehabilitación de su vivienda habitual por los que vaya a tener derecho a deducción por inversión en vivienda habitual en el IRPF y la cuantía total de sus retribuciones íntegras en concepto de rendimientos del trabajo procedentes de todos sus pagadores es inferior a 33.007,20 euros anuales, marque con una "X" esta casilla

6. Fecha y firma de la comunicación

Manifiesto ser contribuyente del IRPF y declaro que son ciertos los datos arriba indicados, presentando ante la empresa o entidad pagadora la presente comunicación de mi situación personal y familiar, o de su variación, a los efectos previstos en el artículo 88 del Reglamento del IRPF.

..... de de

Firma del perceptor:

Fdo.: D / D.ª

7. Acuse de recibo

La empresa o entidad:

acusa recibo de la presente comunicación y documentación.

..... de de

Firma autorizada y sello de la empresa o entidad pagadora:

Fdo.: D / D.ª

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, el perceptor tendrá derecho a ser informado previamente de la existencia de un fichero o tratamiento de datos de carácter personal, de la finalidad de la recogida de éstos y de los destinatarios de la información, de la identidad y dirección del responsable del tratamiento o, en su caso, de su representante, así como de la posibilidad de ejercitar sus derechos de acceso, rectificación o cancelación de los mismos.

Ejemplar para la empresa o entidad pagadora