

***Due Diligence* en el ámbito de recursos humanos**

MARIA FONTCALDA SOLÉ
UOC

Fecha recepción: 02/01/2022

Fecha aceptación: 31/01/2022

RESUMEN

Una *Due Diligence* en el ámbito de recursos humanos debe aportarnos evidencias del valor de su capital humano, más allá de sus formas organizativas y del cumplimiento legal de las materias laborales y administrativas.

Por este motivo, será importante verificar jurídica y económicamente que el marco de las relaciones laborales es el adecuado y que la organización ha cumplido con las exigencias establecidas, pero será clave contrastar el resto de funciones de recursos humanos y las políticas establecidas, para poder saber qué valor tiene este capital humano y su talento, en el marco organizativo.

El futuro de los recursos humanos vendrá marcado por una fuerte influencia del impacto de la persona y sus motivaciones, con un cambio de paradigma de liderazgo basado en el desarrollo y la participación de los equipos, con organizaciones con tendencia a allanarse y con una mayor flexibilidad en las relaciones laborales, por lo tanto, todos los parámetros que más se ajusten a este recorrido tendrán una mejor valoración para alinearse con las tendencias futuras y, en consecuencia, probablemente más valor.

Clasificación JEL: G34, K42, H25, M14, M40.

PALABRAS CLAVE

Recursos humanos, Capital humano, Relaciones laborales, Persona, Flexibilidad.

ABSTRACT

Due Diligence in human resources must provide us with evidence of the value of its human capital, beyond its organizational forms and the legal compliance of labor and administrative matters.

For this reason, it will be important to verify legally and financially that the framework of labor relations is adequate and the organization has complied with the established requirements, but it will be key to contrast the other functions of human resources and established policies, in order to know the value of this human capital and its talent, in the organizational framework.

The future of human resources will be marked by a strong influence of the impact of the person and their motivations, with a change of leadership paradigm based on the development and participation of teams, with organization charts with a tendency to flatten and with a greater flexibility in labor relations, therefore, all the parameters that best fit this path will have a higher valuation to align with future trends, and therefore probably more value.

JEL classification: G34, K42, H25, M14, M40.

KEYWORDS

Human resources, Human Capital, Labor relations, Person, Flexibility.

1. Introducción

La *Due Diligence* en el ámbito de los recursos humanos, va más allá de obtener la «diligencia debida» en aspectos jurídicos-laborales. Además de valorar los índices de cumplimiento de las obligaciones legales, la revisión y la valoración de los recursos humanos mediante el capital humano, la gestión del talento o del conocimiento que las personas aportan a una organización, son elementos clave a considerar, para evidenciar el valor de una empresa y de su «saber hacer».

Todos estos elementos nos ayudarán a evidenciar los intangibles frente a los tangibles, y sin duda, la objetivación de estos intangibles puede ser tanto o más importante que la misma revisión de los aspectos laborales. También nos ayudarán a entender en qué tipo de organización nos encontramos y qué medidas se tendrían que reforzar, mejorar, cambiar o mantener.

Años atrás nos podríamos encontrar con baremos de medición enfocados básicamente en el tamaño de una plantilla, o de la configuración jerárquica. Actualmente, valores como el capital humano, el talento y los objetivos y proyectos de futuro, pueden tener un valor mucho más alto que la importancia del número de personas. Las nuevas tecnologías, la capacidad de innovación y las nuevas formas de trabajar han abierto nuevos hitos en la valoración del entorno de las organizaciones y de la importancia de la personalización de los recursos y su aportación individual o en equipos y en el resultado final.

La tendencia es ir hacia la Dirección de personas y la Gestión del Talento; este aspecto que podría ser, para algunos, meramente lingüista, abarca un cambio cultural en la valoración de los activos intangibles de una organización y su forma de atraerlos, fidelizarlos y potenciarlos. Esto es, finalmente, lo que debe tener valor, ya que gracias a esta «fuerza» las empresas pueden situarse o re-situarse en el mercado y ser competitivas, conseguir los objetivos y resultados propuestos, manteniendo una alta motivación en sus equipos de trabajo y propiciar altos índices de productividad.

En este artículo veremos los principales ítems a revisar y valorar sin que esta lista propuesta pueda ser excluyente y, a su vez, pueda ser ampliada. También considerar que estos indicadores pueden ser clave en la actualidad, pero dado la inmersión de la sociedad y los entornos en el cambio continuado, la evolución es tan rápida que la orientación cada vez nos enfoca a nuevos indicadores, nuevas formas de abordar las políticas de recursos humanos. Lo que cada vez será más importante es la tendencia de valorar a las personas y su aportación, y menos a los procesos más burocráticos, que en caso de no sernos favorables se pueden cambiar y mejorar, o incluso sustituirlos por la tecnología.

También debemos tener presente si nos hallamos frente a una empresa familiar, nacional o internacional, ONG, empresa pública, etc. y considerar los distintos sectores: industriales, servicios, tecnológicos, de investigación, etc. Cada tipo de organización puede tener aspectos sociales y de recursos humanos sensiblemente diferentes, por lo tanto el responsable de la *Due Diligence* deberá poder discernir y evaluar las evidencias en los diferentes escenarios.

La primera parte que es necesario recoger, y que no depende en ninguna medida de la tipología de organización que nos encontramos, es la verificación de la legalidad en materia laboral.

2. Laboral: Legal

- **Convenio o marco legal de aplicación.** Debemos pedir el convenio que se aplica y verificar si el ámbito personal, funcional, territorial y sus efectos se adapta a la actividad organizativa revisando, también, si se aplica a todo el personal o puede haber algún colectivo excluido (por ejemplo, los directivos).

El convenio colectivo, sea sectorial o de empresa, es la guía que marcará las relaciones laborales generales, tanto en contratación como en materia de categorización profesional, jornada de trabajo y tiempo de descanso, régimen de vacaciones y permisos, políticas de conciliación familiar y licencias, conceptos retributivos y masas salariales, derechos y deberes de las partes, materia disciplinaria de las faltas y su tipificación y sanción, competencias de los representantes de los trabajadores/as y los medios y garantías para desarrollar su tarea.

La normativa básica en caso de que no existiera un convenio de referencia nos llevaría a establecer el ET (Estatuto de los Trabajadores/as) como normativa básica de regulación de las condiciones y relaciones laborales. En el caso del sector público el EBEP (Estatuto Básico empleado/a público/a).

Debemos comprobar que se cumplen las condiciones mínimas descritas en el convenio colectivo o en el marco de Relaciones laborales que correspondan.

Indudablemente, también deberemos ver el «*gap*» entre las mínimas requeridas y las reales establecidas. Por supuesto que esto no supone un inconveniente de cara a consecuencias jurídicas, pero tenemos que revisar si este *gap* puede llevar implícito otros aspectos sociales que pudieran condicionar la viabilidad futura. Por este motivo, será clave verificar los siguientes elementos:

- **Tipología de plantilla.** Número de personas, relación contractual, demografía, antigüedad, y salario anual (desglosado por conceptos retributivos) en la forma que se garantice la LPD (Ley de Protección de Datos) si se tercia.
Necesitamos un listado en el que se refleja todas las personas que forman la organización, donde conste la relación contractual: Alta dirección, Fijo, Temporal o Eventual, Fijo discontinuo, Interino por sustitución, en Prácticas, etc. Igualmente es importante la edad, la antigüedad en la organización, su categoría profesional, el puesto de trabajo que ocupa, si es una persona mando (que lleva equipos de trabajo), el salario bruto anual (desglosado por conceptos retributivos) y el coste que representa la Masa salarial total.
- **Verificar tipologías de todos los contratos, y número de contratos temporales con su duración,** y su adaptación en la Legislación vigente. Atención especial en los contratos de Alta Dirección o en los contratos de los directivos y técnicos calificados por si disponen de cláusulas de rescisión vinculadas a indemnizaciones, o cláusulas de permanencia, de no competencia, etc.
- **Adecuación de los recibos de salario** (nóminas) a las condiciones de convenio y determinación de otros pagos. Revisar si las transferencias coinciden con las nóminas y los pagos realizados, así como los documentos RLC (Recibido de Liquidación de Cotización) y RNT (Relación nominal de Trabajadores/as) de cotización a la Seguridad Social y sus bases y tipos. Necesitaremos, también, los recibos de nómina anuales en el supuesto de que se determine la reducción de efectivos y se calcule los costes por indemnizaciones.
- **Revisión aleatoria de la aplicación de los porcentajes de retención** por IRPF y Seguridad Social.
- **Revisión del cumplimiento de la Ley de Riesgos Laborales 1995.** Evaluaciones riesgos del puesto de trabajo, medidas preventivas y correctivas, auditorías realizadas, programas de vigilancia de la salud.
- Libro de visitas: **Revisar Inspecciones** realizadas/Sanciones.
- **Estado de los pagos en materia de Seguridad Social e IRPF:** Pedir certificados acreditativos de estar al corriente de pago en la Tesorería de la Seguridad Social y en la AEAT (Agencia Estatal de Administración Tributaria).
- **Delegados de personal o comité de empresa,** y de los Delegados en materia preventiva (composición). Verificar si el número de representados se adecua al previsto en la legislación vigente.
- Si hay actas de reuniones con los representantes sindicales. Qué temas son los prioritarios o los más reiterativos en materia de Relacio-

nes laborales, esto también nos podría orientar en ver la existencia o no de conflictos laborales y de su tratamiento y hacer una valoración.

3. Recursos humanos: Organización, personas y políticas

- **Misión, visión y valores corporativos.** La Misión, visión y valores corporativos forman parte de la cultura organizacional. Son la base de referencia para definir qué hacemos, hacia dónde vamos y de qué manera queremos ser y hacer. Por lo tanto, la incorporación de estas definiciones en todas las políticas de Recursos humanos deben ser coherentes. No podríamos decir que uno de los valores corporativos es ser transparentes y no hacer una memoria anual con todos los índices clave y comunicarla. Tampoco podríamos decir que un valor es la innovación y no tener formación en esta materia. Por lo tanto, encontrar la conexión entre la cultura que se publicita y la que realmente evaluamos será una revisión muy importante.
- **Organigrama,** en la visualización gráfica podremos entender la configuración de la organización y sus diferentes niveles de responsabilidad. Nos indicará si nos encontramos en una organización muy jerárquica o muy plana, que dé más responsabilidad a las personas y equipos. También será interesante ver en qué posiciones están los diferentes departamentos funcionales o *staff* respecto a la alta Dirección, y posiblemente también nos puede orientar con la tipología de liderazgo general más arraigado a la organización.
- **Situación demográfica.** Ver si nos encontramos ante una organización con personas muy jóvenes, de mediana edad, o por otro lado en los próximos años se prevé la jubilación de un porcentaje muy alto, lo cual podría facilitar una reducción de efectivos, pero también una pérdida de conocimiento y experiencia.
- **Diccionario de competencias.** Ver si nos encontramos en una organización que dispone de una guía de competencias y formas de hacer y de ser, muy vinculadas con la propia cultura organizativa, y si esta guía es conocida y aplicada por todas y todos.
- **Plan de formación.** El Plan de formación debe basarse en proyectos formativos inclusivos para todas las personas y, a su vez, que aporten las acciones necesarias para nuevos aprendizajes, reciclaje y alineación con la estrategia empresarial y con la visión. Deben verificarse los objetivos del Plan, a qué colectivos se dirige y el enfoque de las acciones formativas. Revisar, también, la formación propuesta a mandos y directivos, y el enfoque en mejorar el liderazgo y la gestión de equipos.

Pensamos que el Plan de formación puede ser, también, una herramienta de motivación para las personas que por un lado garantiza la calificación y por otro puede ser un espacio de socialización, a pesar de que la apuesta actual general sea en espacios virtuales.

- **Horas anuales de formación** realizada por cada persona de la organización. La inversión en formación, tanto individual como colectiva, nos facilitará parámetros para evaluar el esfuerzo organizativo en esta materia y su apuesta en la innovación y las competencias personales y profesionales. También podemos revisar la tendencia de los últimos años tanto en horas como en inversión en este gasto, así como si hay indicadores del retorno de la inversión de la formación.
- **Índice de siniestralidad** (accidentes o incidentes de trabajo y en qué lugares). Nos indicará qué puestos de trabajo son los susceptibles de reformar, cambiar o re-evaluar. Un índice bajo nos da una visión de buen cumplimiento de las políticas preventivas.
- **Reclutamiento y selección** (interno/externo). ¿Quién capta al nuevo talento? ¿Se realiza desde el mismo departamento de recursos humanos o se apuesta por la externalización? En cualquier caso, revisar los criterios generalistas de las políticas de selección, los métodos del proceso, y la decisión final sobre los finalistas. ¿Hay una apuesta por las nuevas tecnologías en esta materia? ¿Se da *feedback* a los candidatos no seleccionados? Todas estas respuestas también nos darán indicadores claros de la tipología de organización en esta materia.
- **Plan de incorporación y acogida.** ¿Existe un plan de acogida estructurado? El plan de incorporación de una persona en una nueva organización o en un nuevo lugar, requiere de un proceso que permita adecuar al candidato a su nuevo lugar y poder garantizar su trabajo, su adaptación en los equipos, y su adaptación en el medio, tanto en grupos formales como informales.
- **Plan de igualdad.** ¿Existe un plan integrado en la estructura de la organización, está comunicado y es conocido por todas las personas de la organización? Su aplicación es básica para cumplir lo previsto en el Real Decreto 901/2020, en función del número de trabajadoras y trabajadores (+50). El Plan debe contener las medidas necesarias para lograr la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, eliminando la discriminación por razón de sexo. El Real Decreto 902/2020 de igualdad retributiva entre hombres y mujeres, establece reglamentariamente el Registro salarial desgregado por sexos, categorías y puestos de trabajo, que nos ayudará a verificar si existe brecha salarial.

- **Políticas de retribución y compensación** (fija-variable-mixta). Además de los conceptos establecidos en el convenio colectivo o en el marco de relaciones establecido, ¿hay políticas de retribución superior ya sea fija, variable (*bonus*, complementos, acciones, etc.), retribución «en especie» (vehículo, vivienda, productos, etc.), retribución en caso de expatriación y/o retorno? ¿Es una política escrita y que se aplica a todos los niveles organizacionales?, ¿la retribución variable está en función de los objetivos, resultados, valoración de las competencias o de los planes de mejora o por contrario está en función de parámetros subjetivos? ¿Hay políticas de reconocimiento, sea económicas o sociales? Ver también su tipología y periodicidad y si forma parte de la base imponible anual y lo que representa de coste anual.
- **Plan de beneficios sociales.** ¿Se dispone de una partida presupuestaria para atender a las políticas de beneficios sociales? ¿En qué consisten? ¿Es un plan cerrado o abierto (a la carta) a las necesidades de cada persona en las diferentes etapas de vida: gimnasio, guarderías, alquileres de vacaciones, deportes, tiempos de ocio adicional, etc. Promociona el bienestar y la salud entre las personas trabajadoras? y ¿qué coste anual se prevé en esta partida? Igualmente en este apartado debemos revisar si hay algún Plan o fondo de jubilación para los trabajadores y trabajadoras, y su afectación en caso de compras, ventas o absorciones.
- **Plan de desarrollo** (proyección y carrera profesional). A lo largo del tiempo, ¿las personas han ido cambiando de puesto de trabajo tanto lateral como verticalmente?, ¿hay políticas o planes de carrera desarrollados y pactados? ¿Qué proceso formal se sigue para formar parte y qué criterios sigue. Se apuesta por la promoción interna o se recurre, habitualmente, al mercado laboral para ocupar los lugares clave?
- **Evaluación del desempeño.** Con independencia de las políticas retributivas variables (a pesar de que la vinculación de estas *Dos* políticas debería ser muy estrecha), es muy importante un Plan de evaluación del desempeño y/o del rendimiento. Esta información nos da una visión de trayectoria individual y colectiva de la organización en los diferentes años. Ciertamente también nos puede ayudar como herramienta de retribución variable, como herramienta de desarrollo profesional, o como herramienta para implementar acciones formativas necesarias, pero lo que sí debe garantizar es que las *Dos* partes de la relación laboral (colaborador/a con sus mandos inmediatos), lleguen a acuerdos para valorar las funciones, los proyectos o los resultados, sin olvidar el «Cómo» con las competencias y valores establecidos, y que esta herramienta de diálogo y comunicación sirva también para

establecer propuestas de mejora que se re-evalúen de año en año y se den por conseguidas o no.

En el caso de mandos o lugares de una alta capacidad técnica, igualmente valorar si se dispone de una herramienta de evaluación implementada, o un sistema de evaluación 360°.

En cualquier caso, en un Sistema de evaluación de desempeño o de rendimiento, siempre será un elemento clave la entrevista de consenso entre las *Dos* partes (evaluada/evaluado y evaluadora/evaluador), para que realmente el proceso sea lo más objetivo posible y la comunicación bidireccional.

- **Política de salida o des-contratación.** ¿Se prevé las jubilaciones parciales o previas en la edad ordinaria? Revisar si la organización ha realizado despidos en los últimos años y sus motivos. Revisar si hay un proceso de entrevista de salida para profundizar en las motivaciones, en especial en el caso de desestimación voluntaria, puesto que la no voluntaria la podremos pedir en las cartas de despido o/y en las actas de conciliación o sentencias de los últimos años.
- **Gestión del conocimiento.** ¿Existe un protocolo o proceso para asegurar el talento del capital humano, y la gestión del conocimiento? En caso afirmativo, se basa en compartirlo y asegurarlo en un espacio común compartido, y que su acceso sea conocido por todo el mundo? ¿Hay procesos de *mentoría* en la organización? ¿La organización dispone de los *Curriculum vitae* o historial actualizado de toda su plantilla para conocer su experiencia, potencial y competencias? Hay que tener muy presente esta información, revisarla y contrastarla, puesto que será una información importante para valorar el potencial profesional actual.
- **Política de teletrabajo.** Al margen de la situación creada a raíz de la Covid-19, ¿existía o se ha creado un Reglamento de Teletrabajo por aquellas personas que ocupan lugares susceptibles de esta modalidad? ¿En qué consiste y cómo se gestiona. Quién asume las cargas de los dispositivos y conexiones, incluye las políticas de ergonomía y prevención? ¿Se hace seguimiento de los objetivos o de los servicios? ¿Hay una política de desconexión digital implantada?, y pedir el coste anual que supone, sin olvidarnos que también puede ser un ahorro en otros aspectos de espacios e instalaciones.
- **Política de prevención y seguridad.** Los servicios de Prevención han pasado a ser de unidades operativas a unidades estratégicas dentro del ámbito de Recursos humanos. La integración de la seguridad en todos los niveles organizacionales mediante los Planes de seguridad, asumiendo en muchas empresas el rol de gestores del bienestar

y de promoción de la salud. Por otro lado, la pandemia ha resaltado todavía más el protagonismo de la gestión covid tanto en medidas preventivas como reactivas en los centros de trabajo. Por lo tanto aquí habrá que revisar los protocolos establecidos, y también revisar el cumplimiento de las medidas establecidas en el Plan de seguridad o de las que prevé la normativa establecida.

Será necesario revisar las evaluaciones de riesgos, las adaptaciones de puestos de trabajo realizadas en los últimos años, el índice de participación en las revisiones médicas de Vigilancia de la salud, los índices de siniestralidad, la formación obligatoria en esta materia y las campañas preventivas realizadas.

Igualmente verificar si se dispone de protocolo de prevención, detección e intervención ante cualquier tipo de acoso, y número de acciones tratadas en los últimos años.

- **Plan de comunicación interna.** La comunicación interna juega un papel clave en la gestión de los recursos humanos. Las organizaciones no solo tienen que hacer políticas activas hacia las personas, sino que además lo deben comunicar y por este motivo hay que evaluar los canales y métodos más directos y eficientes en esta misión.

Está claro que en función de la dimensión o de la proximidad, el plan puede ser muy diferente. Pero, en cualquier caso, lo que se debe revisar es si hay un Plan formalizado, cómo llega la comunicación, si es bidireccional y participativa, e incluso si activa tanto los grupos formales como los informales.

- **Encuesta de clima y/u otras formas de participación interna.** Sin duda, la encuesta de clima es un elemento más de la comunicación interna. En caso de realizarse (normalmente puede ser anual o bianual) nos puede dar una visión del índice de satisfacción y motivación en diferentes parámetros, que nos aportará también información adicional para poder preguntar y refrendar. El índice de participación y la puntuación ya sea media o de los diferentes ámbitos o equipos de la organización nos puede dar elementos cuantitativos para evaluar la satisfacción y también la capacidad de los diferentes liderazgos.
- **Sistema de quejas o sugerencias.** Los buzones de quejas y sugerencias, en este caso, están enfocados a las personas trabajadoras. Es cierto que con el uso de la tecnología estos buzones han podido quedar más obsoletos e incluidos dentro del buzón de comunicación o de un sistema de reuniones abiertas y participativas. Igualmente será interesante saber cómo llegan las propuestas a las direcciones y qué tratamiento se hace.

- **Plan social – empresa solidaria, sostenible y de soporte.** Muchas son las organizaciones, que apuestan por propuestas de solidaridad y sostenibilidad en sus centros de trabajo o incluso mediante grupos informales que nacen dentro de la misma organización.

Algunas organizaciones disponen de convenios de colaboración con centros educativos y universidades para colaborar con estudiantes en prácticas, que además puede ser un medio de captación y reclutamiento de talento. Igualmente podríamos encontrarnos en convenios de participación social en campañas o proyectos de sostenibilidad o de inclusión social.

Igualmente hay empresas que disponen de un ámbito de Apoyo y/o de *Coaching* a la persona trabajadora, para atender y dar una ayuda puntual o periódica cuando se requiera.

Disponer de una orientación en estas materias da más valor a la organización y a las personas que forman parte, y nos da evidencias de que realmente hay una apuesta por la sociedad y el talento. ¿Hay algún Plan o propuestas de acciones en esta materia?

- **Certificación de Calidad.** Las certificaciones de Calidad, ya sea ISO, EFQM, etc. nos facilitarán conocer el nivel de cumplimiento de las políticas de calidad, respecto a las personas o de los recursos humanos y su formalización en las políticas establecidas. Mediante las actas de auditoría podremos revisar las propuestas de mejora, los puntos fuertes o los más débiles, y poderlo profundizar con nuestra propia revisión.

4. Conclusiones

Revisar todas estas funciones de los Recursos humanos nos dará evidencias e indicadores de esta perspectiva. Seguramente no tendría mucho sentido encontrarnos en una empresa que apueste por la innovación y la creatividad y no tenga un plan de formación establecido en estas materias, o no tenga un plan por fidelizar o desarrollar el talento, o un plan de reclutamiento y selección adecuado para garantizar el éxito, o una política retributiva o de conciliación que sea atractiva para conseguir los mejores candidatos. Tampoco sería coherente pensar que la organización tiene una visión enfocada a la motivación de los equipos y liderazgo y no disponga de elementos de comunicación entre los diferentes niveles organizacionales, ni de reconocimiento a las personas y/o equipos.

Por lo tanto, tenemos que ver la valoración de las funciones de recursos humanos integrada dentro de un sistema de recursos humanos que alcance el conjunto, en mayor o menor medida.

La valoración de estas políticas tienen que trasladarse, también, al entorno organizativo que nos encontramos. No será lo mismo revisar o valorar una política de expatriación en una empresa internacional que en una ONG, o la política de selección en una organización privada que en una pública donde los aspectos de igualdad, transparencia y publicidad forman parte de los criterios básicos legales a cumplir para no incurrir en impugnaciones posteriores. Por otro lado, nos podemos encontrar en «*start ups*» muy pequeñas en cuando a número de plantilla pero con un componente humano y tecnológico altamente cualificado y donde la gestión del conocimiento, el potencial o el talento serán elementos más clave que el papel que puede jugar las relaciones laborales generales. O en empresas que tienen todas las políticas escritas pero es complicado encontrar evidencias de su aplicación.

Igualmente, será básica la formación y/o experiencia del auditor o profesional de Recursos humanos por objetivizar y acreditar el valor intangible de cualquier organización, y transformarlo en tangible con evidencias contrastadas que puedan dar una visión clara en cuando a la alineación de los Recursos humanos en cualquier organización.

No olvidemos que el futuro de los recursos humanos será trasladar a las personas al centro del sistema organizativo y apostar por la flexibilidad en todos sus aspectos socio-laborales, que aporten motivación a las personas y a los equipos, con un liderazgo participativo y transformacional, y en un entorno de reconocimiento y de apuesta por el conocimiento del capital humano. Estas serán las organizaciones que tengan más valor y proyección de futuro.

Referencias bibliográficas

- BLANCHIERI, L. C.; CAMPA-PLANAS, F. y GORGORI, E. (2011) «El control y la optimización de los Recursos humanos a través de indicadores de gestión en la A.P.». Revista ACCID núm- 13. pp. 225-240.
- BY TALENTUM Blog. (2022) «Liderazgo transformacional: Ventajas, desventajas y características».
- CHEESE, P.; THOMAS, R. y CRAIG, E. (2008) «La organización basada en el talento». Editorial Pearson Educación S. A. Prentice Hall Financial Times.
- COVEY, S. (2009). «Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva». Editorial Pairós Ibérica.
- GRAU, A. y SOLÉ, M. F. (2013) «Manual del controller». ACCID-Profit Editorial, Capítulo 11 La retribución variable pp. 267-290.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

RODRÍGUEZ, M. (2022) «Las claves de los RRHH en 2022». Revista Capital Humano-Editada Wolters Kluwer.



Associació Catalana de Contabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](https://www.instagram.com/AssociacioACCID)