



1

El departamento de Recursos Humanos

SUMARIO

1. La organización empresarial
2. El departamento de Recursos Humanos
3. Políticas de gestión del capital humano en la empresa
4. Planes de igualdad

RETO INICIAL

Gema, a los pocos meses de empezar a trabajar en una empresa informática, se da cuenta de que un compañero, que realiza las mismas funciones en un puesto similar, cobra casi 600 € más. Gema comparte mucho tiempo y tareas con Olga, otra informática que tiene un hijo pequeño y está algo agobiada porque no puede llevarlo al colegio ni recogerlo, porque no le dan flexibilidad horaria.

Gema, que siempre ha sido muy reivindicativa, empieza a investigar qué se puede hacer.

¿Qué crees que es lo primero que ha investigado Gema?

¿Crees que tiene alguna posibilidad de conseguir que su compañera Olga pueda llevar y recoger a su hijo?

¿Se merece Gema cobrar lo mismo que su compañero?





Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

Sugerencias didácticas

Se comienza con la presentación de los puntos que se van a tratar en esta unidad de trabajo.

Hay un reto inicial que servirá de motivación para buscar, a lo largo de la unidad, los conocimientos y las habilidades que nos permitirán resolverlo.

El desarrollo de la unidad tendrá como base la exposición de los contenidos y aparecerán resaltadas las ideas claves en cuadros, tablas y esquemas para que estén organizados de forma más sencilla y fácil de recordar.

Según se va avanzando en los conceptos de los Recursos Humanos, sus funciones, tareas y la importancia que tiene este departamento en la gestión y organización de una empresa, el alumno descubrirá su aplicación con los casos prácticos propuestos. Para facilitar su aprendizaje también se encontrará con casos resueltos que le servirán de guía.

A lo largo de la unidad, se plantean ejemplos para facilitar la asimilación de los contenidos por parte de los alumnos. Tales contenidos pueden ampliarse o profundizarse con la realización de debates dirigidos por el docente o plantearse en relación con situaciones conocidas por el alumnado.

Se terminará con la realización de un esquema para comprender la conexión de todo lo aprendido y con las preguntas de repaso de los distintos apartados de la unidad.

Además, en las páginas finales se encuentran unas actividades de ejecución práctica, que se pueden realizar en equipo. Estas necesitan tiempo de preparación y desarrollo, por lo que el profesor tendrá que valorar cuándo plantearlas para su correcto cumplimiento.

En la última página de la unidad proponemos la evaluación final, con actividades tipo test, que ayudará al alumnado a valorar su progreso e identificar los contenidos que debe reforzar. Al final de esta página se completa el reto propuesto al inicio de la unidad. Para ello se ofrecen orientaciones y guías para su resolución.

Los materiales complementarios de los que disponemos son:

Recursos de la Unidad 1

ADVANTAGE:

- Proyecto curricular y programaciones de aula.
- Presentaciones multimedia.
- Solucionario.
- Proyectos finales.

Mathew:

- Unidad digital.
- Recursos digitales:
 - Esquema inicial de la unidad.
 - Enlaces web, documentos, etc.



CASO PRÁCTICO INICIAL

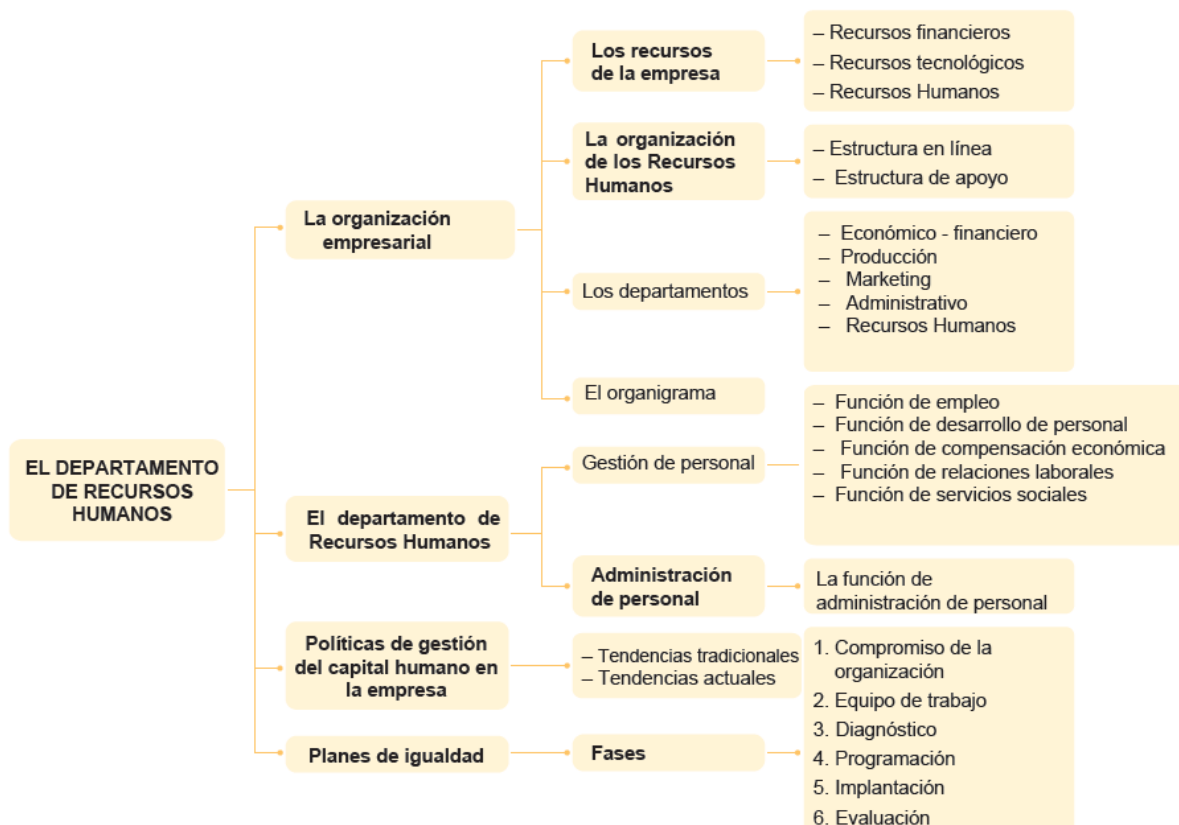
Gema, a los pocos meses de empezar a trabajar en una empresa informática, se da cuenta de que un compañero, que realiza las mismas funciones en un puesto similar, cobra casi 600 € más. Gema comparte mucho tiempo y tareas con Olga, otra informática que tiene un hijo pequeño y está algo agobiada porque no puede llevarlo al colegio ni recogerlo, porque no le dan flexibilidad horaria. Gema, que siempre ha sido muy reivindicativa, empieza a investigar qué se puede hacer.

¿Qué crees que es lo primero que ha investigado Gema?
¿Crees que tiene alguna posibilidad de conseguir que su compañera Olga pueda llevar y recoger a su hijo?
¿Se merece Gema cobrar lo mismo que su compañero?

Se pedirá al alumno que piense cuál es el modo correcto dar solución a una situación aparentemente injusta y que comience a indagar sobre cuál es la normativa aplicable para dar una respuesta adecuada a cada pregunta planteada.

Resume

Copia y completa el siguiente esquema en tu cuaderno.





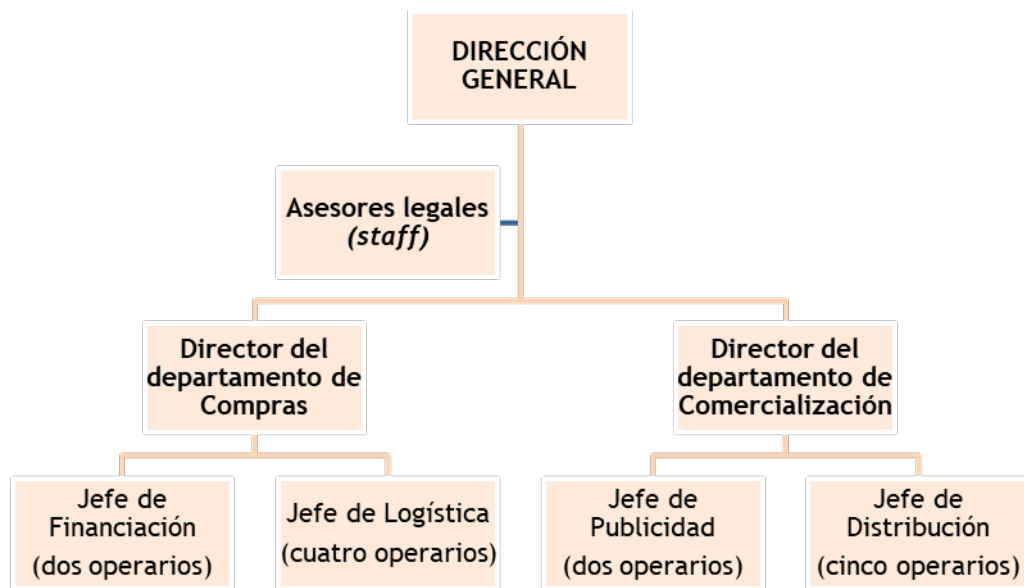
Resuelve

La organización empresarial

1. La empresa NOVAFOR, SL se dedica a la comercialización de mobiliario de oficina. Su estructura organizativa depende de un director general que tiene a su cargo a los directores de dos departamentos, que a su vez se dividen en secciones con una serie de operarios cada una de ellas y un jefe de sección:

- El departamento de compras: con las secciones de financiación (dos operarios) y logística (cuatro operarios).
- El departamento de comercialización: con las secciones de publicidad (dos operarios) y distribución (cinco operarios).
- El director general: tiene varios asesores legales (*staff*).

Realiza el organigrama de NOVAFOR, SL.



El departamento de Recursos Humanos

2. ¿Podrías explicar la diferencia que existe entre las tareas de gestión y las de administración de personal?

La gestión de personal es el conjunto de funciones y tareas encaminadas a que los Recursos Humanos funcionen de forma eficiente, incrementando su productividad y por lo tanto generando valor añadido a la empresa (selección, formación, evaluación del personal, etc.), mientras que la administración de personal está compuesta básicamente de tareas burocráticas que, aunque necesarias, no generan valor añadido en la empresa (elaboración de contratos, confección de recibos de salarios, etc.).



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

3. ¿Qué diferencia existe entre captación y selección de trabajadores? Si fueras el director de Recursos Humanos de una gran empresa, ¿realizarías una captación interna o externa? ¿Por qué?

La captación consiste en obtener un número adecuado de candidatos para la ocupación de trabajo. Estos candidatos deberán tener una serie de características previas acordes con el perfil buscado. Esta captación puede ser interna, cuando se busca el candidato dentro de la empresa, o externa, cuando se busca fuera de esta, mientras que la selección se hará en función de una serie de pruebas y entrevistas que tendrán que realizar los candidatos.

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre los tipos de captación para una mejor asimilación de los contenidos.

4. ¿En qué consiste la evaluación del desempeño de un trabajador o trabajadora? ¿Crees que debería estar ligada a la compensación o retribución del trabajador o trabajadora? ¿Por qué?

Se trata de verificar si los objetivos que tenía establecidos cada uno de las personas trabajadoras de la organización se están cumpliendo o no. Es un mecanismo de control necesario para evaluar la eficiencia del personal de la empresa.

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre la evaluación de desempeño y su posible compensación para una mejor asimilación de los contenidos.

5. ¿De qué forma llevarías a la práctica la función de desarrollo del personal si fueras el director de Recursos Humanos de una cadena de supermercados?

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre la función de desarrollo del personal para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, tendremos como guía la siguiente respuesta genérica:

La función de desarrollo del personal trata de que los trabajadores de la empresa se encuentren, en cada momento, motivados para desempeñar sus tareas con eficacia. La formación y la promoción interna hacen que se desarrollen las responsabilidades de los trabajadores dentro de la organización, de forma que se encontrarán estimulados para realizar mejor su trabajo.

Las tareas que componen esta función son:

- Formación del personal: antiguamente, la empresa veía la formación como un elemento que tenía que traer consigo el trabajador o bien que este tenía que financiarse. En la actualidad, la formación ha pasado a ser una de las tareas clave del departamento de Recursos Humanos puesto que será la herramienta que ayude a "crecer" al trabajador dentro de la organización empresarial. Se trata pues de un elemento motivador.
- Política de promoción: una persona, al ingresar en una empresa, suele estar motivada para trabajar, pero con el tiempo esta motivación se puede ir perdiendo al realizar siempre las mismas tareas y ver que su retribución no aumenta.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

Esto se suele evitar si en la empresa existe un itinerario profesional, de forma que, con un buen desempeño en el puesto de trabajo y la obtención de determinada formación, suministrada normalmente por la organización, se pueda llegar a puestos con más responsabilidad asociados, naturalmente, a mayores retribuciones.

6. ¿Crees que los itinerarios profesionales o planificación de carreras son importantes dentro de la política de promoción de una empresa? ¿Por qué?

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre los itinerarios profesionales o planificación de carreras para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, tendremos como guía la siguiente respuesta genérica:

Son importantes porque actúan como elemento motivador para los trabajadores, ya que esa especie de ruta de promoción va ligada a las expectativas profesionales de las personas que trabajan en la empresa y consecuentemente, su productividad aumenta.

7. ¿Qué tres características debe tener un sistema de retribución? ¿En qué consiste cada una de ellas?

Un sistema de retribución debe tener tres características:

- **Equitativo** para la organización, que consiste en que sea justo para todos los trabajadores.
- **Competitivo** para el mercado laboral en su conjunto, que consiste en que los mejores trabajadores no se marchen de la empresa en busca de mejores salarios.
- **Motivador**, que consiste en que sea capaz de incentivar la cantidad y calidad del trabajo.

8. ¿Cuál de las dos tareas de la función de relaciones laborales te parece más interesante? ¿Por qué?

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre la función de relaciones laborales para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, tendremos como guía la siguiente respuesta genérica.

La función de relaciones laborales trata de conocer y cumplir la normativa laboral vigente en cada momento. Sus tareas son:

- **Derechos y obligaciones laborales:** la empresa a través de su departamento de Recursos Humanos deberá velar por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores (libre sindicación, reunión, participación, etc.) así como de las obligaciones de estos (actuar con buena fe y diligencia, contribuir a la mejora de la productividad, etc.).
- **Prevención de riesgos laborales:** la empresa está obligada por la ley a identificar, prevenir y controlar los riesgos que pudieran producirse en la actividad laboral. Todo esto se materializa en un plan de prevención que evaluará los riesgos e incluirá medidas de vigilancia y emergencia, así como de formación de los trabajadores. La elaboración del plan de prevención de riesgos laborales, así como su implantación y seguimiento, será otra tarea de los departamentos de Recursos Humanos.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

9. ¿Crees que la motivación de los trabajadores de una empresa está ligada a sus niveles de producción? Razona tu respuesta.

Dependerá de la respuesta que dé el alumno y de la teoría que elija para justificar o argumentar su respuesta. En general, motivación y alta productividad empresarial son dos conceptos que suelen ser inseparables.

10. Dentro de la función de administración del personal, ¿a qué tarea están ligadas las siguientes actividades?

a) Afiliación del trabajador a la Seguridad Social.

Documentación relativa al inicio de la actividad laboral.

b) Dimisión del trabajador.

Documentación relativa a la extinción de la relación laboral.

c) Pago de la nómina del personal.

Elaboración del recibo de salarios.

d) Realización de una sugerencia por parte de trabajador a su superior inmediato.

Comunicación empresarial.

e) Cotización de la empresa a la Seguridad Social.

Cumplimiento de las obligaciones periódicas con la Seguridad Social y Hacienda.

f) Certificado de empresa.

Documentación relativa a la extinción de la relación laboral.

11. EXTRABRAINS, SL es una empresa que se va a dedicar a la realización de actividades extraescolares en los ámbitos deportivo y cultural. Julián, que es el empresario, ha pensado en contratar una persona para coordinar a los monitores de la sección deportiva y otro para la parte cultural.

EXTRABRAINS, SL, por otro lado, contrata los servicios de un asesor legal (*staff*) que le sirve de apoyo en sus tareas de administración, planificación y control.

a) Realiza un organigrama de la estructura organizativa de la empresa.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario



b) Analiza qué perfiles se necesitarían tanto para cubrir los puestos de los coordinadores como para los monitores, estableciendo:

- La formación necesaria para el puesto.
- La experiencia que se requiere.
- El nivel de responsabilidad que habrá que asumir.

Respuesta libre. Se trata de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la unidad para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, tendremos como guía la siguiente respuesta genérica:

Perfil de los coordinadores:

- La formación necesaria para el puesto. Para un puesto de estas características se requiere una persona con capacidad analítica, organizativa, hábil en el desempeño del trabajo en equipo y ciertas dosis de iniciativa. Quizá un técnico de grado superior en formación profesional relacionado con actividades de ocio y tiempo libre sería la figura ideal para ocuparlo.
- La experiencia que se requiere. En este caso no sería necesaria mucha experiencia, pero lo ideal es que al menos durante un curso escolar se haya dedicado a funciones similares.
- El nivel de responsabilidad que habrá que asumir. Estarán dentro de la estructura en línea de la organización, perteneciendo a la dirección intermedia. En este caso, recibirán las directrices de la dirección general (Julián) y tendrán a su vez personal a su cargo (cuatro monitores), de forma que deberán tratar de conectar los objetivos específicos de su sección con los objetivos generales de la empresa.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

Perfil de los monitores:

- La formación necesaria para el puesto. En este caso, necesitaremos a personas con un alto grado de capacidad de comunicación, jóvenes, dinámicas y, a ser posible, carismáticas. De esta forma, sabrán motivar a sus alumnos en los procesos de enseñanza aprendizaje. Un técnico de grado medio relacionado, a su vez, con actividades de ocio y tiempo libre tendrá la formación ideal para desempeñar las funciones de este puesto.
- La experiencia que se requiere. En este caso tampoco sería necesaria mucha experiencia, podría valer con la que ya tuvieran por haber superado el módulo de FCT desempeñando funciones de similares características.
- El nivel de responsabilidad que habrá que asumir. Estarán dentro de la estructura en línea de la organización, perteneciendo a la base operativa. En este caso, recibirán las directrices de la dirección intermedia (coordinadores) y no tendrán personal a su cargo. Por lo tanto, pertenecerían al conjunto de operarios, normalmente vinculados a un área funcional, que se encargarían directamente del trabajo final.

c) ¿Qué trámites en relación con la Seguridad Social y el SEPE tendrá que realizar en un principio el asesor legal contratado por EXTRABRAINS, SL?

Los tramites que tendrá que realizar el asesor legal son:

- Con respecto a la **Seguridad Social**: la empresa podrá realizar la afiliación de las personas trabajadoras a la Seguridad Social, en caso de que estos no estén afiliados, así como realizar el alta en el régimen general con carácter previo al inicio de la actividad laboral.
- Con respecto al Servicio Público de Empleo Estatal (**SEPE**): la empresa tendrá que registrar (contratos escritos) o comunicar la existencia (contratos verbales) de los contratos de trabajo en la oficina del SEPE correspondiente al domicilio de la empresa, en el plazo de los 10 días siguientes a su celebración.

d) ¿Qué medidas generales tendrías en cuenta a la hora de realizar un plan de igualdad en esta empresa?

Las medidas deberían tener en cuenta la normativa específica del Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

Esas medidas estarían dirigidas a:

- Equilibrar la participación de mujeres y hombres en la organización desde el reclutamiento, selección y contratación.
- Tener en cuenta la promoción profesional y desarrollo de carrera.
- Impartir formación continua en temas de igualdad.
- Implantar y revisar medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Acciones de salud laboral dentro de la prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.



Políticas de gestión del capital humano en la empresa

12. Explica las diferentes maneras de gestión del capital humano en las empresas. Destaca las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

Con el fin de que sea más fácil el estudio de esta parte, aportamos para la solución de esta pregunta una tabla comparativa de las diferentes maneras de gestión del capital humano en las empresas:

	Políticas que utilizan las tendencias tradicionales de gestión de capital humano	Políticas que utilizan las tendencias actuales de gestión de capital humano
Finalidad	Incrementar la productividad de la empresa reduciendo los costes.	Que el trabajador esté lo más satisfecho posible dentro de la empresa, ya que de esta forma estará más motivado para realizar bien su trabajo y se incrementarán sus niveles de productividad laboral.
Consideración de la persona trabajadora	El trabajador o trabajadora es una herramienta más dentro del proceso productivo, sin tener en cuenta sus niveles de integración, motivación y satisfacción.	
Las tareas de la función de empleo	Se limitan a cubrir los puestos de trabajo vacantes según se van produciendo, sin realizar una planificación de los procesos de captación de trabajadores; prima más la rapidez en la ocupación del puesto de trabajo que el estudio detallado de los candidatos.	Se planifican, de forma escrupulosa, las necesidades de personal presentes y futuras, de forma que en cada momento existe al menos un posible sustituto para cada puesto de trabajo.
La formación del personal	Es valorada por el empresario, pero corresponde única y exclusivamente la persona trabajadora. De esta manera, al ser la formación la herramienta para conseguir la promoción interna en la empresa, este elemento motivador es escaso o nulo.	La empresa es la protagonista del proceso de formación de los trabajadores, y su finalidad es que se desarrollen profesionalmente y promocionen dentro de la organización, evitando que los trabajadores más cualificados abandonen la empresa.
Otras	Prima la disminución de costes salariales, provocando que los mejores trabajadores o trabajadoras salgan de ella en busca de mejores salarios.	

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre las diferentes maneras de gestión del capital humano en las empresas para una mejor asimilación de los contenidos.

13. Si fueras el responsable del departamento de Recursos Humanos de una empresa, ¿qué política de todas las vistas en esta unidad aplicarías en tu empresa? ¿Qué deberías tener en cuenta de forma transversal? Razona tu respuesta.

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre las diferentes maneras de gestión del capital humano en las empresas para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, sugerimos la siguiente respuesta:



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

Aplicaríamos las políticas que utilizan las tendencias actuales de gestión de capital humano, ya que debemos intentar que la persona trabajadora esté lo más satisfecho posible dentro de la empresa, pues de esta forma está más motivado para realizar bien su trabajo y se incrementan sus niveles de productividad laboral, sin descuidar que todas las medidas o acciones de motivación e incremento de la productividad contengan una visión equitativa y en igualdad de oportunidades respecto a hombres y mujeres.

Planes de igualdad

14. ¿Qué son los planes de igualdad? ¿Cuál es la tarea que le corresponde ejecutar al departamento de Recursos Humanos?

Los planes de igualdad son un conjunto de medidas dirigidas a garantizar la igualdad entre hombres y mujeres en cualquier empresa y/o entorno laboral.

Al departamento de Recursos Humanos le corresponde la tarea de ejecutar el Plan de Igualdad en la empresa, es decir, garantizar que las acciones sean muy concretas y que se integren en los procedimientos de la empresa.

15. Imagina una empresa dedicada a la comercialización de un producto o servicio y enumera sus diferentes departamentos. ¿Cuál de ellos realiza los planes de igualdad?

Respuesta libre. Se trata de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la unidad para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, un ejemplo de respuesta podría ser:

Los diferentes departamentos son:

- Departamento económico-financiero.
- Departamento de producción.
- Departamento de marketing.
- Departamento administrativo.
- Departamento de Recursos Humanos (RRHH).

El departamento de Recursos Humanos es el que promueve la creación del Plan de Igualdad en cumplimiento de la normativa legal, siguiendo las directrices del director.

16. Si fueras el director de Recursos Humanos de una gran empresa, ¿qué medidas de igualdad tendrías en cuenta para asegurar la no discriminación de los candidatos?

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre las medidas de igualdad para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, un ejemplo de respuesta podría ser:



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

En cualquier proceso de selección se debería revisar:

- Las ofertas de empleo: cómo se redactan, la utilización del lenguaje, si invita a presentar su candidatura tanto a mujeres como a hombres, etc.
- Los canales de difusión de la oferta: si mujeres y hombres acceden a ellos por igual.
- El equipo seleccionador: su perfil profesional, su formación en materia de igualdad.

17. De todas las funciones que tiene el departamento de Recursos Humanos, tanto de gestión como de administración de personal, ¿cuál es la que te parece más importante? ¿Por qué?

Respuesta libre. Se trata de reflexionar sobre las funciones del departamento de Recursos Humanos para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, un ejemplo de respuesta podría ser:

Creo que la más importante es la función de promoción y desarrollo personal.

Porque es una fuente de motivación directa para la persona trabajadora. Esta ha de realizarse garantizando la igualdad de oportunidades para que las mejores personas, independientemente de su sexo, accedan a los puestos de responsabilidad y alta cualificación profesional. Ello ha de realizarse motivando al conjunto del personal hacia la mejora continua para asegurar la competencia y productividad de la empresa, es decir, del equipo humano. Todo ello redundará en la imagen que da la empresa como una organización socialmente responsable que se adapta a la diversidad social cumpliendo la normativa vigente.

y Practica

Página 21

1. El restaurante Cava de San Miguel se ha hecho famoso por la gran calidad de su comida regional y su buena selección de vinos. Sin embargo, últimamente Miguel, el gerente, está preocupado por el ambiente entre sus empleados, así como por su rendimiento, que no es el de antes, lo que redundará en el servicio que prestan a la clientela, que últimamente no parece ser tan fiel. La rotación de empleados en el restaurante es cada vez mayor, de forma que no permanecen en la empresa más de 2 o 3 meses, por lo que Miguel está buscando nuevos trabajadores constantemente.

El descontento es generalizado, por lo que decide contratar los servicios de una asesoría externa en Recursos Humanos para que evalúe la situación e intente modificarla, pues ve que su negocio tradicional se va a pique.

Miguel elige a la asesoría RH POSITIVO CONSULTING, que inmediatamente se pone manos a la obra y tras un periodo de observación detecta las siguientes evidencias:

a) Miguel ha mantenido siempre una política de personal más bien tradicional, es decir, intenta economizar en lo posible el pago de salarios de forma que, según él, al reducir gastos se incrementará el beneficio.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

b) Debido a que los salarios son muy bajos, las diferencias salariales entre distintos niveles profesionales (entre camarero y *maître* o entre pinche y jefe de cocina) son escasas o prácticamente inexistentes. Sin embargo, sí que existen diferencias importantes entre el salario de las mujeres y el de los hombres.

c) Como la rotación de trabajadores es tan elevada, Miguel está desbordado de trabajo, y normalmente no existe proceso de selección ni prácticamente requisitos de formación o experiencia, de forma que casi la única condición para trabajar es estar dispuesto a ello.

d) Como los empleados no se mantienen mucho en la empresa, las políticas de promoción son nulas, y las veces que ha necesitado nuevos *maîtres*, sumilleros o jefes de cocina los ha contratado directamente del exterior sin tener en cuenta los pocos empleados fieles que siguen con él desde el principio.

Tras esta serie de evidencias, ¿qué sugerencias piensas que la asesoría RH POSITIVO CONSULTING podría hacer a Miguel para mejorar la situación del personal y por lo tanto de su negocio?

Respuesta libre. Se trata de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la unidad para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, un ejemplo de respuesta podría ser:

A la vista de las conclusiones de RH POSITIVO CONSULTING, podemos afirmar que buena parte del problema del restaurante Cava de San Miguel es que Miguel ha descuidado por completo las funciones y tareas de gestión de personal.

Observamos que se ha quedado anclado en una forma de gestión tradicional, absolutamente anticuada, y no ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos.

Analicemos punto por punto:

a) La política salarial tiene que cumplir tres condiciones básicas: de cara al interior de la empresa tiene que ser equitativa y motivadora, y de cara al exterior, competitiva. Al ser los salarios de los trabajadores bajos, siempre encuentran una alternativa mejor en otro lugar de trabajo, de forma que antes o después abandonan la empresa, quedándose solamente los que por sus aptitudes no encuentran trabajo en ningún otro sitio. Por lo tanto, la primera sugerencia es ajustar los salarios a los de la competencia.

b) La política salarial tiene que ser equitativa. Hay que valorar cada uno de los puestos de trabajo en función de sus tareas, dificultades y responsabilidades, de forma que las retribuciones vayan acordes con estas valoraciones. Además, no puede existir ninguna discriminación salarial entre hombres y mujeres: a igual trabajo, igual retribución. De esta forma, los trabajadores ven el sistema de retribución como justo y el clima laboral mejora.

c) Una vez descrito el puesto de trabajo, hay que analizar el perfil de los candidatos: formación, experiencia, etc., e iniciar un proceso de selección. Naturalmente, este lleva un tiempo, pero si se hace de forma correcta, y unido a una política de retribución competitiva y equitativa, garantiza no tener que hacerlo reiteradamente.

Para puestos de trabajo que requieran una formación básica y poca experiencia, Miguel podría firmar un convenio de colaboración con una escuela de hostelería de forma que le suministrara estudiantes en prácticas para, después de ese periodo, contratar a los mejores.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

d) Si los salarios son competitivos, como hemos dicho antes, el trabajador permanecerá en la empresa, pero para que esté motivado debe tener expectativas de promoción (nuevas funciones y responsabilidades compensadas con mejores salarios), por lo que se podría hacer una política de promoción interna de forma que tras un periodo de experiencia (camarero de sala) y con la formación suministrada por la empresa, se alcancen niveles superiores en la escala jerárquica (*maitres* o sumilleros). Estos itinerarios profesionales incrementan la motivación, productividad y fidelización del personal.

2. Vas a ser el director de Recursos Humanos de una empresa de nueva creación que va a fabricar o comercializar el tipo de producto o servicio que tú elijas. La empresa necesitará contratar trabajadores y una serie de decisiones iniciales y de cara al futuro sobre estos.

- a) Elabora una breve exposición de la empresa seleccionada (producto o servicio elegido, situación geográfica, tipo de clientela, etc.).
- b) Realiza el organigrama de la empresa.
- c) Efectúa la planificación de las necesidades de personal de la empresa identificando los diferentes puestos de trabajo que se van a necesitar, así como el número de trabajadores necesarios por puesto.
- d) Describe las funciones de cada uno de los distintos puestos de trabajo estableciendo el perfil necesario para cada uno.
- e) Realiza un plan de acogida para los nuevos trabajadores.
- f) ¿Cuál sería la política de formación y promoción que desarrollarías? ¿Implantarías itinerarios profesionales? De ser así, ¿en qué medida piensas que estos pueden afectar a la motivación de los trabajadores de la empresa?
- g) Dentro de la función de compensación del departamento de Recursos Humanos, ¿qué política de retribución se va a seguir en la empresa?
- h) ¿Qué documentación tendrá que elaborar el departamento de Recursos Humanos en su función de administración de personal? ¿A qué organismos irá dirigida?
- i) Al tener menos de 50 trabajadores, el Plan de Igualdad sería voluntario. ¿Qué medidas incorporarías a dicho plan?

Respuesta libre. Se trata de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la unidad para una mejor asimilación de los contenidos.

No obstante, un ejemplo de respuesta podría ser:

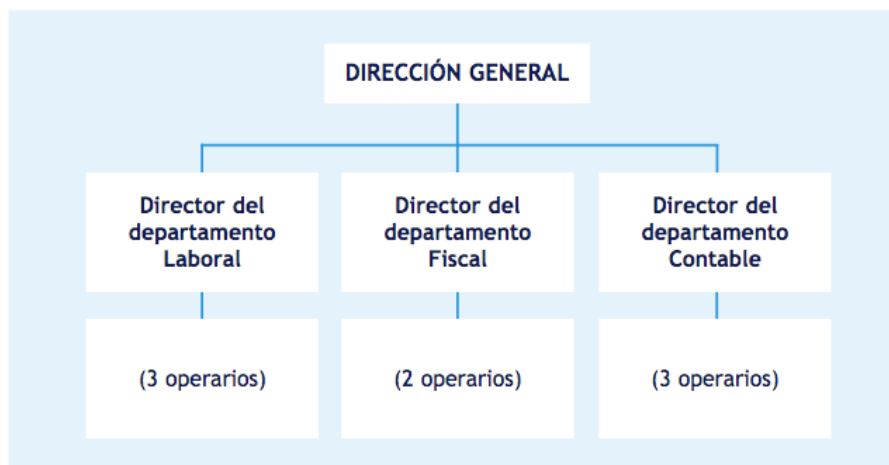
- a) La empresa seleccionada será una gestoría que llevará la gestión integral de la empresa en los ámbitos laboral, fiscal y contable. Estaría situada en una capital de provincia y sus potenciales clientes serían:
 - Empresas de nueva creación.
 - Empresas que estén descontentas con el servicio que le prestan otras gestorías.
 - Empresas que deseen externalizar estas funciones (*outsourcing*).



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

b)



En este organigrama se cumplen las tres características para que sea útil:

- Fiel a la realidad.
- Fácil de entender.
- Actualizado.

c) En el organigrama de la empresa ya vienen reflejados, de forma implícita, los diferentes puestos de trabajo que se van a necesitar:

Un director general, tres directores intermedios y ocho operarios.

d) Director general: deberá ser una persona con amplia formación empresarial: licenciado en Economía, Empresariales, Administración y Dirección de Empresas, etc., y al menos 4 o 5 años de experiencia en un puesto de similares características. Tendrá que marcar las directrices generales de la empresa, así como coordinar y supervisar todas funciones desempeñadas por la dirección intermedia.

Directores de departamento: se requiere una buena formación la materia que le sea asignada (laboral, fiscal o contable); el perfil idóneo quizás fuera el de un técnico superior en Administración y Finanzas con bastante experiencia en funciones similares (al menos 2 o 3 años). Tendrá que hacer de enlace entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos específicos de su departamento. A su vez, deberá coordinar y supervisar a los operarios que tenga a su cargo.

Operarios: es necesaria una formación completa de base, como la que ofrece el ciclo formativo de Gestión Administrativa, así como alguna experiencia en tareas similares (entre 3 y 6 meses). En ocasiones será suficiente la adquirida en el módulo de FCT. Tendrán que realizar el trabajo final de la gestoría (la confección de nóminas, seguros sociales, liquidaciones trimestrales ante la Hacienda Pública, asientos contables, etc.), siempre coordinados y supervisados en primera instancia por la dirección intermedia.

e) En este caso, y debido al pequeño tamaño de nuestra empresa, no será necesario un curso de acogida por lo que, simplemente, se asignará a una persona para que, durante los primeros días, informe y resuelva todas las dudas del trabajador incorporado.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

Un detalle sería darle una agenda o manual de acogida con los primeros días programados e información sobre lo siguiente:

- 1.^{er} día: presentación del equipo de trabajo, manual de prevención de riesgos laborales, chequeo médico en la mutua.
- 2.^o día: introducción a otros departamentos, conocer su funcionamiento "codo con codo".
- 3.^{er} día: analizar la descripción del puesto, dando la información de tareas inmediatas que hay que realizar y/o que estén pendientes.
- 4.^o día: trabajar supervisado por un compañero o el jefe de departamento. Manejo de los programas de gestión, facilitando cursos *online* si fuera necesario.

f) La formación es fundamental por dos motivos esenciales:

- Es imprescindible para estar actualizados en nuestro trabajo, y más en estos campos en los cuales la legislación cambia constantemente.
- Si queremos tener permanentemente motivados a nuestros trabajadores, les tenemos que dar oportunidades de promoción, para lo cual también será necesaria la formación junto con los años de experiencia. Debido a lo anterior, los trabajadores asistirán a cursos de reciclaje, financiados por la empresa, de forma constante, valorándose significativamente la formación académica complementaria que vayan obteniendo (por ejemplo, un técnico en Gestión Administrativa que haga el ciclo formativo de grado superior de Administración y Finanzas), de forma que ante la posible baja de un superior siempre exista la posibilidad de realizar una promoción interna. Estos potenciales itinerarios harán que las expectativas profesionales de promoción actúen como fuertes elementos motivadores, de forma que la productividad de nuestros trabajadores aumente.

g) La política de retribución de nuestra empresa tendrá que seguir tres parámetros fundamentales:

- Que sea equitativa para la organización, es decir que los trabajadores de la empresa la perciban como un sistema justo.
- Que sea competitiva para el mercado laboral en su conjunto. De no ser así, los mejores trabajadores saldrán de la empresa en busca de mejores salarios.
- Que sea motivadora, o sea que incentive la cantidad y calidad del trabajo. Todo esto se pretende conseguir con unos salarios iguales o ligeramente superiores a los de mercado, incrementándolos en función del grado de responsabilidad que se ocupe en el organigrama.

h)

- Documentación relativa al inicio de la actividad laboral: un trabajador al comenzar su relación laboral con una empresa genera una serie de documentación en relación con distintas Administraciones:
 - Con respecto a la Seguridad Social: la empresa podrá realizar la afiliación del trabajador a la Seguridad Social, en caso de que no esté afiliado, así como realizar el alta en su régimen general con carácter previo al inicio de la actividad laboral.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

- Con respecto al Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE): la empresa tendrá que registrar (contrato escrito) o comunicar la existencia (contrato verbal) del contrato de trabajo en el SEPE correspondiente al domicilio de la empresa, en el plazo de los 10 días siguientes a su celebración.
- Con respecto a la Agencia Tributaria: la empresa solicitará al trabajador a través de un modelo oficial (modelo 145) los datos necesarios para la correcta retención de IRPF. Este trámite se realizará con anterioridad a la elaboración de la primera nómina.
- Elaboración del recibo de salarios: el recibo de salarios o nómina es el documento que justifica el pago de salarios. En él deben aparecer, con la debida separación, tanto las percepciones salariales (las que retribuyen el trabajo efectivo y los periodos de descanso computables como tales) como las no salariales (resto de percepciones) así como todas las deducciones que se le hagan al trabajador (cotizaciones a la Seguridad Social, retenciones de IRPF, etc.).
- Realización de las obligaciones periódicas con la Seguridad Social y Hacienda: de forma periódica hay que realizar una serie de obligaciones con estas Administraciones que generan diferente documentación:
 - Con la Seguridad Social: tanto la empresa como los trabajadores están obligados a cotizar a la Seguridad Social, pero es el empresario el encargado de ingresar ambas cuotas a través de unos documentos llamados TC.
 - Con la Agencia Tributaria: las retenciones de IRPF, deducidas a los trabajadores de sus nóminas, se ingresarán en la Agencia Tributaria de forma trimestral (el modelo 110 a partir del primer trimestre de 2011 se cambiará por el modelo 111). Además, al finalizar el año, la empresa tendrá que entregar un resumen anual donde constarán tanto las personas a las que se les ha hecho alguna retención como el importe de estas retenciones (modelo 190).
- Documentación relativa a la extinción de la relación laboral: la extinción de la relación laboral se puede deber a distintas circunstancias:
 - Finalización de contratos temporales.
 - Despidos disciplinarios o por causas objetivas.
 - Dimisiones o abandonos del trabajador.
 - Incumplimientos graves por parte del empresario. En la mayoría de los contratos temporales la empresa tendrá que avisar al trabajador, con al menos 15 días de antelación, de la no renovación de y en cualquier caso tendrá que darle de baja en el régimen general de la Seguridad Social. En caso de despido, el departamento de Recursos Humanos tendrá que entregar la correspondiente carta de despido al trabajador informándole de los motivos de este. En todos los casos la empresa entregará un finiquito en el que se liquidarán todas las deudas que la empresa tuviera con el trabajador. Al finalizar la relación laboral, y habiéndose dado determinadas circunstancias, el trabajador podría solicitar la prestación por desempleo, para lo cual necesitaría que el departamento de Recursos Humanos le hiciera un certificado de empresa. En él constarán las bases de cotización a la Seguridad Social de los últimos 180 días necesarias para el cálculo de la citada prestación.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

i) Las medidas pueden facilitarse en distintas áreas o departamentos de la empresa, centrándonos en medidas que mejoren la participación de mujeres en los procesos de promoción y desarrollo de la carrera dentro de la empresa, que hay que promover desde el departamento de Recursos Humanos; las medidas que sugerimos son:

- Solicitar formación a un organismo especializado, como puede ser el IMIO (Instituto de la Mujer e Igualdad de Oportunidades) en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Establecer un protocolo de selección y acceso que evite la discriminación por sexo en el proceso de selección y la contratación.
- Impulsar el uso de currículums anónimos en los que se suprima la existencia de datos como nombre, sexo, edad, fotografía u otras circunstancias personales que puedan facilitar la discriminación.
- Asegurar las mismas posibilidades de ascender laboralmente, independientemente del tipo de contrato y jornada que se posea, a toda la plantilla.



Unidad 1 El departamento de Recursos Humanos

Solucionario

Página 22

Ponte a prueba

Anota en tu cuaderno la respuesta correcta.

1. Los recursos de la empresa son:

- a. Los medios financieros, tecnológicos y humanos.
- b. Los medios financieros, tecnológicos y económicos.
- c. Los medios financieros, tecnológicos, económicos y humanos.
- d. Ninguna respuesta es correcta.

2. El departamento económico-financiero:

- a. Elige buenas inversiones e intenta minimizar los costes para obtener el máximo beneficio.
- b. Da los pasos necesarios para la comercialización de los bienes o servicios que la empresa ofrece.
- c. Realiza toda la gestión documental necesaria para la actividad empresarial.
- d. Ninguna respuesta es correcta.

3. La tarea de planificación de las necesidades de personal de la empresa consiste en:

- a. Obtener un número adecuado de candidatos para la ocupación de un puesto de trabajo.
- b. Verificar los diferentes puestos de trabajo que se necesitan en la empresa, así como la cantidad de trabajadores por puesto.
- c. La realización de un plan para que la adaptación del nuevo personal sea lo más rápida posible.
- d. Todas las respuestas son correctas.

4. Son tareas de la función de relaciones laborales:

- Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Formación del personal y política de promoción.
- Valoración y retribución del puesto de trabajo.
- d. Derechos, obligaciones y prevención de riesgos laborales.

5. ¿Dentro de qué función se encuentra la tarea de evaluación del desempeño de cada trabajador o trabajadora de la empresa?

- a. La función de empleo.
- b. La función de desarrollo del personal.
- c. La función de compensación económica.
- d. La función de servicios sociales.

6. ¿Cuál de las siguientes tareas está ligada a la administración de personal?

- a. Formación del personal.
- b. Incentivos sociales voluntarios.
- c. Elaboración del recibo de salarios.
- d. Política de promoción.

7. ¿Cuál de las siguientes características se corresponde con las tendencias actuales de gestión del capital humano?

- a. Se prima la disminución de costes salariales.
- b. No tiene en cuenta la motivación del trabajador.
- c. Proceso de captación minucioso.
- d. La formación corresponde exclusivamente al trabajador.

8. En la fase de evaluación de la realización de un Plan de Igualdad:

- a. Se determina el tiempo de vigencia del plan realizado.
- b. Se informa sobre la fecha de revisión y el responsable de esta función.
- c. Se establece la forma de seguimiento del Plan de Igualdad realizado.
- d. Todas las respuestas son correctas.



Completa el reto

Como vimos en el reto inicial, Gema cobra menos que un compañero que realiza sus mismas funciones. Y Olga, una compañera de Gema, necesita flexibilidad horaria. 

Con lo aprendido en esta unidad ya eres capaz de saber de qué forma debe actuar. Explica a qué departamento deberán consultar Gema y Olga y a qué leyes deben acogerse para reclamar sus derechos.

Explica a qué departamento deberán consultar Gema y Olga y a qué leyes deben acogerse para reclamar sus derechos.

Propuesta de solución (ampliada):

Gema debería preguntar al departamento de Recursos Humanos si la empresa cuenta con algún Plan de Igualdad; en caso de que así sea, podrá revisarlo teniendo en cuenta las nuevas medidas de conciliación e igualdad del Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo. Si no lo tuviera, debería conocer el número de personas trabajadoras que tiene la empresa para saber si está incurriendo en alguna infracción.

Si Gema y su compañero tienen la misma categoría y realizan las mismas funciones, deberían cobrar el mismo salario, ya que el artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores reconoce el principio de "trabajo de igual valor".

Si el bebé de Olga es menor de 9 meses, podrá acogerse al derecho reconocido en el artículo 37.4 del ET que permite para ambos progenitores el derecho a 1 hora de ausencia del trabajo hasta que el hijo cumpla los 9 meses o acumularlas en jornadas completas que podrán disfrutarse de forma simultánea pero que no son transferibles; si fuera mayor de 9 meses, podría optar a una reducción de jornada con la consecuente reducción de salario si así lo quisiera, en virtud del mismo artículo del ET, en su apartado 6.