

1

El departament de Recursos Humans

SUMARI

1. L'organització empresarial
2. Els departaments de Recursos Humans
3. Polítiques de gestió del capital humà a l'empresa
4. Plans d'igualtat

REpte INICIAL

La Gemma, pocs mesos després de començar a treballar en una empresa informàtica, s'adona que un company, que realitza les mateixes funcions en un lloc similar, cobra gairebé 600 € més. La Gemma comparteix molt de temps i tasques amb l'Olga, una altra informàtica que té un fill petit i està una mica atabalada perquè no pot portar-lo a l'escola ni recollir-lo, perquè no li donen flexibilitat horària. La Gemma, que sempre ha estat molt reivindicativa, comença a investigar què es pot fer.

Què creus que és el primer que ha investigat la Gemma?

Creus que té alguna possibilitat d'aconseguir que la seva companya Olga pugui portar i recollir el seu fill?

Es mereix la Gemma cobrar el mateix que el seu company?





Suggeriments didàctics

La unitat comença amb la presentació dels punts que es tractaran en aquesta unitat de treball.

Hi ha un repte inicial que servirà de motivació per buscar, al llarg de la unitat, els coneixements i les respostes que ens permetran resoldre'l.

El desenvolupament de la unitat tindrà com a base l'exposició dels continguts i les idees clau apareixeran ressaltades en quadres, taules i esquemes per tal que estiguin organitzades d'una manera fàcil i senzilla de recordar.

A mesura que es va avançant en els conceptes de Recursos Humans, les seves funcions, tasques i la importància d'aquest departament en la gestió i organització d'una empresa, l'alumnat en descobrirà l'aplicació amb els casos pràctics proposats. Per facilitar-ne l'aprenentatge també trobarà casos resolts que li serviran de guia.

Al llarg de la unitat, es plantegen exemples per facilitar l'assimilació dels continguts per part dels alumnes. Aquests continguts poden ampliar-se o s'hi pot profunditzar amb la realització de debats dirigits per part del docent o plantejar-se en relació amb situacions conegudes per l'alumnat.

Es finalitzarà amb la realització d'un esquema per comprendre la connexió de tots els continguts apresos i amb les preguntes de repàs dels diferents apartats de la unitat.

A més, a les pàgines finals trobem unes activitats d'execució pràctica, que es poden realitzar en equip. Aquestes activitats necessiten temps de preparació i desenvolupament, per la qual cosa el professor haurà de valorar quan plantejar-les per al seu correcte acompliment.

A la darrera pàgina de la unitat hi ha l'apartat *Posa't a prova*, en el qual es proposa una avaluació final, amb activitats tipus test, que ajudaran l'alumnat a valorar el seu progrés i a identificar els continguts que hauria de reforçar. Al final de la pàgina, es completa el repte proposat al començament de la unitat. Per fer-ho, s'ofereixen orientacions i guies per a la seva resolució.

Els materials complementaris dels quals disposem són:

Recursos de la Unitat 1

ADVANTAGE:

- Projecte curricular i Programació d'aula
- Presentacions multimèdia
- Solucionari
- Projecte final

Mathew:

- Unitat digital.
- Unitat digital.
- Recursos digitals:
 - Esquema inicial de la unitat.
 - Enllaços web, documents, etc



REpte INICIAL

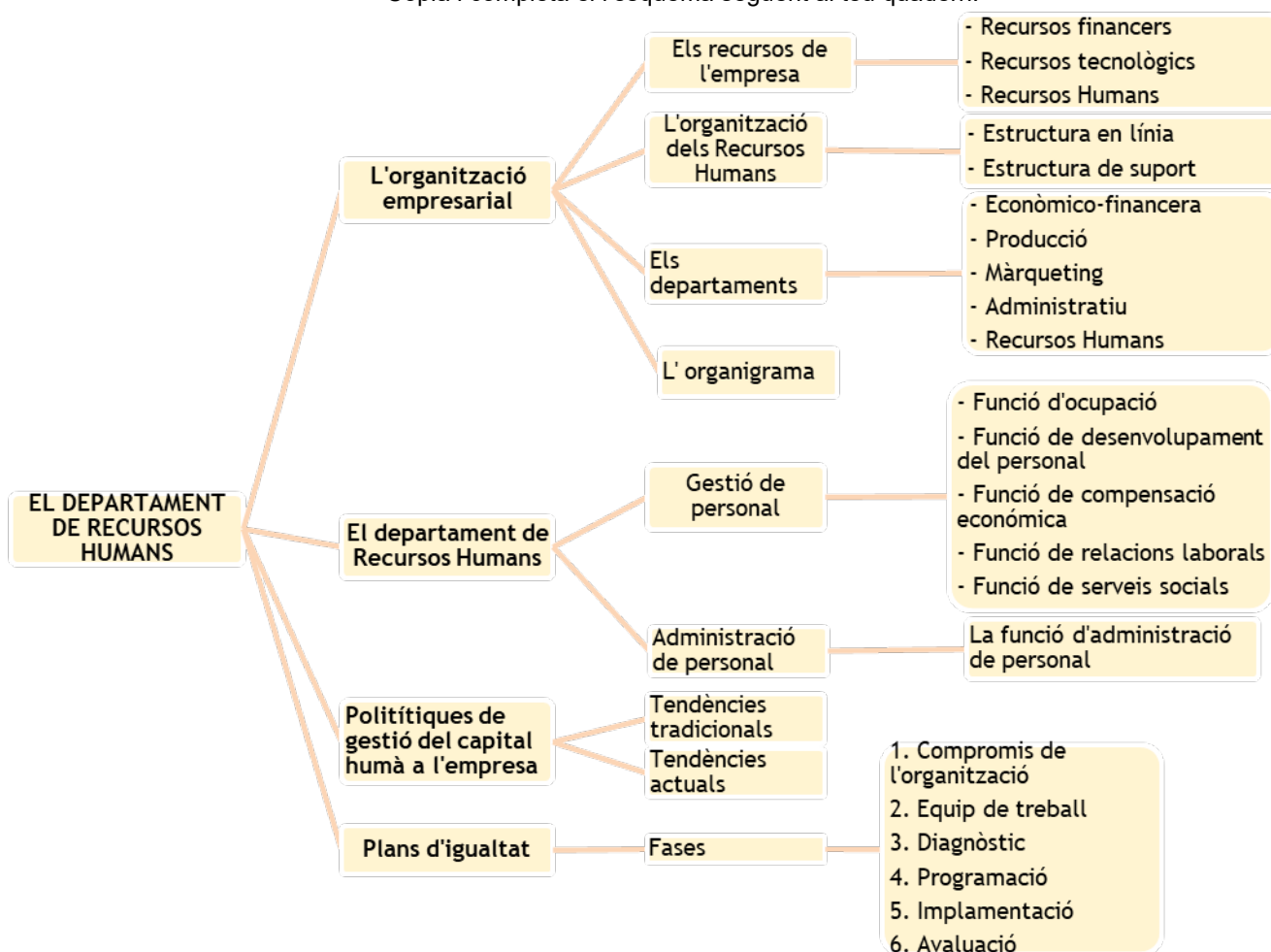
La Gemma, pocs mesos després de començar a treballar en una empresa informàtica, s'adona que un company, que realitza les mateixes funcions en un lloc similar, cobra gairebé 600 € més. La Gemma comparteix molt de temps i tasques amb l'Olga, una altra informàtica que té un fill petit i està una mica atabalada perquè no pot portar-lo a l'escola ni recollir-lo, perquè no li donen flexibilitat horària. La Gemma, que sempre ha estat molt reivindicativa, comença a investigar què es pot fer.

Què creus que és el primer que ha investigat la Gemma?
Creus que té alguna possibilitat d'aconseguir que la seva companya Olga pugui portar i recollir el seu fill?
Es mereix la Gemma cobrar el mateix que el seu company?

Se demanarà a l'alumne que pensi quina és la manera correcta de donar solució a una situació aparentment injusta i que comenci a indagar sobre quina és la normativa aplicable per donar una resposta adequada a cada pregunta plantejada.

Resumeix

Copia i completa el l'esquema següent al teu quadern.





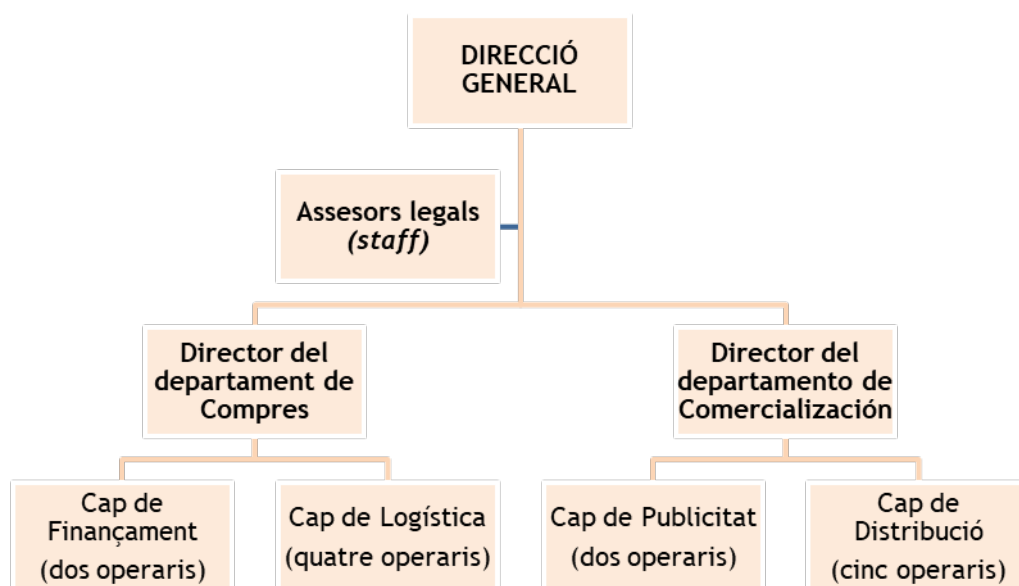
Resol

L'organització empresarial

1. L'empresa NOVAFOR, SL es dedica a la comercialització de mobiliari d'oficina. La seva estructura organitzativa depèn d'un director general que té al seu càrrec als directors de dos departaments, que al seu torn es divideixen en seccions amb una sèrie d'operaris cadascuna d'elles i un cap de secció:

- El departament de compres: amb les seccions de finançament (2 operaris) i logística (4 operaris).
- El departament de comercialització: amb les seccions de publicitat (2 operaris) i distribució (5 operaris).
- El director general: té diversos assessors legals (*staff*). Realitza l'organigrama de NOVAFOR, SL.

Realitza l'organigrama de NOVAFOR, SL



El departament de Recursos Humans

2. Podries explicar la diferència que hi ha entre les tasques de gestió i les d'administració de personal?

La gestió de personal és el conjunt de funcions i tasques encaminades a què els Recursos Humans funcionin de forma eficient, incrementant-ne la productivitat i per tant generant valor afegit a l'empresa (selecció, formació, avaluació del personal, etc.), mentre que l'administració de personal està composta bàsicament de tasques burocràtiques que, encara que necessàries, no generen valor afegit a l'empresa (elaboració de contractes, confecció de rebuts de salaris, etc.).



3. Quina diferència hi ha entre captació i selecció de treballadors? Si fossis el director de Recursos Humans d'una gran empresa, realitzaries una captació interna o externa? Per què?

La captació consisteix en obtenir un número adequat de candidats per l'ocupació de treball. Aquests candidats hauran de tenir un seguit de característiques prèvies segons el perfil cercat. Aquesta captació pot ser interna, quan es busca el candidat dins de l'empresa, o externa, quan es busca fora, mentre que la selecció es realitzarà en funció d'una sèrie de proves i entrevistes que els candidats hauran de realitzar.

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre els tipus de captació per a una millor assimilació dels continguts.

4. En què consisteix l'avaluació de l'acompliment d'un treballador? Creus que hauria d'estar lligada a la compensació o retribució del treballador? Per què?

Es tracta de verificar si els objectius que tenia establerts cadascun dels treballadors de l'organització s'estan assolint o no. És un mecanisme de control necessari per avaluar l'eficiència del personal de l'empresa.

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre la avaluació de l'acompliment i la possible compensació per a una millor assimilació dels continguts.

5. De quina manera duries a la pràctica la funció de desenvolupament del personal si fossis el director de Recursos Humans d'una cadena de supermercats?

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre la funció de desenvolupament del personal para una millor assimilació dels continguts.

Això no obstant, tindrem com a guia la següent resposta genèrica:

La funció de desenvolupament del personal tracta que els treballadors de l'empresa estiguin, en tot moment, motivats per a dur a terme les tasques amb eficàcia. La formació i la promoció interna fan que es desenvolupin les responsabilitats dels treballadors dins de l'organització, de forma que se sentiran estimulats per a realitzar millor la feina.

Les tasques que componen aquesta funció són:

- Formació del personal: antigament, l'empresa veia la formació como un element que el treballador aportava o bé que havia de finançar ell mateix. Actualment, la formació ha passat a ser una de les tasques clau del departament de Recursos Humanos ja que serà l'eina que ajudi a "créixer" al treballador dins de l'organització empresarial. Es tracta, doncs, d'un element motivador.
- Política de promoció: una persona, en ingressar a una empresa, acostuma a estar motivada per treballar, però amb el temps aquesta motivació es pot anar perdent en realitzar sempre les mateixes tasques i veure que la seva retribució no augmenta.



Això es pot evitar si a l'empresa existeix un itinerari professional, de forma que, amb un bon acompliment al lloc de feina i l'obtenció de determinada formació, subministrada normalment per l'organització, es pugui arribar a llocs de feina amb més responsabilitat associats, naturalment, a una major retribucions.

6. Creus que els itineraris professionals o planificació de carreres són importants dins de la política de promoció d'una empresa? Per què?

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre els itineraris professionals o planificació de carreres per a una millor assimilació dels continguts.

Això no obstant, tindrem com a guia la resposta genèrica següent::

Són importants perquè actuen com a element motivador per als treballadors, ja que aquesta mena de ruta de promoció va lligada a les expectatives professionals de les persones que treballen en l'empresa i, per tant, la productivitat augmenta.

7. Amb quines tres característiques ha de comptar un sistema de retribució? En què consisteix cadascuna?

Un sistema de retribució ha de tenir tres característiques:

- **Equitatiu** pel que fa a l'organització, que consisteix en què sigui just per a tots els treballadors.
- **Competitiu** pel que fa al mercat laboral en conjunt, que consisteix en què els millors treballadors no marxin de l'empresa tot cercant millors salaris.
- **Motivador**, que consisteix en què sigui capaç d'incentivar la quantitat i qualitat de la feina.

8. Quina de les dues tasques de la funció de relacions laborals et sembla més interessant? Per què?

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre la funció de relacions laborals per a una millor assimilació dels continguts.

Això no obstant, tindrem com a guia la resposta genèrica següent::

La funció de relacions laborals tracta de conèixer i complir la normativa laboral vigent en cada moment. Les seves tasques són:

- **Drets i obligacions laborals:** l'empresa a través del departament de Recursos Humans haurà de vetllar per l'acompliment dels drets dels treballadors (lliure sindicació, reunió, participació, etc.) així com de les obligacions d'aquests (actuar amb bona fe i diligència, contribuir a la millora de la productivitat, etc.).
- **Prevenió de riscos laborals:** l'empresa està obligada per la llei a identificar, prevenir i controlar els riscos que poguessin produir-se en l'activitat laboral. Tot això es materialitza en un pla de prevenció que avaluarà els riscos i inclourà mesures de vigilància i emergència, així com de formació dels treballadors. L'elaboració del pla de prevenció de riscos laborals, així com la seva implementació i seguiment, serà una altra de les tasques dels departaments de Recursos Humans.



Unitat 1

El departament de Recursos Humans

Solucionari

9. Creus que la motivació dels treballadors d'una empresa està lligada als nivells de producció? Raona la resposta

Dependrà de la resposta de l'alumne i de la teoria que triï per a justificar o argumentar la resposta. En general, motivació i alta productivitat empresarial són dos conceptes que acostumen a ser inseparables.

10. Dins de la funció d'administració de personal, a quina tasca estan lligades les activitats següents?

a) Afiliació del treballador a la Seguretat Social

Documentació relativa a l'inici de l'activitat laboral.

b) Dimissió del treballador.

Documentació relativa a l'extinció de la relació laboral.

c) Pagament de la nòmina del personal.

Elaboració del rebut de salaris.

d) Realització d'un suggeriment per part del treballador al seu superior immediat

Comunicació empresarial.

e) Cotització de l'empresa a la Seguretat Social.

Compliment de les obligacions periòdiques amb la Seguretat Social i Hisenda.

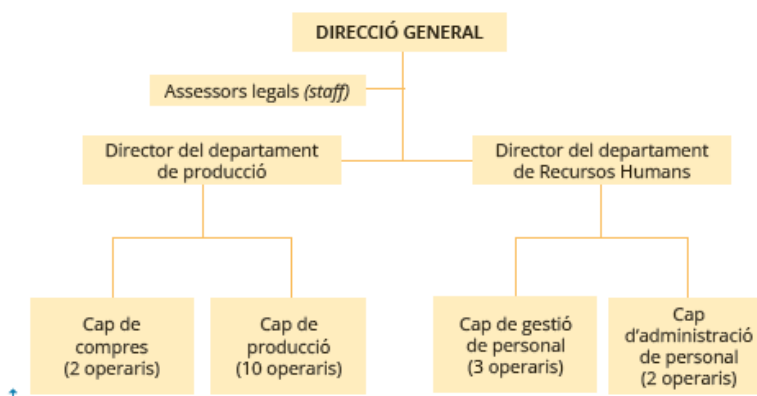
f) Certificat d'empresa.

Documentació relativa a l'extinció de la relació laboral.

11. EXTRABRAINS, SL és una empresa que es dedica a la realització d'activitats extraescolars en els àmbits esportiu i cultural. En Julià, que n'és l'empresari, ha pensat en contractar una persona per a coordinar als monitors de la secció esportiva, i un altre per a la part cultural

Per altra banda, EXTRABRAINS, SL contracta els serveis d'un assessor legal (*staff*) que els serveix de suport en les seves tasques d'administració, planificació i control.

a) Realitza un organigrama de la estructura organitzativa de l'empresa.





b) Analitza quins perfils els caldrien tant per cobrir els llocs dels coordinadors com per als monitors, establint:

- La formació necessària per al lloc.
- L'experiència que es requereix.
- El nivell de responsabilitat que caldrà assumir

Resposta lliure. Es tracta d'aplicar els coneixements adquirits al llarg de la unitat per a una millor assimilació dels continguts.

Això no obstant, tindrem com a guia la resposta genèrica següent::

Perfil dels coordinadors:

- La formació necessària per al lloc de feina. Es requereix una persona amb capacitat analítica, organitzativa, hàbil en l'acompliment del treball en equip i certes dosis d'iniciativa. Potser un tècnic de grau superior en formació professional relacionat amb activitats de lleure seria la figura ideal per ocupar-lo.
- L'experiència requerida. En aquest cas no seria necessària molta experiència, però seria ideal que com a mínim durant un curs escolar s'hagi dedicat a funcions similars.
- El nivell de responsabilitat que haurà d'assumir. Estaran dins de l'estructura en línia de l'organització, pertanyent a la direcció intermèdia. En aquest cas, rebran les directrius de la direcció general (Julià) i al mateix temps tindran personal al seu càrrec (quatre monitors), de forma que hauran de tractar de connectar els objectius específics de la seva secció amb els objectius generals de l'empresa.

Perfil dels monitors:

- La formació necessària per al lloc de feina. En aquest cas, necessitem persones amb un alt grau de capacitat de comunicació, joves, dinàmiques i, a ser possible, carismàtiques. D'aquesta forma, sabran motivar als alumnes en els processos d'ensenyança / aprenentatge. Un tècnic de grau mig relacionat amb activitats de lleure tindrà la formació ideal per desenvolupar les funcions d'aquest lloc de feina..
- L'experiència requerida. En aquest cas tampoc seria necessària molta experiència, podria ser suficient amb el fet d'haver superat ja el mòdul de FCT duent a terme funcions de similars característiques.
- El nivell de responsabilitat que haurà d'assumir. Estaran dins de l'estructura en línia de l'organització, pertanyent a la base operativa. En aquest cas, rebran les directrius de la direcció intermèdia (coordinadors) i no tindrien personal al seu càrrec. Per tant, serien part del conjunt d'operaris, normalment vinculats a una àrea funcional, que s'encarregarien directament de la feina final.

c) Quins tràmits en relació amb la Seguretat Social i el SEPE haurà de realitzar al principi l'assessor legal contractat per EXTRABRAINS, SL?

Els tràmits que haurà de realitzar l'assessor legal són:

- Pel que fa a la **Seguretat Social**: l'empresa podrà realitzar l'afiliació dels treballadors a la Seguretat Social, en cas que aquests no estiguessin afiliats, així com realitzar l'alta al règim general amb caràcter previ a l'inici de l'activitat laboral.
- Pel que fa al Servei Públic d'Ocupació Estatal (**SEPE**): l'empresa haurà de registrar (contractes escrits) o comunicar l'existència (contractes verbals) dels contractes de treball a l'oficina del SEPE corresponent al domicili de l'empresa, en el termini dels 10 dies següents a la signatura.



d) Quines mesures generals tindries en compte a l'hora de realitzar un pla d'igualtat en aquesta empresa?

Les mesures haurien de tenir en compte la normativa específica del Reial Decret-Llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a garantir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes a l'ocupació.

Aquestes mesures estarien dirigides a:

- Equilibrar la participació de dones i homes a l'organització des del reclutament, selecció i contractació.
- Tenir en compte la promoció professional i desenvolupament de carrera.
- Impartir formació contínua en temes d'igualtat.
- Implementar i revisar mesures de conciliació de la vida laboral, familiar i personal.
- Accions de salut laboral dins de la prevenció de l'assetjament sexual i de l'assetjament per motiu de sexe.

Polítiques de gestió del capital humà a l'empresa

12. Explica les diferents formes de gestió del capital humà a les empreses. Destaca'n els avantatges i inconvenients de cadascuna

A fi que resulti més fàcil l'estudi d'aquesta part, aportem per a la resolució d'aquesta pregunta una taula comparativa de les diferents maneres de gestió del capital humà a les empreses:

	Polítiques que utilitzen les tendències tradicionals de gestió de capital humà	Polítiques que utilitzen les tendències actuals de gestió de capital humà
Finalitat	Incrementar la productivitat de l'empresa reduint els costos.	Que el treballador estigui el màxim de satisfet possible dins l'empresa, ja que de d'aquesta forma estarà més motivat per realitzar bé la feina i s'incrementaran els seus nivells de productivitat laboral.
Consideració del treballador	El treballador és una eina més dins del procés productiu, sense tenir en compte els seus nivells d'integració, motivació i satisfacció.	
Les tasques de la funció d'ocupació	Es limiten a cobrir els llocs de feina vacants segons es van produint, sense realitzar una planificació dels processos de captació de treballadors; prima més la rapidesa en l'ocupació del lloc de feina que l'estudi detallat dels candidats.	Es planifiquen, de forma escrupolosa, les necessitats de personal presents i futures, de manera que a cada moment existeix com a mínim un possible substitut per a cada lloc de feina.
La formació del personal	És valorada per l'empresari, però correspon única i exclusivament al treballador. D'aquesta manera, en ser la formació l'eina per assolir la promoció interna a l'empresa, aquest element motivador és escàs o nul.	L'empresa és la protagonista del procés de formació dels treballadors, i la seva finalitat és que es desenvolupin professionalment i promocionin dins de l'organització, evitant que els treballadors més qualificats abandonin l'empresa.
Altres	Prima la disminució de costos salarials, provocant que els millors treballadors surtin de l'empresa a la recerca de millors salaris.	



Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre les diferents maneres de gestió del capital humà a les empreses per a una millor assimilació dels continguts.

13. Si fossis el responsable del departament de Recursos Humans d'una empresa, quina política de gestió de capital humà utilitzaries? Raona la resposta

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre les diferents maneres de gestió del capital humà a les empreses per a una millor assimilació dels continguts.

Això no obstant, suggerim la resposta següent:

Aplicaríem les polítiques que utilitzen les tendències actuals de gestió de capital humà, ja que hem d'intentar que el treballador estigui el màxim de satisfet possible a l'empresa, ja que d'aquesta forma està més motivat per a realitzar bé la seva feina i s'incrementen els seus nivells de productivitat laboral, sense descuidar que totes les mesures o accions de motivació i increment de la productivitat continguin una visió equitativa i en igualtat d'oportunitats respecte d'homes i dones.

Planes de igualtat

14. Què són els plans d'igualtat? Quina és la tasca que li correspon executar al departament de Recursos Humans?

Els plans d'igualtat són un conjunt de mesures dirigides a garantir la igualtat entre homes i dones a qualsevol empresa i/o entorn laboral.

Al departament de Recursos Humans li correspon la tasca d'executar el Pla d'Igualtat a l'empresa, és a dir, garanteixen que les accions siguin molt concretes i que s'integrin en els procediments de l'empresa.

15. Imagina una empresa dedicada a la comercialització d'un producte o servei i enumera'n els diferents departaments. De quina manera podrien incloure mesures d'igualtat?

Resposta lliure. Es tracta d'aplicar els coneixements adquirits al llarg de la unitat per a una millor assimilació dels continguts.

Això obstant, un exemple de resposta podria ser:

Els diferents departaments són:

- Departament econòmic-financer.
- Departament de producció.
- Departament de màrqueting.
- Departament administratiu.
- Departament de Recursos Humans (RRHH).

El departament de Recursos Humans és el que promou la creació del Pla d'Igualtat en compliment de la normativa legal, seguint les directrius del director.

16. Si fossis el director de Recursos Humans d'una gran empresa, quines mesures d'igualtat tindries en compte per assegurar la no discriminació dels candidats?

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre les mesures d'igualtat per a una millor assimilació dels continguts.



Això obstant, un exemple de resposta podria ser:

En qualsevol procés de selecció caldria revisar:

- Les ofertes de feina: com es redacten, la utilització del llenguatge, si convida a presentar la candidatura tant a dones com a homes, etc.
- Els canals de difusió de l'oferta: si dones i homes hi accedeixen per igual.
- L'equip seleccionador: el seu perfil professional, la formació en matèria d'igualtat.

17. De totes las funciones que té el departament de Recursos Humans, tant de gestió como d'administració de personal, quina és la que et sembla més important? Per què?

Resposta lliure. Es tracta de reflexionar sobre les funcions del departament de Recursos Humans per una millor assimilació dels continguts.

Això obstant, un exemple de resposta podria ser:

Crec que la més important és la funció de promoció i desenvolupament personal.

És una font de motivació directa per a la persona treballadora. S'ha de dur a terme garantint la igualtat d'oportunitats a fi que les millors persones, independentment del sexe, accedeixin als llocs de responsabilitat i alta qualificació professional. Això s'ha de realitzar motivant al conjunt del personal envers la millora contínua per assegurar la competència i productivitat de l'empresa, és a dir, de l'equip humà. Tot plegat redunda a la imatge que dona l'empresa com a organització socialment responsable que s'adapta a la diversitat social tot complint la normativa vigent.

i Practica

1. El restaurant Cava de Sant Miquel s'ha fet famós per la gran qualitat del seu menjar regional i la seva bona selecció de vins. No obstant, últimament en Miquel, el gerent, està preocupat per l'ambient entre els seus empleats, així com pel seu rendiment, que no és el d'abans, fet que repercuteix en el servei que presten a la clientela, que últimament no sembla ser tan fidel. La rotació d'empleats al restaurant és cada vegada més gran, de manera que no romanen a l'empresa més de 2 o 3 mesos, i així en Miquel està buscant nous treballadors constantment. El descontentament és generalitzat, de manera que decideix contractar els serveis d'una assessoria externa en Recursos Humans perquè avalui la situació i intenti modificar-la, ja que veu que el seu negoci tradicional se'n va en orris.

En Miquel tria a l'assessoria RH POSITIU CONSULTING, que immediatament posa fil a l'agulla i després d'un període d'observació detecta les següents evidències:

a) En Miquel ha mantingut sempre una política de personal més aviat tradicional, és a dir, intenta economitza en el possible el pagament de salaris de forma que, segons ell, en reduir despeses s'incrementarà el benefici.



b) Pel fet que els salaris són molt baixos, les diferències salarials entre diferents nivells professionals (entre cambrer i màitre o entre ajudant i cap de cuina) són escasses o pràcticament inexistentes. No obstant això, sí que hi ha diferències importants entre el salari de les dones i el dels homes.

c) Com que la rotació de treballadors és tan elevada, en Miquel està desbordat de feina, i normalment no hi ha procés de selecció ni pràcticament requisits de formació o experiència, de manera que gairebé l'única condició per treballar és estar-hi disposat.

d) Com que els empleats no es mantenen gaire temps a l'empresa, les polítiques de promoció són nul·les, i les vegades que ha necessitat nous màitres, sommeliers o caps de cuina els ha contractat directament de l'exterior sense tenir en compte els pocs empleats fidels que segueixen amb ell des del principi

Després d'aquesta sèrie d'evidències, quins suggeriments creus que l'assessoria RH POSITIU CONSULTING podria fer al Miquel per millorar la situació de personal i per tant del seu negoci?

Resposta lliure. Es tracta d'aplicar els coneixements adquirits al llarg de la unitat per a una millor assimilació dels continguts.

Això no obstant, un exemple de resposta podria ser:

A la vista de les conclusions de RH POSITIU CONSULTING, podem afirmar que bona part del problema del restaurant Cava de Sant Miquel és que en Miquel ha descuidat completament les funcions i tasques de gestió de personal.

Observem que ha quedat ancorat en una forma de gestió tradicional, absolutament antiquada, i no ha sabut adaptar-se als nous temps.

Analitzem punt per punt:

a) La política salarial ha de complir tres condicions bàsiques: de cara a l'interior de l'empresa ha de ser equitativa i motivadora, i de cara a l'exterior, competitiva. En ser els salaris dels treballadors baixos, sempre troben una alternativa millor en un altre lloc, de manera que més dora o més tard abandonen l'empresa, quedant-se només aquells que per les seves aptituds no troben feina a cap altre lloc. Per tant, el primer suggeriment és ajustar els salaris als de la competència.

b) La política salarial ha de ser equitativa. Cal valorar cadascun dels llocs de feina en funció de les tasques, dificultats i responsabilitat, de forma que les retribucions vagin en consonància amb aquestes valoracions. A més, no pot existir cap discriminació salarial entre homes i dones: a igual feina, igual retribució. D'aquesta manera, els treballadors veuen el sistema de retribució com a just i el clima laboral millora.

c) Un cop descrit el lloc de feina, cal analitzar el perfil dels candidats: formació, experiència, etc., i iniciar un procés de selecció. Naturalment, això necessita de temps, però si es fa de forma correcta, i unit a una política de retribució competitiva i equitativa, garanteix no haver de fer-ho reiteradament.

Per a llocs de feina que requereixen una formació bàsica i poca experiència, en Miquel podria firmar un conveni de col·laboració amb una escola d'hostaleria de forma que li subministrés estudiants en pràctiques per, després d'aquest període, contractar alls millors.



d) Si els salaris són competitiu, com hem dit abans, el treballador romandrà a empresa, però a fi que estigui motivat ha de tenir expectatives de promoció (noves funcions i responsabilitats compensades amb millors salaris), per la qual cosa podria aplicar una política de promoció interna de manera que després d'un període d'experiència (cambrer de sala) i amb la formació subministrada per l'empresa, s'assolissin nivells superiors en l'escala jeràrquica (*maîtres* o *sumilleres*). Aquests itineraris professionals incrementen la motivació, productivitat i fidelització del personal.

2. Estàs a punt de ser el director de Recursos Humans d'una empresa de nova creació que fabricarà o comercialitzarà el tipus de producte o servei que tu tries. L'empresa necessitarà contractar treballadors i prendre'n una sèrie de decisions inicials i de cara al futur. a) Elabora una breu exposició de l'empresa seleccionada (producte o servei escollit, situació geogràfica, tipus de clientela, etc.).

b) Realitza l'organigrama de l'empresa.

c) Efectua la planificació de les necessitats de personal de l'empresa identificant els diferents llocs de treball que es necessitaran, així com el nombre de treballadors necessaris per lloc.

d) Descriu les funcions dels diferents llocs de treball establint el perfil necessari per a cadascun.

e) Realitza un pla d'acollida per als nous treballadors.

f) Quina seria la política de formació i promoció que desenvoluparies? Implantaries itineraris professionals? Si és així, en quina mesura penses que aquests itineraris poden afectar la motivació dels treballadors de l'empresa?

g) Dins de la funció de compensació del departament de Recursos Humans, quina política de retribució se seguirà a l'empresa?

h) Quina documentació haurà d'elaborar el departament de Recursos Humans en la seva funció d'administració de personal? A quins organismes anirà dirigida?

i) En tenir menys de 50 treballadors, el Pla d'Igualtat seria voluntari. Quines mesures incorporaries a aquest pla?

Resposta lliure. Es tracta d'aplicar els coneixements adquirits al llarg de la unitat per ra una millor assimilació dels continguts.

Això no obstant, un exemple de resposta podria ser:

a) L'empresa seleccionada serà una gestoria que portarà gestió integral de l'empresa en els àmbits laboral, fiscal i comptable. Estaria situada a una capital de província i i els seus potencials clients serien:

- Empreses de nova creació.
- Empreses descontentes amb el servei que li presten altres gestories.
- Empreses que desitgin externalitzar aquestes funcions (*outsourcing*).



b)



En aquest organigrama es compleixen les tres característiques per a resultar útil:

- Fidel a la realitat.
- Fàcil de entendre.
- Actualitzat.

c) A l'organigrama de l'empresa es veuen reflectits, de forma implícita, els diferents llocs de treball que es necessitaran:

Un director general, tres directors entremitjos i vuit operaris.

d) Director general: haurà de ser una persona amb ampla formació empresarial: llicenciat en Economia, Empresarials, Administració i Direcció d'Empreses, etc., i com a mínim 4 o 5 anys d'experiència en un lloc de similars característiques. Haurà de marcar les directrius generals de l'empresa, així com coordinar i supervisar totes funcions desenvolupades per la direcció intermèdia.

Directors de departament: es requereix una bona formació en la matèria que li sigui assignada (laboral, fiscal o comptable); el perfil idoni potser fos el d'un tècnic superior en Administració i Finances amb força experiència en funcions similars (com a mínim 2o 3 anys). Haurà que fer d'enllaç entre els objectius generals de l'empresa i els objectius específics del seu departament. Al mateix temps, haurà de coordinar i supervisar als operaris que tingui al seu càrrec.

Operaris: és necessària una formació completa de base, com la que ofereix el cicle formatiu de Gestió Administrativa, així com alguna experiència en tasques similars (entre 3i 6 mesos). En ocasions serà suficient l'adquirida al mòdul de FCT. Hauran de realitzar el treball final de la gestoria (la confecció de nòmines, assegurances socials, liquidacions trimestrals a la Hisenda Pública, assentaments comptables, etc.), sempre coordinats i supervisats en primera instància per la direcció intermèdia.

e) En aquest cas, i a causa de la petita mida de la nostra empresa, no serà necessari un curs d'acollida per la qual cosa, simplement, s'assignarà a una persona a fi que, durant els primers dies, informe i resolgui tots els dubtes del treballador incorporat.



Un detall seria proporcionar-li una agenda o manual d'acollida amb els primers dies programats i informació sobre el següent:

- 1.^{er} dia: presentació de l'equip de treball, manual de prevenció de riscos laborals, revisió mèdica a la mútua.
- 2.^o dia: introducció a altres departaments, conèixer el seu funcionament "colze a colze".
- 3.^{er} dia: analitzar la descripció del lloc de feina, oferint la informació de tasques immediates que cal realitzar i/o que estiguin pendants.
- 4.^o dia: treballar supervisat per un company o el cap de departament. Gestió dels programes de gestió, facilitant cursos *online* si fos necessari.

f) La formació és fonamental per dos motius essencials:

- És imprescindible per estar actualitzats en la nostra feina, i més en aquests camps en els quals la legislació canvia constantment.
- Si volem tenir permanentment motivats els nostres treballadors, hem de donar oportunitats de promoció, per a la qual cosa també serà necessària la formació juntament amb els anys d'experiència. A causa d'això, els treballadors assistiran a cursos de reciclatge, finançats per l'empresa, de forma constant, valorant-se significativament la formació acadèmica complementària que vagin obtenint (per exemple, un tècnic en Gestió Administrativa que realitzi el cicle formatiu de grau superior d'Administració i Finances), de forma que enfront la possible baixa d'un superior sempre existeixi la possibilitat de realitzar una promoció interna. Aquests potencials itineraris faran que les expectatives professionals de promoció actuïn com a forts elements motivadors, de forma que la productivitat del nostres treballadors augmenti.

g) La política de retribució de l'empresa haurà de seguir tres paràmetres fonamentals:

- Que sigui equitativa per l'organització, és a dir que els treballadors de l'empresa la percebin com a un sistema just.
- Que sigui competitiva en relació amb el mercat laboral en conjunt. De no ser així, els millors treballadors marxaran de l'empresa a la recerca de millors salaris.
- Que sigui motivadora, o sigui que incentivi la quantitat i qualitat del treball. Tot això es pot assolir amb uns salaris iguals o lleugerament superiors als de mercat, incrementant-los en funció del grau de responsabilitat que s'ocupi a l'organigrama.

h)

- Documentació relativa a l'inici de l'activitat laboral: un treballador en començar la relació laboral amb una empresa genera una sèrie de documentació en relació amb diferents Administracions:
 - Pel que fa a la Seguretat Social: l'empresa podrà realitzar l'afiliació del treballador a la Seguretat Social, en cas de que no estigui afiliat, així com realitzar l'alta en el règim general amb caràcter previ a l'inici de l'activitat laboral.
 - Pel que fa al Servei Públic d'Ocupació Estatal (SEPE): l'empresa haurà de registrar (contracte escrit) o comunicar l'existència (contracte verbal) del contracte de treball al SEPE corresponent al domicili de l'empresa, en el termini dels 10 dies següents a la celebració.



- Pel que fa a l'Agència Tributària: l'empresa sol·licitarà al treballador a través d'un model oficial (model 145) les dades necessàries per a la correcta retenció d'IRPF. Aquest tràmit es realitzarà amb anterioritat a l'elaboració de la primera nòmina.
- Elaboració del rebut de salaris: el rebut de salaris o nòmina és el document que justifica el pagament de salaris. Hi ha d'aparèixer, amb la deguda separació, tant les percepcions salarials (les que retribueixen el treball efectiu i els períodes de descans computables com a tals) com les no salarials (resta de percepcions) així com totes les deduccions que se li facin al treballador (cotitzacions a la Seguretat Social, retencions d'IRPF, etc.).
- Realització de les obligacions periòdiques amb la Seguretat Social i Hisenda: de forma periòdica cal realitzar una sèrie d'obligacions amb aquestes Administracions que generen diferent documentació:
 - Amb la Seguretat Social: tant l'empresa com els treballadors estan obligats a cotitzar a la Seguretat Social, però és l'empresari l'encarregat d'ingressar ambdues quotes a través d'uns documents anomenats TC.
 - Amb l'Agència Tributària: les retencions d'IRPF, deduïdes als treballadors de les seves nòmines, s'ingressaran a l'Agència Tributària de forma trimestral (el model 110 a partir del primer trimestre de 2011 es canviarà pel model 111). A més, en finalitzar l'any, l'empresa haurà d'entregar un resum anual on constaran tant les persones a les quals s'ha fet alguna retenció com l'import d'aquestes retencions (model 190).
- Documentació relativa a l'extinció de la relació laboral: l'extinció de la relació laboral pot ser a causa de diferents circumstàncies:
 - Finalització de contractes temporals.
 - Acomiadaments disciplinaris o per causes objectives.
 - Dimissions o abandonaments del treballador.
 - Incompliments graus per part de l'empresari. A la majoria dels contractes temporals l'empresa haurà d'avisar al treballador, amb com a mínim 15 dies d'antelació, de la no renovació del contracte i en qualsevol cas haurà de donar al treballador de baixa del règim general de la Seguretat Social. En cas d'acomiadament, el departament de Recursos Humans haurà de lliurar la corresponent carta d'acomiadament al treballador informant-lo dels motius. En tots els casos l'empresa entregarà una liquidació en la qual s'abonaran els deutes que l'empresa tingui amb el treballador. En finalitzar la relació laboral, i en determinades circumstàncies, el treballador podria sol·licitar la prestació per atur, per a la qual cosa necessitaria que el departament de Recursos Humans li fes un certificat d'empresa. Aquí hi constaran les bases de cotització a la Seguretat Social dels últims 180 dies necessaris per al càlcul de la citada prestació.



i) Les mesures poden es poden facilitar en diferents àrees o departaments de l'empresa, centrant-nos en mesures que millori la participació de dones en els processos de promoció i desenvolupament de la carrera dins l'empresa, que cal promoure des del departament de Recursos Humans; les mesures que suggerim són:

- Sol·licitar formació a un organisme especialitzat, com pot ser l'Institut de la Dona en matèria d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes.
- Establir un protocol de selecció i accés que eviti la discriminació per sexe en el procés de selecció i en la contractació.
- Impulsar l'ús de currículums anònims en els quals se suprimeix l'existència de dades com ara nom, sexe, edat, fotografia o altres circumstàncies personals que puguin facilitar la discriminació.
- Assegurar les mateixes possibilitats d'ascendir laboralment, independentment del tipus de contracte i jornada que es posseeixi, a tota la plantilla.



Anota la resposta correcta al teu quadern..

1. Els recursos de l'empresa són:

- a) Els mitjans financers, tecnològics i humans.
- b) Els mitjans financers, tecnològics i econòmics.
- c) Els mitjans financers, tecnològics, econòmics i humans.
- d) Cap resposta és correcta.

2. El departament econòmic-financer:

- a) Tria bones inversions i intenta minimitzar els costos per obtenir el màxim benefici.
- b) Dona els passos necessaris per a la comercialització dels béns o serveis que l'empresa ofereix.
- c) Realitza tota la gestió documental necessària per a l'activitat empresarial.
- d) Cap resposta és correcta.

3. La tasca de planificació de les necessitats de personal de l'empresa consisteix en:

- a) Obtindre un nombre adequat de candidats per a l'ocupació d'un lloc de treball.
- b) Verificar els diferents llocs de treball que es necessiten a l'empresa, així com la quantitat de treballadors per lloc.
- c) La realització d'un pla perquè l'adaptació del nou personal sigui el més ràpida possible.
- d) Totes les respostes són correctes.

4. Són tasques de la funció de relacions laborals:

- a) Anàlisi i descripció dels llocs de treball.
- b) Formació de personal i política de promoció.
- c) Valoració i retribució del lloc de treball.
- d) Drets, obligacions i prevenció de riscos laborals.

5. Dins de quina funció es troba la tasca d'avaluació de la competència de cada treballador de l'empresa?

- a) La funció d'ocupació.
- b) La funció de desenvolupament de personal.
- c) La funció de compensació econòmica.
- d) La funció de serveis socials.

6. Quina de les següents tasques està lligada a l'administració de personal?

- a) Formació del personal.
- b) Incentius socials voluntaris.
- c) Elaboració del rebut de salaris.
- d) Política de promoció.

7. Quina de les següents característiques es correspon amb les tendències actuals de gestió del capital humà?

- a) Es prima la disminució de costos salarials.
- b) No té en compte la motivació del treballador.
- c) Procés de captació minucios.
- d) La formació correspon exclusivament al treballador.

8. A la fase d'avaluació de la realització d'un Pla d'Igualtat:

- a) Es determina el temps de vigència del Pla realitzat.
- b) S'informa sobre la data de revisió i el responsable d'aquesta funció.
- c) S'estableix la forma de seguiment del Pla d'Igualtat realitzat.
- d) Totes les respostes són correctes.



Completa el repte

Com hem vist al repte inicial, la Gemma cobra menys que un company que realitza les mateixes funcions. I l'Olga, una companya de la Gemma, necessita flexibilitat horària.



Amb el que s'ha après en aquesta unitat ja ets capaç de saber de quina manera ha d'actuar. Explica a quin departament hauran de consultar la Gemma i l'Olga i a quines lleis s'han d'acollir per reclamar els seus drets.

Explica a quin departament hauran de consultar la Gemma i l'Olga i a quines lleis hauran d'acollir-se per a reclamar els seus drets.

Proposta de solució (ampliada):

La Gemma hauria de preguntar al departament de Recursos Humans si l'empresa compta amb algun Pla d'Igualtat; en cas que així sigui, podrà revisar-lo tenint en compte les noves mesures de conciliació i igualtat del Reial Decret-Llei 6/2019, d'1 de març. Si no en tingués, hauria de conèixer el número de treballadors que té l'empresa per saber si està incorrent en alguna infracció.

Si la Gemma i el seu company tenen la mateixa categoria i realitzen les mateixes funcions, haurien de cobrar al mateix salari, ja que l'article 28 de l'Estatut dels Treballadors reconeix el principi de "treball d'igual valor".

Si el nadó de l'Olga és menor de 9 mesos, podrà acollir-se al dret reconegut a l'article 37.4 de l'ET que permet per a ambdós progenitors el dret a 1 hora d'absència de la feina fins que el fill compleixi els 9 mesos o acumular-les en jornades completes que podran gaudir-se de forma simultània però que no són transferibles; si tingués més de 9 mesos, podria optar a una reducció de jornada amb la conseqüent reducció de salari si així ho volgués, en virtut del mateix article de l'ET, a l'apartat 6.