

Unitat 1

El departament de Recursos Humans



Esquema inicial



En aquesta unitat aprendràs a...

- Definir el concepte d'empresa i distingir les àrees funcionals en què es divideix.
- Identificar les funcions del departament de Recursos Humans
- Valorar la importància que té el departament de Recursos Humans en relació amb l'activitat empresarial.

Suggeriments didàctics

L'objectiu principal d'aquesta unitat és fer una primera aproximació al departament de Recursos Humans.

A partir d'una visió general de l'estructura de l'organització empresarial, s'arribarà a la definició concreta de les activitats que s'exerceixen en el departament de Recursos Humans: la gestió i l'administració del personal. Posteriorment s'aniran desglossant, una a una, totes les funcions i tasques que comprèn aquest departament.

Se suggereix treballar la unitat amb l'explicació de cadascun dels epígrafs del llibre. Convé reforçar els elements conceptuals de cada epígraf amb l'anàlisi dels **casos pràctics** solucionats del text de l'alumne i, posteriorment, fer les **activitats proposades** de cada epígraf i posar-les en comú a l'aula.

Com a suport a les explicacions, es poden consultar les pàgines web de diversos organismes públics i privats que contenen informació d'utilitat relativa als continguts d'aquesta unitat.

Una tasca especialment interessant pot ser la de demanar als alumnes que recopilin notícies de premsa o en revistes especialitzades relacionades amb el contingut de la unitat i, amb aquestes, que confeccionin un dossier o carpeta que s'anirà completant a mesura que s'avanci per les unitats didàctiques.

Un cop exposats els continguts de la unitat, cal realitzar les activitats i casos finals, així com respondre a les qüestions en format test de l'avaluació.

Es disposa dels materials complementaris següents:

- Presentacions multimèdia en PowerPoint: per donar suport a les explicacions de l'aula.
- Advantage: es poden generar avaluacions tipus test d'acord amb uns criteris determinats.
- Mathew: és on hi ha la unitat digital i el material complementari de la unitat.

A continuació, es mostra una taula resum amb tots els recursos de la unitat:

Recursos de la Unitat 1

ADVANTAGE:

- Projecte curricular i programacions d'aula.
- Presentacions multimèdia.
- Solucionari.
- Projectes finals.
- Avaluacions tipus test.

MATHEW:

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

Solucionari de les activitats proposades

Pàgina 22

1 >> Empresa i organització empresarial**Suggeriments didàctics**

Aquest grup d'activitats té com a objectiu que els alumnes controlin amb soltesa els elements que integren el concepte d'empresa i es familiaritzin amb la terminologia relacionada amb l'organització empresarial.

D'aquesta manera, partim d'exemples i supòsits pràctics que permeten a l'alumne desenvolupar els diferents continguts.

Les activitats de resposta lliure serveixen perquè els alumnes facin la seva aportació personal respecte d'això i comprovar la seva capacitat d'anàlisi.

1· Posa un exemple d'una empresa que coneguis i identifica:

- Quins són els seus recursos financers, tecnològics i humans.
- Quins beneficis socials promou amb la seva activitat.
- Quines són les seves àrees funcionals.

La resposta és lliure, l'important és que l'alumne identifiqui i controli amb soltesa els conceptes citats.

Cal recordar respecte d'això que tota empresa combina recursos financers, tecnològics i humans per produir i/o comercialitzar béns o serveis amb l'objectiu d'obtenir el màxim benefici per als seus promotors. Però, a més, les empreses amb la seva activitat generen riquesa per a la societat i creen llocs de treball.

Quant a les àrees funcionals en què solem dividir l'empresa, les principals són les següents:

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| • Direcció | • Administració |
| • Aprovisionament | • Comptabilitat |
| • Producció | • Econòmica i financera |
| • Comercial | • Recursos Humans |

2· L'empresa que has posat com a exemple en l'activitat anterior, està organitzada en departaments? Si és així, quins són? En cas contrari, per què?

La resposta dependrà de l'exemple que hagi posat l'alumne.

Els departaments són la diferenciació formal de les àrees funcionals. D'aquesta manera, les àrees funcionals existeixen sempre, mentre que la departamentalització depèn de cada empresa. Normalment, com més gran és l'empresa, més tendeix a la departamentalització de les seves àrees funcionals.

3· Proposa l'organigrama que consideris més apropiat per a una petita botiga de bicicletes, que ofereix, a més, serveis de taller i restauració de bicis antigues.

Resposta oberta en funció de l'opinió de l'alumne.

És acceptable qualsevol resposta lògica i ben argumentada.

4· GLOBAL COMPUTER, SL es dedica a la importació i distribució d'ordinadors i material informàtic.

La seva estructura organitzativa depèn d'una directora general que té a càrrec seu als directors de 3 departaments, que al seu torn es divideixen en seccions, cadascuna d'elles amb una sèrie d'operaris.

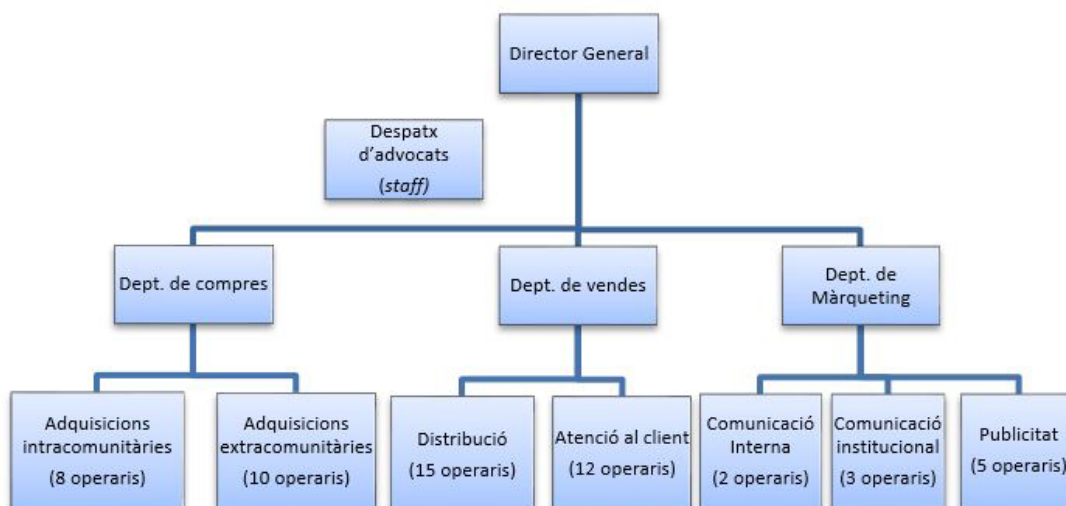
- El departament de compres: té a càrrec seu les seccions d'adquisicions intracomunitàries (8 operaris) i d'adquisicions extracomunitàries (10 operaris).

- El departament de vendes: té a càrrec seu les seccions de distribució (15 operaris) i atenció al client (12 operaris).

- El departament de màrqueting: es divideix en les seccions de comunicació interna (2 operaris), comunicació institucional (3 operaris) i publicitat (5 operaris).

A més, la directora general rep el suport d'un despatx d'advocats extern (staff) que l'assessora sobre les diferents normatives que estableix la legislació internacional.

Realitza l'organigrama de GLOBAL COMPUTER, SL en funció de la seva estructura organitzativa.



2 >> Organització dels recursos humans

Suggeriments didàctics

Les activitats següents introdueixen l'alumne en el que serà l'eix vertebrador del mòdul i del llibre: l'organització dels recursos humans, entesa aquesta, en un sentit ampli, com la selecció, la formació i el desenvolupament dels recursos humans, amb sentit de la responsabilitat social i ajustant-se als protocols establerts.

5.. Com podem aconseguir una organització eficient dels recursos humans?

Per organitzar de manera eficient els recursos humans de l'empresa, cal analitzar els treballadors que la componen (directius, operaris, etc.), assignar funcions concretes a cadascun d'ells i determinar les relacions que s'han d'establir entre aquests.

6· Què diferencia l'estructura en línia i l'estructura de suport en l'organització dels recursos humans?

Les persones treballadores de l'estructura en línia estan integrades dins l'organització de l'empresa. Les de l'estructura de suport no són dins l'estructura jeràrquica de l'empresa sinó que es limiten a exercir tasques d'assessorament o suport.

Suggeriments didàctics

Amb aquesta última activitat es pretén que l'alumne reflexioni sobre la circumstància següent: per la seva pròpia idiosincràsia, no tot pot ser previst i controlat en l'organització dels recursos humans.

7· Podries descriure un exemple d'organització informal en alguna empresa que coneguis? Si no en coneixes cap, inventa un exemple que pugui donar-se en la vida real. En quin tipus d'empreses creus que té més influència l'organització informal?

Quan parlem d'organització informal a l'empresa, ens referim a la que sorgeix de manera espontània, normalment lligada a la presència de líders o subjectes carismàtics que són capaços d'influir en la resta de persones treballadores, i s'assenta sobre les relacions personals establertes entre els membres de l'organització.

Qualsevol exemple relacionat amb les relacions personals dins una empresa és vàlid.

Per les seves pròpies característiques, l'organització informal sol tenir molt pes en les pimes. A més, amb caràcter general, se sol complir l'equació següent: com més forta és l'organització formal, menor és el grau d'influència de l'organització informal i com més feble és l'estructura formal, més gran és la influència de l'organització informal.

3 >> Departament de Recursos Humans

Suggeriments didàctics

Les activitats d'aquest bloc serveixen perquè l'alumne compregui el treball del departament de Recursos Humans i perquè distingeixi amb claredat les activitats i funcions del departament que tenen a veure amb la gestió de personal d'aquelles altres que estan relacionades amb l'administració de personal.

8· Com han evolucionat al llarg del temps els departaments de Recursos Humans?

L'evolució dels departaments de RH ha consistit en un increment del pes específic de les funcions de la gestió de personal i el pas progressiu a un segon pla de les relatives a l'administració.

Actualment, mitjançant l'externalització de les tasques lligades a l'administració, s'intenta que el personal de Recursos Humans tingui més temps per dedicar-se a tasques que generin més valor afegit a l'empresa (planificació de necessitats, selecció, formació...).

9· El departament de RH d'una empresa del sector tecnològic amb 250 empleats du a terme habitualment les funcions següents:

- Contractació i extinció.
- Nòmines i assegurances socials.
- Control de l'absentisme.
- Captació i selecció.
- Formació.
- Avaluació de l'acompliment.

Determina quines tenen a veure amb la gestió de personal i quines amb l'administració de personal.

La gestió de personal és el conjunt de funcions i tasques encaminades a fer que els recursos humans funcionin de manera eficient, que incrementin la productivitat i, per tant, aportin valor afegit a l'empresa.

L'administració de personal està formada bàsicament per tasques burocràtiques que, tot i ser necessàries, no aporten valor afegit a l'empresa.

- **Contractació i extinció.** Administració de personal.
- **Nòmines i assegurances socials.** Administració de personal.
- **Control de l'absentisme.** Administració de personal.
- **Captació i selecció.** Gestió de personal.
- **Formació.** Gestió de personal.
- **Avaluació de l'acompliment.** Gestió de personal.

10· Si fossis directiu de RH de l'empresa de l'activitat anterior i haguessis d'externalitzar alguna de les funcions descrites, per quina et decidiries? Raona la teva resposta.

La resposta és lliure.

No obstant això, l'alumne ha d'indicar que només es poden externalitzar aquelles activitats de caràcter administratiu que no aporten, en si mateixes, un valor afegit a l'empresa.

També és important que reflexioni sobre els costos de l'externalització i els avantatges i inconvenients que presenta.

11· De les tasques que componen la funció d'ocupació, quina et sembla més important? Raona la teva resposta.

Resposta oberta. Totes les respostes són correctes, sempre que es raonin adequadament. Es tracta de reflexionar sobre les diferents tasques de la funció d'ocupació i que es pugi generar a un debat a partir de les diferents respostes que proposin els alumnes.

12· Dins de les tasques que componen la funció de desenvolupament de personal trobem la de formació. Descruries aquesta tasca com a despesa o com a inversió? Raona la teva resposta.

Resposta oberta. Totes les respostes són correctes, sempre que es raonin adequadament. Es tracta de reflexionar sobre les diferents tasques de la funció de desenvolupament de personal i que es pugi generar a un debat a partir de les diferents respostes que proposin els alumnes.

13· En relació amb la funció de compensació econòmica, quina diferencia existeix entre un sistema de retribució equitatiu i un de competitiu?

Un sistema retributiu equitatiu fa referència a la mateixa organització (intern); és a dir, que es percebi com a just per part dels treballadors de l'empresa. Mentre que un sistema retributiu competitiu fa referència a la seva comparació amb tot el mercat laboral (extern).

Des del teu punt de vista, com seria un sistema retributiu motivador?

Resposta oberta. Totes les respostes són correctes, sempre que es raonin adequadament. Es tracta de reflexionar sobre com entenen que hauria de ser un sistema retributiu motivador i que es pugi generar a un debat a partir de les diferents respostes que proposin els alumnes.

Suggeriments didàctics

Aquesta activitat pretén que els alumnes es familiaritzin amb el maneig de la Llei 31/1995, el text de la qual trobem en el material de suport a la unitat.

Pàgina 23**14· Accedeix a la normativa bàsica espanyola sobre prevenció de riscos laborals que s'inclou a la teva versió digital, consulta la Llei 31/1995, de 8 de novembre, i respon a les preguntes següents:****a) Quins són els principis generals de l'acció preventiva que ha d'aplicar l'empresari (article 15)?**

1. L'empresari aplicarà les mesures que integren el deure general de prevenció previstes a l'article anterior, segons els següents principis generals:

- a) Evitar els riscos.
- b) Avaluar els riscos que no es puguin evitar.
- c) Combatre els riscos en origen.
- d) Adaptar el treball a la persona, especialment pel que fa a la concepció dels llocs de treball, així com a la tria dels equips i els mètodes de treball i de producció, amb l'objectiu principal d'atenuar el treball monòton i repetitiu, així com de reduir-ne els efectes en la salut.
- e) Tenir en compte l'evolució de la tècnica.
- f) Substituir allò perillós per allò que comporti poc o cap risc.
- g) Planificar la prevenció, cercant un conjunt coherent que integri la tècnica, l'organització del treball, les condicions de treball, les relacions socials i la influència dels factors ambientals en el treball.
- h) Adoptar mesures que anteposin la protecció col·lectiva a la individual.
- i) Donar les instruccions necessàries als treballadors.

2. L'empresari prendrà en consideració les capacitats professionals de les persones treballadores en matèria de seguretat i de salut en el moment d'encomanar les tasques.

3. L'empresari adoptarà les mesures necessàries a fi de garantir que només les persones treballadores que hagin rebut informació suficient i adequada puguin accedir a les zones de risc greu i específic.

4. L'efectivitat de les mesures preventives haurà de preveure les distraccions o imprudències no temeràries que pogués cometre la persona treballadora. Per a la seva adopció es tindran en compte els riscos addicionals que poguessin implicar determinades mesures preventives, les quals només es podran adoptar quan la magnitud dels riscos resulti substancialment inferior a la dels riscos que es pretengui controlar i no existeixin alternatives més segures.

5. Podran concertar operacions d'assegurança, que tinguin com a fi garantir com a àmbit de cobertura la previsió de riscos derivats del treball, l'empresa respecte de les persones treballadores, les persones treballadores autònomes respecte d'elles mateixes i les societats cooperatives respecte dels seus socis l'activitat dels quals consisteixi en la prestació del seu treball personal.

b) Quines mesures de protecció haurà d'establir l'empresari per a la protecció dels menors d'edat (article 27)?

1. Abans de la incorporació al treball de joves menors de divuit anys, i prèviament a qualsevol modificació important de les seves condicions de treball, l'empresari haurà d'efectuar una avaluació dels llocs de treball a desenvolupar per aquests, a fi de determinar la naturalesa, el grau i la durada de la seva exposició, en qualsevol activitat susceptible de presentar un risc específic al respecte, a agents, processos o condicions de treball que puguin posar en perill la seva seguretat o salut.

Amb aquesta finalitat, l'avaluació tindrà especialment en compte els riscos específics per a la seguretat, la salut i el desenvolupament dels joves derivats de la seva manca d'experiència i immaduresa per avaluar els riscos existents o potencials i del seu desenvolupament encara incomplet.

En tot cas, l'empresari informará a aquests joves, i els seus pares o tutors que hagin intervingut en la contractació, sobre el que disposa la lletra b) de l'article 7 del text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors, aprovat pel Reial Decret legislatiu 1/1995, de 24 de març, dels possibles riscos i de totes les mesures adoptades per a la protecció de la seva seguretat i salut.

2. Tenint en compte els factors anteriorment assenyalats, el Govern establirà les limitacions a la contractació de joves menors de divuit anys en treballs que presentin riscos específics.

c) Què són els delegats de prevenció (article 35)?

Els delegats de prevenció són els representants dels treballadors amb funcions específiques en matèria de prevenció de riscos en el treball.

d) Quants delegats de personal caldrà designar en una empresa amb 450 treballadors? I si en tingués 4.500 (article 35)?

De 50 a 100 treballadors: 2 delegats de prevenció.

De 101 a 500 treballadors: 3 delegats de prevenció.

De 501 a 1.000 treballadors: 4 delegats de prevenció.

De 1.001 a 2.000 treballadors: 5 delegats de prevenció.

De 2.001 a 3.000 treballadors: 6 delegats de prevenció.

De 3.001 a 4.000 treballadors: 7 delegats de prevenció.

De 4.001 en endavant: 8 delegats de prevenció.

Suggeriments didàctics

Aquesta activitat pretén que els alumnes es familiaritzin amb el maneig del model 145, *Comunicació de dades al pagador*, que trobem en el material de suport a la unitat.

15· Consulta el model 145, *Comunicació de dades al pagador*, que s'inclou a la teva versió digital. Analitza'l i respon les preguntes següents:

a) Quins tres tipus de situacions familiars existeixen?

Situació 1: Solter/a, vidu/a, divorciat/da o separat/a legalment amb fills solters menors de 18 anys o incapacitats judicialment i sotmesos a pàtria potestat prorrogada o rehabilitada que conviuen exclusivament amb vostè, sense conviure també amb l'altre progenitor, sempre que procedeixi consignar com a mínim un fill o descendent a l'apartat 2 d'aquest document.

Situació 2: Casat/da i no separat/a legalment el cònjuge del o de la qual no obté rendes superiors a 1.500 euros anuals, excloses les exemptes.

Situació 3: Situació familiar diferent de les dues anteriors (solters sense fills, casats el cònjuge del o de la qual obté rendes superiors a 1.500 euros anuals, etc.). Marqui també aquesta casella si no desitja manifestar la seva situació familiar.

b) Fins a quina edat caldria incorporar als fills que conviuen amb el perceptor?

Fills i altres descendents menors de 25 anys, o majors d'aquesta edat si són discapacitats, que conviuen amb el perceptor.

c) En el cas dels ascendents, a partir de quina edat caldria incorporar-los?

Ascendents majors de 65 anys, o menors d'aquesta edat si són discapacitats, que conviuen amb el perceptor.

Suggeriments didàctics

Aquesta activitat pretén que els alumnes es familiaritzin amb el maneig de la pàgina web del Servei Públic d'Ocupació Estatal l'enllaç de la qual s'incorpora dins dels continguts de la unitat.

16· Accedeix a la pàgina del Servei Públic d'Ocupació Estatal (www.sepe.es) i contesta les preguntes següents:

a) Quina utilitat té per a l'empresa l'aplicació Contrat@?

Aquesta web facilita la comunicació de la contractació *online* a través de l'aplicació Contrat@. Aquesta aplicació permet als empresaris i a les empresàries que actuen en nom propi, i a les empreses i professionals col·legiats que actuen en representació de tercers, comunicar el contingut de la contractació laboral als Serveis Públics d'Ocupació des del seu despatx o seu professional.

A través de Contrat@ es poden comunicar les dades de contractes, còpies bàsiques, pròrrogues, nomenaments de fixos discontinus i pactes d'hores complementàries, i es pot fer per mitjà d'una de les tres opcions disponibles: a través de la comunicació de dades, a través de l'enviament de fitxers XML o a través de Serveis Web.

b) Per a què serveix el servei Certific@2?

És un servei que permet als empresaris i empresàries que actuen en nom propi i a les empreses i col·legiats professionals que actuen en representació de tercers, dur a terme comunicacions de dades sobre les seves persones treballadores, substituint el lliurament presencial de documents.

La comunicació de dades utilitzant l'aplicació Certific@2 tindrà idèntics efectes que l'efectuada per la resta de mitjans admesos en dret.

c) Segons la teva opinió, quin dels dos resulta més interessant per les empreses? Raona la resposta.

Resposta oberta. Totes les respostes són correctes, sempre que es raonin adequadament. Es tracta de reflexionar sobre els dos serveis que ofereix la web del Servei Públic d'Ocupació Estatal i que es pugui generar un debat a partir de les diferents respostes proposades pels alumnes.

17· De les tasques concretes següents, determina quines tenen a veure amb la gestió del personal i quines amb l'administració del personal:

a) Sol·licitud d'alta a la Seguretat Social d'un treballador. Administració de personal.

b) Política de promoció. Gestió de personal.

c) Planificació de les necessitats de personal de l'empresa. Gestió de personal.

d) Registre o comunicació d'un contracte de treball davant el Servei Públic d'Ocupació Estatal. Administració de personal.

e) Anàlisi i descripció de cadascun dels llocs de feina. Gestió de personal.

f) Sol·licitud d'emplenament del model 145 de Comunicació de dades al pagador. Administració de personal.

g) Establiment d'un sistema de retribució equitatiu, competitiu i motivador dins de l'empresa. Gestió de personal.

h) Establiment d'itineraris professionals o planificació de carreres. Gestió de personal.

i) Elaboració del rebut de salaris de les persones treballadors. Administració de personal.

j) Prevenció de riscos laborals. Gestió de personal.

k) Realització de les cotitzacions a la Seguretat Social. Administració de personal.

l) Avaluació de l'acompliment de cada persona treballadora. Gestió de personal.

m) Captació i selecció de persones treballadores per a l'empresa. Gestió de personal.

n) Relacions amb els representants de les persones treballadores de l'empresa. Gestió de personal.

o) Emplenament del model 111 de retencions a les persones treballadores. Administració de personal.

p) Formació del personal. Gestió de personal.

q) Realització del certificat d'empresa d'un treballador. Administració de personal.

r) Establiment d'incentius socials voluntaris. Gestió de personal.

s) Pla d'acollida de nous treballadors. Gestió de personal.

t) **Elaboració de la liquidació d'un treballador.** Administració de personal.

4 >> Models de gestió de recursos humans

18· Pensa en una empresa que coneguis i raona si el seu model de gestió de recursos humans tendeix més a les tendències tradicionals o a les més actuals. Justifica la teva resposta.

Resposta lliure.

Es recomana fer una posada en comú de les respostes dels alumnes i organitzar un debat dirigit i moderat pel professor.

19· Si fossis la persona responsable del departament de Recursos Humans de la teva empresa, per quin dels dos models et decantaries? Justifica la teva resposta.

Resposta lliure en funció de l'opinió de l'alumne.

Es recomana fer una posada en comú de les respostes dels alumnes i organitzar un debat dirigit i moderat pel professor.

20· Algunes empreses nord-americanes com Netflix o General Electric permeten als seus empleats gaudir de dies lliures quan vulguin, sense que l'empresa en faci un seguiment. Únicament se'ls exigeix que compleixin els objectius o les tasques assignades i que comptin amb l'aprovació del seu responsable. És l'anomenada política de vacances il·limitades. Aquestes empreses expliquen que no necessiten una política de vacances i que la decisió es pren per oferir una mostra de confiança a l'equip i millorar la productivitat.

Contesta les preguntes següents:

a) Et sembla que aquest pot ser un bon exemple de les tendències actuals de gestió de RH?

a) Efectivament, aquest és un exemple del que podríem denominar tendències actuals en la gestió de recursos humans.

b) Quins avantatges creus que poden tenir aquestes iniciatives per a l'empresa i per als empleats? Hi veus algun inconvenient?

b) La resposta és lliure. No obstant això, l'alumne ha d'assenyalar que els avantatges tenen a veure amb la motivació i el clima laboral.

Quant als inconvenients, la qüestió és més complexa. Actualment s'estudia si a les empreses que duen a terme aquest tipus d'iniciatives, les persones treballadores gaudeixen en definitiva de més o menys dies lliures. I, encara que pugui sorprendre, en la majoria dels casos, els resultats apunten a la segona opció. Això podria fer que ens replantegéssim els avantatges per a les persones treballadores. D'altra banda, en relació amb la seva aplicació a Espanya, caldria fer referència també als problemes de legalitat que es poden plantejar quant al període mínim de vacances previst per l'Estatut dels Treballadors.

c) Creus que aquestes polítiques tenen futur? Són aplicables a tots els sectors?

c) Resposta lliure en funció de l'opinió de l'alumne.

S'ha d'indicar, tanmateix, la dificultat que comporta la seva aplicació en diverses activitats, per exemple del sector serveis, tan important i amb tant de pes específic a Espanya. Pensem per exemple en el comerç, els serveis de restauració o, fins i tot, la sanitat.

d) Coneixes alguna altra iniciativa similar?

d) Serà vàlida qualsevol resposta relacionada amb flexibilitat horària, teletreball, polítiques de conciliació, etcètera.

Es pot recomanar als alumnes que busquin algun exemple a Internet i l'exposin a classe. Iberdrola, Siemens o IKEA tenen algunes iniciatives que ens poden servir d'exemple.

Solucionari de les activitats finals

Pàgina 24

1- LLETRACAFÈ, SL és una empresa que pretén combinar el concepte de «venta de llibres» amb el de «lectura relaxada» en una cafeteria dins les seves instal·lacions. El seu propietari ha pensat contractar:

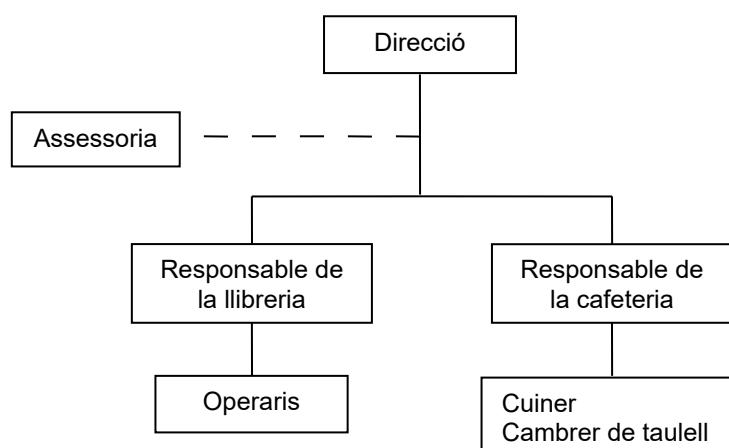
– Una persona per coordinar tots els treballs relatius a la llibreria, que tindrà a càrrec seu quatre operaris que l'ajudaran en les tasques d'emmagatzemament, compra, venda i distribució.

– Una altra persona per a la secció de cafeteria, amb tres operaris a càrrec seu que l'ajudin en les tasques de cuinar, cambrer de taulell i cambrer de sala.

A més, vol comptar amb els serveis d'una assessoria legal (*staff*) que li servirà de suport en les seves tasques d'administració, planificació i control.

a) Elabora un organigrama per a l'empresa.

a) Com que es tracta d'una petita empresa, la Direcció podria concentrar, a més de les seves funcions lògiques de planificació i coordinació, altres tasques com la captació i selecció del personal. Comptaria amb una assessoria externa que s'encarregaria dels tràmits laborals, comptables i fiscals. D'aquesta manera, l'organigrama de l'empresa podria ser el següent:



b) Analitza quins perfils es necessitarien tant per cobrir els llocs dels coordinadors com per als operaris.

Recorda que has d'establir:

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

b) Anàlisi dels perfils necessaris:

Responsable de la llibreria	
Formació necessària	Es necessita un gestor amb alguna de les titulacions següents: ▪ CFGS Gestió de vendes i espais comercials. ▪ CFGS Gestió comercial i màrqueting. ▪ CFGS Administració i finances. Es valoraran els coneixements relacionats amb la literatura i el gust per la lectura.

Experiència	Mínim tres anys. Aprovisionament, gestió de magatzems i venda. Gestió d'equips.
Nivell de responsabilitat	Aprovisionament, gestió del magatzem i venda. Tindrà a càrrec seu 4 operaris.
Responsable de la cafeteria	
Formació necessària	CFGS Direcció de serveis de restauració. CFGM Serveis en restauració.
Experiència	Mínim tres anys.
Nivell de responsabilitat	Gestió dels serveis de cafeteria: cuina, taulell i sala. Tindrà a càrrec seu tres operaris.
Operaris de la llibreria	
Formació necessària	CFGM Comerç.
Experiència	1 any.
Nivell de responsabilitat	Venda.
Cuiner	
Formació necessària	CFGM Cuina i gastronomia.
Experiència	2 anys.
Nivell de responsabilitat	Cuina.
Cambrer de taulell	
Formació necessària	CFGM Serveis en restauració.
Experiència	1 any.
Nivell de responsabilitat	Servei de taulell.
Cambrer de sala	
Formació necessària	CFGM Serveis en restauració.
Experiència	1 any.
Nivell de responsabilitat	Servei de sala.

c) Quins tràmits ha de fer en un principi l'assessoria legal contractada per LLETTRACAFÉ, SL en relació amb la Seguretat Social i el Servei Públic d'Ocupació?

c) Els tràmits que cal fer són:

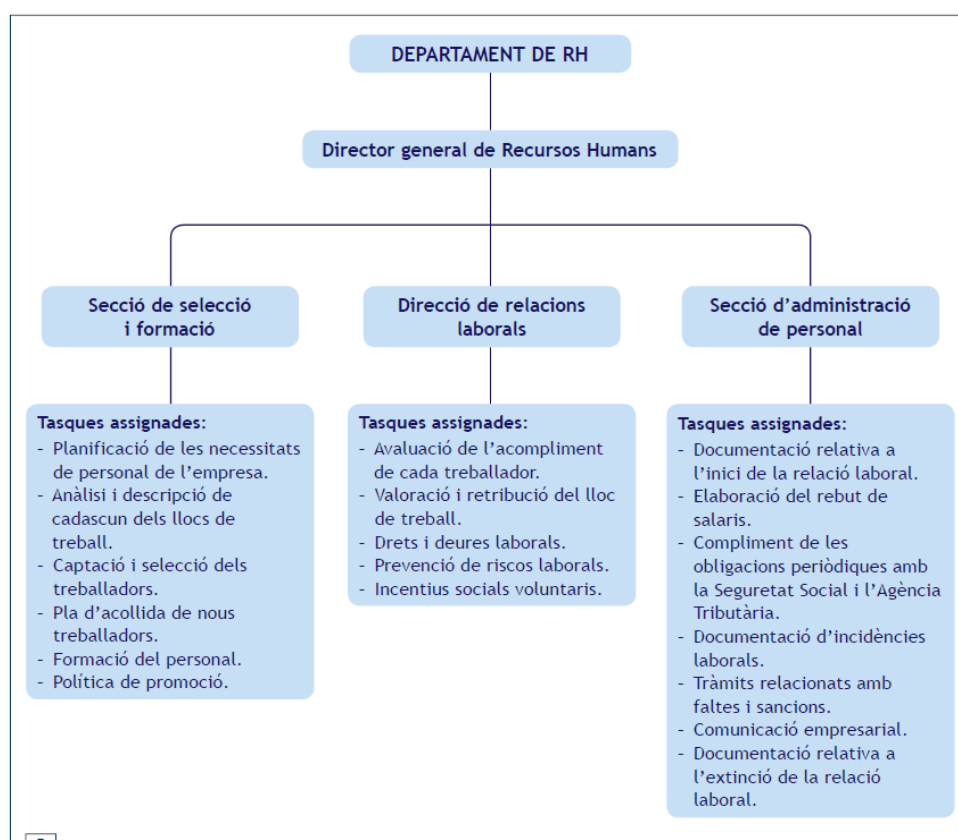
- Seguretat Social: afiliació dels treballadors a la Seguretat Social, si no hi estan ja afiliats, i alta amb caràcter previ a l'inici de l'activitat laboral.
- Servei Públic d'Ocupació Estatal: registrar o comunicar l'existència del contracte de treball a l'oficina d'ocupació corresponent al domicili de l'empresa, en el termini de 10 dies després de subscriure'l.

2· La teva empresa ha crescut molt en els últims anys, tant en facturació com en nombre de treballadors, i necessita una reorganització del seu departament de RH, que fins ara estava format per tres administratius que s'encarregaven de les contractacions, les nòmines i les assegurances socials.

La direcció de l'empresa està disposada a dedicar nou persones al nou departament de RH, però vol que no s'ocupi només de tasques administratives, sinó que aporti molt més valor a l'empresa i assumeixi funcions de les quals, fins aleshores, o bé s'encarregava la direcció o bé no s'havien planificat realment, com la selecció, la formació i l'avaluació de l'acompliment.

Tenint en compte que l'activitat de la companyia és la importació i comercialització de menjar japonès i que compta amb unes oficines centrals, dues naus des de les quals distribueix a centres comercials, set botigues pròpies en tres ciutats espanyoles i un total de 76 treballadors, com organitzaries el departament quant a seccions i repartiment de funcions? Externalitzaries alguna tasca? Justifica la teva resposta.

Qualsevol resposta serà vàlida sempre que integri totes les funcions i tasques pròpies de la gestió de RH. No obstant això, recordem a continuació l'exemple proposat a la unitat per a empreses d'una certa entitat:



Quant a l'externalització, la resposta és lliure i dependrà de l'opinió de l'alumne.

En tot cas, si optem per externalitzar alguna funció, aquesta hauria de ser entre les relacionades amb l'administració de personal. Això ens permetria dedicar més esforços a les funcions i tasques relacionades amb la gestió, que lògicament aporten més valor afegit.

Suggeriments didàctics

Es recomana fer una posada en comú de les respostes dels alumnes en aquesta activitat i organitzar un debat dirigit i moderat pel professor.

3· Cada cop són més les empreses que organitzen plans d'acollida per rebre els seus nous empleats. Aquests plans estan pensats perquè el treballador acabat d'incorporar se senti una mica menys estrany en el que serà el seu nou entorn laboral, s'hi adapti amb més facilitat i redueixi el seu estrès inicial.

Busca informació sobre alguna empresa que utilitzi aquest tipus de plans i contesta les preguntes següents:

- Quines haurien de ser, segons la teva opinió, les línies mestres d'un pla d'acollida?**
- Quina informació hauriem de donar al treballador en el moment de la seva incorporació? Quina pot esperar?**
- Creus que és tan important la tasca d'acollida dels nous treballadors? Segons la teva opinió, haurien de tenir totes les empreses un pla d'acollida?**
- Si tens experiència laboral, explica com va ser el teu primer dia de treball. Si no la tens, explica com t'agradaria que fos i què esperaries de l'empresa a la qual t'incorpores.**

La resposta és lliure i, en part, dependrà de l'opinió i experiència de l'alumne.

No obstant això, cal reflexionar sobre la importància de tenir un pla d'acollida.

Els plans d'acollida estan pensats per facilitar la incorporació del nou empleat, fan que se senti acompanyat en el procés i redueixen el seu estrès inicial.

Quant a la informació que haurà de rebre la persona treballadora, l'alumne ha d'indicar que és aconsellable que se li lliuri un document breu i de lectura fàcil en què hi hagi la informació més rellevant sobre l'empresa, el seu organigrama i estructura, horaris, etc. A més, és essencial que conegui el seu responsable directe i els seus companys d'equip i se li ha d'explicar quina serà la seva feina i què se n'espera.

Suggeriments didàctics

En relació amb aquesta activitat, es recomana fer una posada en comú de les respostes dels alumnes i organitzar un debat dirigit i moderat pel professor.

4· Quan investiguem sobre noves tendències en RH, ens trobem, per exemple, amb empreses on no hi ha despatxos, només espais diàfans on tots treballen plegats en equip i sense caps.

Hi ha casos curiosos com el de CYBERCLICK, una empresa de publicitat digital, que pregunta cada setmana als seus treballadors sobre el seu grau de satisfacció. La nota que cadascú posa és el primer que es tracta dilluns al matí, en una reunió de deu minuts en què s'analitzen els problemes i conflictes plantejats per l'equip per intentar solucionar tot allò que no funciona.

Quina opinió et mereixen aquestes mesures d'innovació en les polítiques de RH?

Busca'n altres exemples i exposa'ls davant els teus companys i companyes.

Resposta lliure, en funció de l'opinió de l'alumne.

El més important en aquesta activitat és que es parli i es debati sobre els models tradicionals i les noves tendències en gestió de recursos humans perquè els alumnes s'acostumin a utilitzar un vocabulari tècnic i integrin els conceptes apresos al llarg de la unitat.

Solucionari dels casos finals

1·· Gestió de recursos humans: pla de millora

BASSOLS ASSESSORS és una gestoria especialitzada en l'assessoria fiscal, laboral i comptable fundada fa més de 30 anys per en Xavier.

Sempre havia tingut una clientela fidel i en creixement constant. No obstant això, en els últims anys s'ha notat un estancament en l'alta de noves empreses, fins i tot un lleuger descens. Aquesta sotragada, ja massa llarga, ha coincidit amb un enrariment del clima laboral, que ha anat a pitjor en els últims mesos.

En Xavier pensa que ambdues qüestions poden estar relacionades, per la qual cosa contacta amb **HUMAN CONSULTORIA**, empresa especialitzada en la gestió de Recursos Humans, que immediatament es posa a la feina. Després d'un període d'observació, i després d'entrevistar-se amb els treballadors d'un en un, els tècnics a qui s'ha assignat el cas hi han detectat els problemes següents:

- a) A l'empresa no hi ha una estructura clara. Hi ha 3 sotsdirectors, un per cada àrea d'activitat (fiscal, laboral i comptable), però els treballadors no estan assignats clarament a una d'aquestes àrees sinó que, segons expliquen en les entrevistes, fan «el que els manen els uns i els altres».
- b) Els salaris dels treballadors són baixos, al límit del que marca el conveni col·lectiu.
- c) En la mateixa línia, els salaris dels tres sotsdirectors són només lleugerament superiors als dels treballadors que estan a càrrec seu, malgrat que suporten nivells elevats de responsabilitat.
- d) Els processos de selecció de nous treballadors són pràcticament inexistents. En la majoria dels casos són recomanacions de parents i coneguts, que finalitzen amb una «entrevista exprés» per part del mateix Xavier.
- e) Els índexs de rotació d'empleats dins l'empresa són molt elevats, per la qual cosa sempre hi ha treballadors o treballadores nous en procés d'adaptació.
- f) En Xavier pensa que la formació, en el fons, és una pèrdua de temps, per la qual cosa no ofereix cap curs de reciclatge professional als seus empleats i menys encara en horari de treball.

Partint d'aquesta situació, quins suggeriments podria fer **HUMAN CONSULTORIA** a en Xavier perquè millori la situació del personal i, per tant, la del seu negoci?

A la vista de les conclusions d'**HUMAN CONSULTORIA**, podem afirmar que bona part del problema de Bassols Assessors és que en Xavier ha descuidat per complet les funcions i tasques de gestió de personal. Observem que s'ha quedat ancorat en una forma de gestió tradicional, absolutament antiquada, i no ha sabut adaptar-se als nous temps.

Analitzem-ho **detalladament**:

- a) EL primer que ha de fer en Xavier és **redissenyar l'organigrama de la seva empresa**.

L'organització formal, planificada per l'empresari, ha de ser clara i definir exactament les funcions de cada persona treballadora, així com la seva relació jeràrquica o funcional amb la resta de la plantilla. Si cadascú sap el que ha de fer, podrà fer-ho millor.

- b) En segon lloc, haurà d'ajustar **els salaris als de la competència**.

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.

Com que els salaris dels treballadors són baixos, és fàcil que trobin una alternativa millor en un altre lloc de treball, de manera que abans o després abandonen l'empresa, i s'hi queden només els que, per les seves aptituds, no troben feina en cap altre lloc.

c) A més, haurà de retribuir els 3 sotsdirectors adequadament, tenint en compte la responsabilitat que assumeixen.

Com hem dit, la política salarial ha de ser equitativa. Cal valorar cada lloc de treball en funció de les seves tasques, dificultats i responsabilitats, de manera que les retribucions concordin amb aquestes valoracions. D'aquesta manera els treballadors perceben el sistema de retribució que és just i, a més de millorar el clima laboral, estaran motivats per promocionar.

d) Quant als processos de selecció, la recomanació és clara: han de planificar-se.

El «boca a orella» és un instrument de captació de candidats potent, però és només un primer pas. Després, cal fer un procés de selecció seriós i sistematitzat per poder escollir els millors. Naturalment, cal invertir-hi temps. Però un bon procés de selecció unit, com ja hem dit, a una política retributiva adequada, ens garantirà una plantilla molt més estable.

e) Els índexs de rotació a la plantilla han de reduir-se.

El salari escàs, la motivació escassa per promocionar dins l'empresa i el poc temps dedicat als processos de captació i selecció fan que els índexs de rotació siguin elevats. Així doncs, si es millora en aquests aspectes de la manera exposada en els tres apartats anteriors, també disminuiran aquests índexs. A més, s'incrementarà la productivitat tant dels nous empleats, ja que es dedicarà menys temps als processos d'adaptació, com dels antics, que es dedicaran exclusivament a l'exercici del seu treball, sense necessitat d'estar pendents d'assessorar els nous.

f) Invertir en formació és invertir en qualitat.

Els temps canvien i avui dia les antigues gestions administratives basades en els impresos en paper i el lliurament físic en una oficina de l'administració han estat substituïdes, en un ampli percentatge de casos, per les gestions a través d'Internet. Tot això pot estalviar molt temps i diners a les gestories. Així doncs, la formació, lluny de ser una despesa, es converteix en una inversió que implica més eficàcia, eficiència i rendibilitat per a l'empresa.

Comptat i debatut, en Xavier ha de donar la importància que es mereix a la gestió dels seus recursos humans, ha de planificar-la i ha d'adonar-se que uns treballadors més satisfets estaran també més motivats i, de segur, incrementaran els seus nivells de productivitat.

2. Estratègia de RH en una start-up

Quan parlem de *start-up* ens referim, normalment, a petites empreses emergents de base tecnològica la idea de negoci de les quals es basa en la innovació.

La majoria d'aquestes, al principi, no contracta personal, però la necessitat sorgeix quan comencen a créixer. Com que es tracta d'empreses «en construcció», la seva estratègia de recursos humans ha de ser dinàmica i flexible, per respondre a les diferents situacions i necessitats que es vagin presentant.

Aquest és el cas d'en Cesc i en Pere, socis fundadors d'una petita empresa emergent que ha desenvolupat un programari orientat a la preparació d'exàmens d'oposició, que permet generar tests d'autoavaluació en dispositius mòbils. Malgrat les primeres dificultats, lògiques de qualsevol projecte d'emprenedoria, el seu negoci està començant a funcionar bastant bé i ha arribat el moment en què necessiten contractar personal.

Com que saben que ets un expert en la matèria, et demanen consell. Què els recomanaries?

Efectivament, com bé explica l'enunciat, la naturalesa mateixa de l'empresa i la seva configuració com a microempresa emergent de base tecnològica ens obliga a adoptar una estratègia de recursos humans dinàmica i flexible, basada en les tendències més modernes.

Només així podrem estar preparats per enfrontar-nos als desafiaments que s'aniran presentant i que, *a priori*, desconeixem. A més, hem de partir de la idea que no podem o no hem de fundar una empresa moderna sobre fonaments antics.

Per això, per començar, hem de fer el que es pugui per crear un gran equip, fixant professionals competents i proactius que hi aportin talent i noves idees.

Un cop que comptem amb aquest equip, el més important serà crear un clima de treball adequat i coherent amb la nostra filosofia d'empresa. Per a això, procurarem:

- Crear un model participatiu, sense fer excessiva insistència en les jerarquies.
- Ser flexibles amb els horaris i les polítiques de conciliació.
- Fomentar el teletreball quan sigui possible.
- Fer que tothom se senti important i escoltar les propostes de tots els membres de l'equip.

En el mitjà i llarg termini, la nostra preocupació ha de ser retenir el talent. En aquest sentit, el reconeixement professional i el salari emocional hi juguen un paper molt important.

Solucionari de l'avaluació

Pàgina 26

1. Quins són els fons necessaris per poder dur a terme l'activitat empresarial?

- a) Els recursos tecnològics.
- b) Els recursos financers.
- c) Els recursos humans.
- d) Cap de les respostes anteriors és correcta.

2. El departament de producció:

- a) S'encarrega de tots els passos necessaris per a la comercialització dels béns o serveis que l'empresa ofereix.
- b) S'encarrega de la realització de tota la gestió documental que sigui necessària per a l'activitat empresarial.
- c) Té entre les seves funcions principals l'elecció de bones inversions, així també la d'intentar minimitzar els costos amb l'objectiu d'obtenir d'aquesta manera el màxim benefici.
- d) Té com a objectiu principal la transformació d'una sèrie d'inputs, o factors productius (primeres matèries, energia, etc.) en outputs consistents en béns i serveis.

3. La direcció intermèdia:

- a) Té com a funció principal la d'establir els objectius generals de l'empresa i controlar així el seu compliment.
- b) S'encarrega, exclusivament, de la direcció d'una àrea concreta (o departament) dins l'activitat empresarial.
- c) És el conjunt d'operaris, normalment vinculats a una àrea funcional, que s'encarreguen directament del treball final.
- d) No està immersa, directament, en l'estructura jeràrquica de l'empresa. Es limita a exercir tasques d'assessorament o suport.

4. La gestió de personal:

- a) Agrupa el conjunt de funcions i tasques encaminades al fet que els recursos humans funcionin de manera eficient, incrementin la seva productivitat i generin valor afegit a l'empresa.
- b) Es compon bàsicament de tasques burocràtiques.
- c) No genera valor per a l'empresa.
- d) Cap de les respostes anteriors és correcta.

5. La tasca d'avaluació de l'acompliment de cada treballador consisteix en:

- a) Verificar els diferents llocs de treball que es necessiten a l'empresa, així com la quantitat de treballadors per lloc.

b) Obtenir un nombre adequat de candidats per a l'ocupació d'un lloc de treball.

c) La realització d'un pla perquè l'adaptació del nou personal a l'empresa es produeixi de la manera més ràpida possible.

d) Verificar si els objectius que tenien establerts cadascun dels treballadors de l'organització s'estan complint o no.

6. La tasca de captació i selecció de treballadors estaria dins:

- a) La funció d'ocupació.
- b) La funció de desenvolupament del personal.
- c) La funció de compensació econòmica.
- d) La funció de relacions laborals.

7. La funció de desenvolupament del personal té les tasques següents:

- a) Anàlisi i descripció de cadascun dels llocs de treball, així com la captació i la selecció de treballadors.
- b) Formació del personal i política de promoció.
- c) Valoració i retribució del lloc de treball.
- d) Drets, deures i prevenció de riscos laborals.

8. La tasca de realització d'incentius socials voluntaris es troba dins:

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

9. A quina funció del departament de Recursos Humans està lligada la tasca d'elaboració del rebut de salaris o nòmina?

- a) A la funció d'ocupació.
- b) A la funció d'administració de personal.
- c) A la de compensació econòmica.
- d) Cap de les respostes anteriors és correcta.

10. En els models basats en les tendències tradicionals de gestió de recursos humans:

- a) Es planteja com a finalitat incrementar la productivitat de l'empresa i també reduir-ne els costos.
- b) Es tenen molt en compte els nivells que hi ha d'integració, motivació i satisfacció de la persona treballadora.
- c) Es planifiquen a fons els processos de captació dels treballadors.
- d) Totes les respostes anteriors són correctes.