

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?



1. L'organització empresarial

L'**empresa** és la combinació d'un conjunt de recursos, que té com a finalitat produir i/o comercialitzar una sèrie de béns o serveis. L'objectiu últim de l'empresa és l'obtenció del màxim benefici.

1.1. Els recursos de l'empresa

Els **recursos** de les empreses són els mitjans **financers, tecnològics i humans** necessaris per assolir els objectius empresarials:

- **Recursos financers:** són els fons necessaris per poder dur a terme l'activitat empresarial. En un primer moment, podrien venir donats per les aportacions dels socis o bé per crèdits concedits per entitats financeres (Patrimoni net i Passiu), a més dels futurs ingressos procedents de la comercialització dels seus béns o serveis.
- **Recursos tecnològics:** serien totes les inversions que l'empresa hauria de realitzar per dur a terme la seva activitat: maquinària, mobiliari, elements de transport, etc. (Actiu), així com totes les despeses necessàries per a la consecució de les seves finalitats.
- **Recursos Humans:** conjunt de persones que, directament o indirectament, presten els seus serveis a l'empresa.

1.2. L'organització dels Recursos Humans

Per organitzar de forma eficient els Recursos Humans que té l'empresa, s'hauran d'analitzar els **treballadors** que la formen (directius, operaris, etc.) i assignar **funcions** concretes a cada un, així com determinar les **relacions** que s'han d'establir entre ells.

Per tant, en l'**organització del personal** d'una empresa, cal parar atenció com a mínim a tres qüestions principals:

- **Treballadors que la integren.**
- **Funcions assignades** a cada un.
- **Relacions jeràrquiques i funcionals** entre ells.

Els treballadors de l'empresa

L'atenció dels treballadors de l'empresa depèn fonamentalment de la mida de l'empresa, però en línies generals podríem parlar dels següents **grups de treballadors** amb les seves respectives funcions i relacions:

- **Estructura en línia:** formada per treballadors que estan integrats dins de l'organització, seguint una estructura jeràrquica:
 - **Alta direcció:** la seva funció principal és la d'establir els objectius generals de l'empresa i controlar-ne el compliment. El seu àmbit d'actuació és tota l'activitat empresarial i només té personal subordinat.
 - **Direcció intermèdia:** s'encarrega exclusivament de la direcció d'una àrea concreta (o departament) dins de l'activitat empresarial. Intenta connectar els objectius específics de la seva àrea amb els objectius generals de l'empresa.

Béns

Són productes tangibles (per exemple, un cotxe).

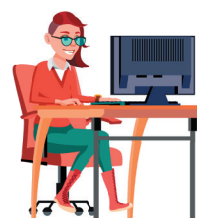
Serveis

Són productes intangibles (per exemple, una assegurança).



Principi d'autoritat i jerarquia

Aquest principi d'organització empresarial és adoptat per la majoria de companyies. Es refereix al fet que a l'empresa han d'existir diferents nivells d'autoritat ordenats escalonadament, segons el seu càrrec.



El seu àmbit d'actuació es limita únicament a l'àrea d'activitat que tingui assignada (producció, vendes, etc.). En aquest cas, en rebre les directrius de la direcció general i alhora tenir personal al seu càrrec, té tant superiors com subordinats.

- **Base operativa:** seria el conjunt d'operaris, normalment vinculats a una àrea funcional, que s'encarreguen directament del treball final. Aquests operaris depenen de la direcció intermèdia i no tenen personal al seu càrrec, ja que només tenen superiors.
- **Estructura de suport (staff):** els treballadors no estan immersos, directament, dins de l'estructura jeràrquica de l'empresa. Es limiten a desenvolupar tasques d'assessorament (fiscal, laboral, comptable, legal, etc.) o de suport, ja sigui a l'alta direcció o a la direcció intermèdia.

Els departaments de l'empresa

Per poder desenvolupar les diferents funcions que cal realitzar en una empresa, tots els recursos (financers, tecnològics i humans) s'han d'interrelacionar entre si, de forma que per facilitar-ne la gestió, l'empresa se sol dividir per àrees funcionals o **departaments**:

Departaments	Funcions
Econòmic i financer	Les seves funcions principals són la recerca dels recursos financers necessaris per a l'activitat empresarial, l'elecció de bones inversions per als possibles excedents empresarials, i també intentar minimitzar els costos amb l'objectiu d'obtenir-ne el màxim benefici.
Producció	El seu principal objectiu és transformar una sèrie d' <i>inputs</i> o factors productius (matèries primeres, energia, etc.) en <i>outputs</i> consistents en béns i serveis.
Màrqueting	S'encarrega de tots els passos necessaris per a la comercialització dels béns o serveis que l'empresa ofereix. Des de les característiques que han de tenir, passant per la fixació dels preus, les polítiques de promoció i publicitat, fins a arribar a la seva forma de distribució.
Administratiu	En l'àmbit empresarial existeixen una sèrie d'obligacions amb determinades administracions: l'Agència Tributària, la Seguretat Social, el Registre Mercantil, etc. Aquest departament s'encarregaria de la realització de tota la gestió documental que sigui necessària per a l'activitat empresarial.
Recursos Humans (RRHH)	S'encarrega de la gestió (selecció, avaluació, promoció, etc.) i administració (contractes, nòmines, assegurances socials, etc.) del personal de l'empresa. Si en una empresa existeix aquest departament, permet descarregar el departament administratiu de la gestió documental generada pels seus propis treballadors.

Altres criteris de departamentació



La manera més habitual de realitzar la departamentació és per àrees funcionals, però també es podria realitzar segons altres criteris: per àrees geogràfiques, per tipus de clients, per diferents productes o serveis, etc.



1.3. L'organigrama de l'empresa

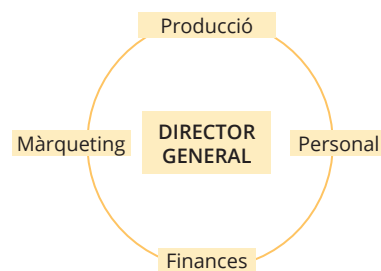
L'organigrama d'una empresa és la representació gràfica de la seva estructura organitzativa. A través de figures geomètriques, mostrarà els diferents elements, àrees funcionals i relacions jeràrquiques o de cooperació que s'estableixen a l'empresa.

L'organigrama d'una empresa és molt necessari i útil per al departament de Recursos Humans, ja que permet una visualització ràpida de la jerarquia de l'empresa per equips, sabent la funció de qui reportarà a quina persona, o qui està a càrrec d'un empleat o equip. Tradicionalment s'ha representat de forma horitzontal, però avui en dia és més habitual recórrer a esquemes verticals o a estructures circulars (figura 1).

En aquestes figures, les relacions humanes, el treball en equip i la comunicació entre les persones són de màxima importància, dissipant d'aquesta manera la imatge de subordinació que transmeten els organigrames verticals.

Les característiques que ha de tenir un organigrama perquè sigui d'utilitat al personal d'una empresa són les següents:

- Fidel a la realitat.
- Fàcil d'entendre.
- Actualitzat.



1 Organigrama circular.

Exemples

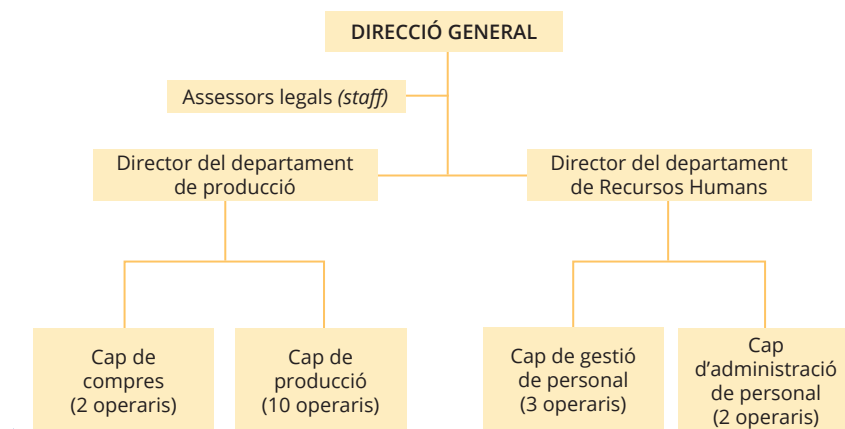
1

L'organigrama de l'empresa SHOE&GO, SL

L'empresa SHOE&GO, SL, es dedica a la fabricació i distribució de calçat. La seva estructura organitzativa depèn d'un director general que té al seu càrrec els directors de dos departaments, que al seu torn es divideixen en seccions, amb un cap de secció i una sèrie d'operaris cadascuna:

- El departament de producció: té al seu càrrec les seccions de compres (2 operaris) i producció (10 operaris).
- El departament de Recursos Humans: té al seu càrrec les seccions de gestió (3 operaris) i d'administració (2 operaris).
- El director general: té un conjunt d'assessors legals (*staff*).

L'organigrama de SHOE&GO seria:



2 L'organigrama de l'empresa SHOE&GO, SL.

2. El departament de Recursos Humans

El departament de Recursos Humans és l'encarregat de la **gestió i administració del personal** de l'empresa:

- **La gestió de personal:** és el conjunt de funcions i tasques que tenen com a objectiu que els Recursos Humans funcionin de forma eficient, incrementant la seva productivitat i, per tant, generant valor afegit a l'empresa (selecció, formació, avaluació del personal, etc.).
- **L'administració de personal:** formada bàsicament per tasques burocràtiques que, tot i que són necessàries, no generen valor afegit a l'empresa (elaboració de contractes, confecció de rebuts de salaris, etc.).

La tendència actual a les grans empreses és externalitzar les tasques vinculades a l'administració de personal, és a dir, es deixen a mans d'assessories externes especialitzades (*outsourcing*).

En determinades empreses, per la seva reduïda dimensió, no existeix departament de Recursos Humans com a tal. En aquests casos, les tasques d'administració de personal són assumides pel departament d'administració, mentre que les tasques de gestió les sol realitzar la direcció general o els caps de cada un dels departaments.

Outsourcing o externalització de funcions



És el procés pel qual una empresa trasllada o destina el compliment de certes funcions o tasques a una empresa externa. D'aquesta manera, es podrà concentrar realment en el que representa el seu negoci i abaratir costos.

2.1. Funcions i tasques lligades a la gestió de personal

Cada **funció** de la gestió de personal és desenvolupada per unes tasques a realitzar dins del departament de Recursos Humans.

La funció d'ocupació

La funció d'ocupació consisteix a proporcionar a l'empresa el personal necessari perquè realitzi la seva activitat amb eficiència. Ho ha de fer:

- Quant a el **nombre** de treballadors necessaris en cada moment.
- Quant a la **personalitat, experiència i formació** que es necessiti en cada lloc.

Les **tasques** que formen aquesta funció són:

- **Planificació de les necessitats de personal de l'empresa:** consisteix en realitzar un estudi sobre l'activitat empresarial, verificant els diferents **llocs de treball** que es necessiten a l'empresa, així com la quantitat de **treballadors necessaris** per lloc. Per tal de realitzar una autèntica planificació, caldrà fer una previsió de les necessitats futures de l'empresa en funció dels possibles canvis econòmics, tecnològics, polítics, etc.
- **Anàlisi i descripció de cada un dels llocs de treball:** tan bon punt hem identificat els llocs de treball que necessitem per a l'activitat empresarial, hem de descriure'n cada una de les **funcions, activitats i tasques**. En realitzar aquesta anàlisi, obtindrem de forma indirecta el perfil del candidat que necessitem per a cada lloc:
 - **Formació** necessària per al lloc.
 - **Experiència** que es requereix.
 - **Nivell de responsabilitat** que haurà d'assumir.

Aquest anàlisi i descripció serveix per identificar els **perfils professionals o d'experiència** que són necessaris per a cobrir, així, cada lloc.

- **Captació i selecció de treballadors:** la captació consisteix en obtenir un nombre adequat de **candidats** per a l'ocupació d'un lloc de treball. Aquests candidats hauran de tenir una sèrie de característiques prèvies, d'acord amb el perfil buscat. Aquesta **captació** pot ser **interna**, quan es busca el candidat dins de l'empresa, o **externa**, quan es busca fora. La selecció es farà en funció d'una sèrie de proves i entrevistes que hauran de realitzar els candidats.
- **Pla d'acollida dels nous treballadors:** per tal que l'**adaptació** del nou personal a l'empresa sigui el més ràpida possible. Algunes grans companyies realitzen **cursos d'acollida**, en els quals s'abraça la filosofia de l'empresa, els objectius, la reglamentació, etc. En altres, s'assignarà una persona per tal que, durant els primers dies, informi i resolgui tots els dubtes del treballador incorporat.
- **Avaluació del desenvolupament de cada treballador:** consisteix en verificar si els objectius que tenien establerts cada un dels treballadors de l'organització s'estan complint o no. És un mecanisme de control necessari per avaluar l'eficiència del personal de l'empresa.

La funció de desenvolupament del personal

Aquesta funció pretén que els treballadors de l'empresa se sentin motivats per desenvolupar les seves 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 realitzar millor la seva feina.

Les **tasques** que formen aquesta funció són:

- **Formació del personal:** en l'actualitat, la formació ha passat a ser una de les tasques clau del departament de Recursos Humans, ja que serà l'eina que ajudi a "créixer" el treballador dins de l'organització empresarial. És, doncs, un element motivador.
- **Política de promoció:** en ingressar en una empresa, una persona sol 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 prou. Això s'evita si a l'empresa existeix un itinerari professional, de forma que amb un bon desenvolupament al lloc de treball i l'obtenció de determinada formació, normalment subministrada per l'organització, es pugui arribar a llocs amb més responsabilitat associats, naturalment, a majors retribucions.

La funció de compensació econòmica

Aquesta funció consisteix en establir un **sistema de retribució** que sigui **equitatiu** per a l'organització (que els treballadors el percebin com un sistema just), **competitiu** per al mercat laboral en conjunt (en cas contrari, els millors treballadors marxaran a la recerca de millors salaris) i **motivador** (que incentivi la quantitat i la qualitat del treball).

La **tasca** que forma aquesta funció és la **valoració i retribució del lloc de treball**: una de les principals funcions del departament de Recursos Humans és la de realitzar una relació de tots els llocs de treball de l'empresa i en el qual estiguin valorades les tasques, les dificultats i les responsabilitats de cada un. Així s'establirà una puntuació per a cada un dels llocs de treball, que haurà d'estar vinculada amb la seva retribució.

Captació obsequiosa

Algunes empreses tenen com costum promocionar aquells empleats que recomanen als seus contactes per a entrar en el procés de selecció.



El salari emocional

Complementa el salari econòmic i actua com a motivador. Formen part d'aquest tipus de "salari": el reconeixement professional per part dels superiors, rebre formació que desenvolupi noves capacitats, les expectatives de promoció, etc.



La funció de relacions laborals

La funció de relacions laborals tracta de conèixer i de complir la **normativa laboral** vigent en cada moment.

Les tasques que integren aquesta funció són:

- **Drets i obligacions laborals:** aquesta tasca fa referència a les relacions que haurà de tenir el departament de Recursos Humans amb els treballadors de l'empresa, quant a la resolució de **conflictes individuals** (sanctions, acomiadaments) com de **conflictes col·lectius** (vagues, etc.).
- **Prevenió de riscos laborals:** l'empresa està obligada per llei a identificar, prevenir i controlar els riscos que es poguessin produir en l'activitat laboral. Tot això es materialitza en un **pla de prevenció** que n'avaluarà els riscos i inclourà mesures de vigilància, emergència i formació dels treballadors. L'elaboració del pla de prevenció de riscos laborals, així com la seva implantació i el seu seguiment, serà una altra de les potencials tasques dels departaments de Recursos Humans.

La funció de serveis socials

La funció de serveis socials és la prestació de determinats serveis o beneficis als treballadors amb **caràcter voluntari** per a millorar el clima laboral de l'organització. Aquesta funció inclou la **tasca** següent:

- **Incentius socials voluntaris:** aquests incentius es poden aplicar de forma generalitzada per a tot el personal (per exemple, els menjadors d'empresa o les guarderies/serveis d'atenció infantil) o de forma específica per a determinats llocs com a part del seu **paquet retributiu** (per exemple, els fons de pensions). En aquests casos, es tracta d'evitar que el personal més qualificat abandoni la companyia a la recerca d'ofertes millors.

2.2. Funcions i tasques lligades a l'administració de personal

Des que un treballador és contractat per una empresa fins que finalitza la seva relació laboral, cal generar una important quantitat de documentació. Aquesta documentació és absolutament necessària tant en les relacions amb el treballador (nòmina, quitança, etc.) com amb una sèrie d'Administracions Públiques (assegurances socials, retencions de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques [IRPF], etc.).

Les **tasques** que integren la funció d'administració de personal són les següents (figura 1.3):



3 Tasques pròpies d'administració de personal.

Llei de Prevenció de Riscos Laborals

Pel que fa a la prevenció dels riscos laborals, la norma bàsica al nostre país és la Llei 31/1995, modificada per la Llei 54/2003.

Treballadors satisfets

Juntament amb la motivació, la retribució econòmica i el salari emocional, també és necessari conèixer el nivell de satisfacció del treballador dins de l'organització i, si és el cas, els motius de disconformitat per poder modificar-los o corregir-los. La conciliació personal, familiar i laboral és un dels factors de més incidència en la consecució d'un bon clima laboral.



- **Documentació relativa a l'inici de l'activitat laboral:** en iniciar la seva relació laboral amb una empresa, un treballador genera una sèrie de documentació relacionada amb les diferents Administracions:
 - En relació amb la **Seguretat Social:** l'empresa podrà realitzar l'afiliació del treballador a la Seguretat Social, en cas que no ho estigui, així com realitzar-ne l'**alta** al règim general de forma prèvia a l'inici de l'activitat laboral.
 - En relació amb el **Servei Públic d'Ocupació Estatal (SEPE):** l'empresa haurà de registrar (contracte escrit) o comunicar l'existència (contracte verbal) del contracte de treball a l'oficina del SEPE corresponent al domicili de l'empresa, en el termini dels 10 dies següents a la seva celebració.
 - En relació amb 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 de l'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 de figurar, 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 (la resta de percepcions), així com totes les deduccions que es practiquin al treballador (cotitzacions a la Seguretat Social, retencions d'IRPF, etc.).
 - **Compliment de les obligacions periòdiques amb la Seguretat Social i Hisenda:** de forma periòdica, cal realitzar una sèrie d'obligacions amb aquestes Administracions, que generen documentació de tipus molt diversos:
 - 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 de documents de cotització.
 - Amb l'**Agència Tributària:** les **retencions d'IRPF**, deduïdes als treballadors de les seves nòmines, s'ingressaran a l'Agència Tributària de forma trimestral (**model 111**).

A més, en finalitzar l'any, l'empresa haurà de lliurar un **resum anual** en el qual constaran tant les persones a les quals se'ls ha practicat alguna retenció com l'import corresponent (**model 190**).
 - **Tràmits relacionats amb faltes i sancions:** els treballadors, en la seva relació laboral, tenen una sèrie de drets que l'empresa ha de respectar, però també han d'observar una sèrie d'obligacions. Si aquestes obligacions no es compleixen, es cometrà una infracció o falta, amb la sanció corresponent. Una de les infraccions més freqüents són els retards i les faltes d'assistència al lloc de treball. Això podria donar lloc a sancions que fins i tot podrien suposar l'acomiadament disciplinari del treballador.
- Per aquest motiu, i degut a la gran incidència que aquestes faltes tenen en la productivitat empresarial, el departament de Recursos Humans serà l'encarregat de realitzar el **control de l'absentisme**.
- En qualsevol cas, les faltes o infraccions es troben tipificades als convenis col·lectius de cada sector com a **lleus, greus o molt greus**, i cada una té assignada la seva corresponent sanció.

Grans empreses

Quan l'empresari tingui la consideració de gran empresa (amb un volum d'operacions durant l'any anterior superior a 6 010 121,04 €), les retencions d'IRPF s'han d'ingressar a l'Agència Tributària de forma mensual (model 111) en comptes de trimestralment i els pagaments fraccionats es calculen obligatòriament sobre la base imposable de l'any en curs i no sobre la quota íntegra de períodes anteriors. Aquest tràmit es pot dur a terme a través de la Seu electrònica de la pàgina web de l'agència tributària, www.agenciatributaria.gob.es.

Sistema Contrat@

El sistema Contrat@ és un servei de registre de contractes per via telemàtica, que ofereix el Servei Públic d'Ocupació Estatal (SEPE), per facilitar, en la mesura del possible, les tasques relacionades amb la gestió de contractació. Hi podem accedir a través de la pàgina web del Servei Públic d'Ocupació Estatal: www.sepe.es.



Retencions

Totes les declaracions-liquidacions de retencions de les societats davant l'Agència Tributària es presenten exclusivament per via telemàtica a través de la seva oficina virtual a la pàgina web: www.agenciatributaria.es.

– **Comunicació empresarial:** bàsicament, hi ha tres tipus de comunicació empresarial, que dependran de la posició que ocupin l'emissor i el receptor dins de l'organigrama de l'organització:

- **Comunicació descendent:** en aquest cas, l'emissor seria la direcció i la informació aniria descendint, seguint les línies de l'organigrama, fins a arribar a la base operativa. Se solen comunicar ordres, estratègies o procediments a través de notes internes, correus electrònics, xerrades, conferències, reunions, etc.
- **Comunicació ascendent:** en aquest cas, l'emissor seria la base operativa i la informació aniria ascendint, seguint també les línies de l'organigrama, fins a arribar a la direcció. Se solen comunicar peticions, opinions, suggeriments, queixes a través d'entrevistes, enquestes, bústia de suggeriments, etc.
- **Comunicació horitzontal:** en aquest cas, l'emissor ocupa el mateix nivell que el receptor dins de l'organigrama; pot ser del mateix o de diferent departament. Es tracta de coordinar activitats o tasques per tal que el resultat final sigui el més eficient possible.

En aquest cas, la comunicació se sol realitzar mitjançant reunions informatives o deliberatives.

– **Documentació relativa a l'extinció de la relació laboral:** l'extinció de la relació laboral es pot deure a diferents circumstàncies:

- **Finalització de contractes temporals.**
- **Acomiadaments disciplinaris** o per causes objectives.
- **Dimissions** o **abandonaments** del treballador.
- **Incompliments** greus per part de l'empresari.

En la majoria dels contractes temporals, l'empresa haurà d'**avisar** el treballador, amb un mínim de 15 dies d'antelació, de la no renovació d'aquests contractes i, en qualsevol cas, l'haurà de donar 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 corresponents. En tots els casos, l'empresa li haurà de lliurar una **quitança**, en la qual es liquidaran tots els deutes que l'empresa tingui amb el treballador:

- **Pagues extraordinàries** meritades i no cobrades.
- **Vacances** no gaudides.
- **Indemnitzacions** corresponents.

La importància de la quitança rau en el fet que, un cop signada, el treballador es compromet a no fer **cap tipus de reclamació** a l'empresa.

En finalitzar la relació laboral, i si es donen 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**. En aquest certificat hi constaran les bases de cotització a la Seguretat Social dels últims 180 dies, necessàries per al càlcul de l'esmentada prestació.

Actualment, hi ha un servei denominat **Certific@2** de l'SEPE que permet als empresaris realitzar comunicacions dels certificats d'empresa dels seus treballadors a través d'internet, substituint el lliurament presencial de documents.



Pagues extraordinàries i vacances anuals

Segons l'Estatut dels Treballadors (norma bàsica del Dret Laboral), es meritaren un mínim de 2 pagues extraordinàries anuals, així com 30 dies de vacances.

Sistema Certific@2

El sistema Certific@2 és un servei del Servei Públic d'Ocupació Estatal (SEPE) que permet als empresaris realitzar tràmits dels certificats d'empresa dels seus treballadors.



3. Polítiques de gestió del capital humà a l'empresa

Com ja hem vist, les funcions de la gestió de personal contenen tasques, i les diferents formes de dur a terme aquestes tasques són les **polítiques de gestió del capital humà**.

Hi ha tants **tipus de polítiques de gestió del capital humà** com formes de dur a terme les tasques, però bàsicament les podem dividir en **dos grans grups**:

- **Polítiques que utilitzen les tendències tradicionals de gestió de capital humà**: la seva finalitat és incrementar la productivitat de l'empresa reduint els costos. 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 treball vacants a mesura que es van produint, sense realitzar una planificació dels processos de captació de treballadors; preval més la rapidesa en l'ocupació del lloc de treball que l'estudi detallat dels candidats.

La formació del personal la valora l'empresari, però correspon únicament i exclusivament al treballador. D'aquesta manera, en ser la formació l'eina per aconseguir la promoció interna a l'empresa, aquest element motivador és escàs o nul.

Pel que fa a la resta de tasques, cal destacar que preval la disminució de costos salarials, provocant que els millors treballadors de l'empresa se'n vagin per buscar millors salaris.

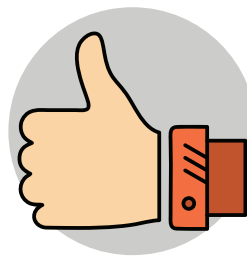
- **Polítiques que utilitzen les tendències actuals de gestió de capital humà**: la seva finalitat és que el treballador estigui el més satisfet possible dins de l'empresa, ja que d'aquesta forma estarà més motivat per realitzar bé la seva feina i s'incrementaran els seus nivells de productivitat laboral. Es planifiquen, de forma escrupolosa, les necessitats de personal presents i futures, de forma que en cada moment existeix almenys un possible substitut per a cada lloc de treball.

El procés de captació de personal es fa de forma minuciosa, tenint en compte les característiques professionals i personals del candidat, per a la seva millor integració al grup de treball.

L'empresa és la protagonista del procés de formació dels treballadors i la seva finalitat és que es desenvolupin professionalment i es promocionin dins de l'organització, evitant que els treballadors més qualificats abandonin l'empresa.

Gestió del capital humà

Els tipus de polítiques de gestió del capital humà es poden relacionar amb la teoria del lideratge situacional (Hersey-Blanchard) en equips de treball, segons s'acostin més a la consecució d'objectius o resultats o tenint en compte a les persones.



4. Plans d'igualtat

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

Aquestes mesures s'apliquen a totes les persones de l'empresa, algunes assumiran càrrecs específics de cara a la planificació, l'execució o l'avaluació.

Divisió de tasques entre les persones de l'empresa	
Directius de l'empresa	D'ells ha de partir el disseny de posar en funcionament el pla i, a més, han d'aprovar els objectius d'igualtat que es volen aconseguir.
Departament de Recursos Humans	Executen el Pla d'Igualtat en l'empresa, és a dir, garanteixen que les accions siguin molt concretes i que s'integrin en els procediments de l'empresa.
Representants legals dels treballadors	Assessoren i fomenten les bones pràctiques, i també identifiquen les necessitats que existeixen i proposen solucions.
Comitè permanent d'igualtat	Òrgan paritari format tant per representants de l'empresa com per representants dels treballadors. Ha d'estar compost per homes i dones. La seva finalitat és crear un espai de diàleg i comunicació. Perquè el Pla d'Igualtat sigui realment viable, és recomanable que entre els representants de l'empresa hi hagi persones amb càrrecs influents i no només els professionals del departament de Recursos Humans.
Els treballadors	Són el col·lectiu destinatari del Pla d'Igualtat, raó per la qual el seu paper passa per participar en les diferents accions i fins i tot proposar mesures.
Persones expertes (personal intern i consultores)	La seva funció és la de formar a tots els agents implicats en el Pla d'Igualtat a la seva empresa.
Comunicació	Tant a nivell intern, perquè els empleats coneguin les accions a favor de la igualtat que es duen a terme, com a nivell extern, perquè és vital la imatge que una empresa projecta a la societat.
Organismes d'igualtat	Proposen accions, sensibilitzen i realitzen el seguiment del Pla d'Igualtat.

Contra la bretxa salarial

Un dels problemes existents en relació amb la igualtat a les empreses és la diferència de sous entre homes i dones.

En l'actualitat s'estan fent grans esforços per equiparar i, per això, l'octubre de 2020, el Govern va aprovar uns decrets contra la bretxa salarial, donant un termini de 6 mesos a les empreses per adaptar-s'hi, obligant les empreses de més de 50 empleats a implantar un registre de sous.

Fases en la realització del Pla d'Igualtat

Les fases per a la realització del Pla d'Igualtat en una empresa són:

- 1. Compromís de l'organització.** L'alta direcció de l'empresa ha de deixar per escrit el disseny d'implantar un Pla d'Igualtat, que formarà part de la política de gestió de Recursos Humans. Es comprometrà a:
 - Integrar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes a l'organització com a principi bàsic i transversal.
 - Incloure aquest principi en els objectius de la política de l'empresa.
 - Facilitar els recursos necessaris, tant materials com humans, per a l'elaboració de la diagnosi, definició i implementació del Pla d'Igualtat i la inclusió de la igualtat en la negociació col·lectiva.
- 2. Equip de treball.** Es constitueix el comitè o comissió permanent d'igualtat. Es forma l'equip de treball i es duen a terme accions com informar i sensibilitzar la plantilla de treballadors.

3. Diagnòstic. S'analitza l'estat de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones a l'empresa; per això s'estudia, des d'una perspectiva de gènere, com és l'accés a l'empresa, les remuneracions, el desenvolupament de la carrera professional, etc. Aquesta anàlisi ha de ser quantitativa, qualitativa i dinàmica, és a dir, les dades s'han d'actualitzar contínuament.

Després d'obtenir els resultats, es proposen les accions que inclourà el Pla d'Igualtat.

4. Programació. En funció de les propostes que es plasmen en la fase anterior, s'elabora el Pla d'Igualtat.

Cal marcar objectius a curt i llarg termini, planificar el temps en el qual s'assoliran, determinar qui seran les persones destinatàries, dissenyar un calendari, etc. Primer, cal establir uns objectius a llarg termini que puguin servir com a referència durant tot el procés. També cal fixar uns objectius concrets a curt termini, progressius i coherents amb els generals. Finalment, cal decidir quines accions concretes es duran a terme. És fonamental assegurar la coherència entre objectius i accions, de manera que en planificar cal tenir en compte aquestes qüestions: Quin objectiu satisfan o a qui van dirigides? Qui és responsable de la seva aplicació? Quins mètodes s'empraran? Quins recursos es necessiten? Com se'n mesurarà el compliment?

5. Implantació. Es porten a la pràctica les accions previstes en el Pla d'Igualtat.

6. Avaluació. S'ha d'avaluar si s'han dut a terme les accions programades, si s'han corregit les desigualtats i si s'han assolit els objectius desitjats.

Manual per a l'elaboració d'un Pla d'Igualtat

Des de la pàgina de l'Institut de la Dona, www.inmujer.gob.es, es pot accedir al manual per elaborar un Pla d'Igualtat en una empresa.



Exemples

2

Garantia del compromís de la direcció

A continuació, pots veure un exemple d'un qüestionari i el text que normalment l'acompanya, que recull informació de les persones que treballen a l'empresa i serveix per poder realitzar el diagnòstic.

"Volem actualitzar la gestió dels Recursos Humans integrant la norma sobre igualtat d'oportunitat entre homes i dones. Per a això necessitem un diagnòstic que faciliti informació real i veraç de la situació de l'empresa en aquest àmbit, i així poder millorar la igualtat en totes les àrees. Les seves opinions són de gran importància perquè facilitaran l'elaboració d'aquest diagnòstic i posterior disseny del Pla d'Igualtat a l'empresa.

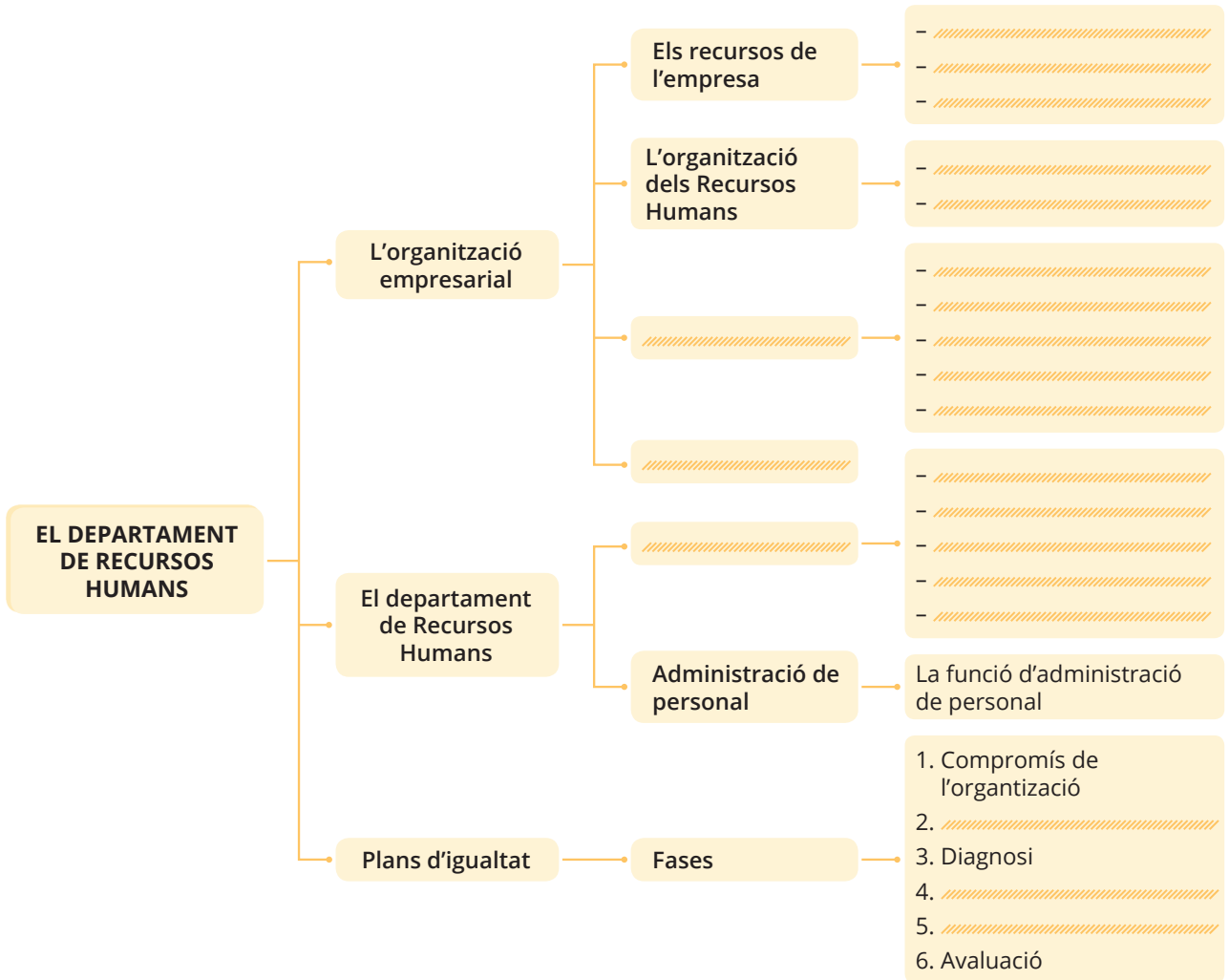
Si us plau, respongui amb la major sinceritat.

Agraïm la seva col·laboració i garantim l'anonimat i la confidencialitat en totes les seves respostes."

QÜESTIONARI PER A LA PLANTILLA			
Empresa: _____			
Data de realització: ____/____/____		Dona ☐	Home ☐
Considera vostè que en aquesta empresa:	Si	No	No sé
Es té en compte la igualtat d'oportunitats entre dones i homes?	☐	☐	☐
Tenen dones i homes les mateixes possibilitats d'accés en el procés de selecció de personal?	☐	☐	☐
Hi accedeixen per igual homes i dones a la formació oferta per l'empresa?	☐	☐	☐
Promocionen treballadores i treballadors de la mateixa manera?	☐	☐	☐
Cobra menys que el seu company/a?	☐	☐	☐
S'afavoreix la conciliació de la vida familiar, personal i laboral?	☐	☐	☐
Es coneixen les mesures de conciliació disponibles?	☐	☐	☐
Sabria què fer o a qui dirigir-se en cas de patir assetjament sexual en el lloc de treball?	☐	☐	☐
És necessari un Pla d'Igualtat?	☐	☐	☐
Enumeri els seus suggeriments en relació a:			
Quines necessitats identifica a la seva empresa que el Pla hauria de contenir?	• ... • ... • ... • ... • ...		

Resumeix

Copia i completa l'esquema següent al teu quadern.



Més activitats a la
teva versió digital



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.

El departament de Recursos Humans

2. Creus que la motivació dels treballadors d'una empresa està lligada als seus nivells de producció? Raona la resposta.
3. Dins de l'organització dels Recursos Humans d'una empresa, quina diferència existeix entre l'estructura en línia i l'estructura de suport (*staff*)?
4. Podries explicar la diferència que hi ha entre les tasques de gestió i les d'administració de personal?
5. En què consisteix l'avaluació del desenvolupament d'un treballador? Creus que hauria d'estar lligada a la compensació o retribució del treballador? Per què?
6. Realitza l'organigrama d'alguna petita empresa que coneguis.
7. 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?
8. De quina manera portaries a la pràctica la funció de desenvolupament de personal si fossis el director de Recursos Humans d'una cadena de supermercats?
9. Creus que els itineraris professionals o planificació de carreres són importants dins de la política de promoció d'una empresa? Per què?
10. Dins de la funció d'administració amb el personal, a quina tasca estan lligades les següents activitats?
 - a) Afiliació del treballador a la Seguretat Social.
 - b) Dimissió de treballador.
 - c) Pagament de la nòmina de personal.
 - d) Realització d'un suggeriment per part del treballador al seu superior immediat.
 - e) Cotització de l'empresa a la Seguretat Social.
 - f) Plans d'igualtat.
11. EXTRABRAINS, SL és una empresa que es dedicarà a la realització d'activitats extraescolars en els àmbits esportiu i cultural. En Julià, que és l'empresari, ha pensat en contractar una persona per coordinar els monitors de la secció esportiva, i una altra per 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 l'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.
- c) Quins tràmits en relació amb la Seguretat Social i el SEPE haurà de realitzar al principi l'assessor legal contractat per EXTRABRAINS, SL?
- d) Quines mesures generals tindries en compte a l'hora de realitzar un pla d'igualtat en aquesta empresa?

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.

Plans d'igualtat

13. Si fossis el responsable del departament de Recursos Humans d'una empresa, quina política de totes les vistes en aquesta unitat aplicaries a la teva empresa? Què hauries de tenir en compte de manera transversal? Raona la resposta.
14. Dels diferents recursos que té l'empresa, quin et sembla més important? Per què? Posa'n un exemple de cadascun.
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?
16. De totes les funcions que té el departament de Recursos Humans, quina és la que et sembla més important? Per què? Quina d'elles realitza els plans d'igualtat?
17. 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?

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.

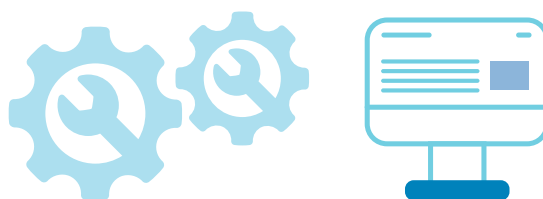
El descontentament és generalitzat, de manera que decideix contractar els serveis d'una assessoria externa en Recursos Humans perquè avaluï la situació i intenti modificar-la, ja que veu que el seu negoci tradicional se'n va en orris.

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 economitjar 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?

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 a cada lloc.
 - d) Descric 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?



Posa't a prova

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. Obtenir 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, així com captació i selecció de treballadors.
 - b. Formació de personal i política de promoció.
 - c. Valoració i retribució del lloc de treball.
 - d. Drets 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. Per quines persones ha d'estar format el Comitè d'Igualtat Paritari?**
 - a. Persones de diferents nivells i llocs en l'organització.
 - b. Directors que sàpiguen bé com gestionar un pla.
 - c. Representants dels treballadors.
 - d. Totes les respostes són correctes.
- 7. En un Pla d'Igualtat, a quina fase correspon establir objectius genèrics i específics?**
 - a. Fase de disseny.
 - b. Fase d'execució.
 - c. Fase de diagnòstic.
 - d. Cap resposta és correcta.
- 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.

