

U^{nidad} 1

El departamento de Recursos Humanos



Esquema inicial



En esta unidad aprenderás a...

- Definir la empresa y distinguir las áreas funcionales en las que se divide.
- Identificar las funciones del departamento de Recursos Humanos.
- Valorar la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos en relación con la actividad empresarial.

Sugerencias didácticas

El objetivo principal de esta unidad es realizar una primera aproximación al departamento de Recursos Humanos.

A partir de una visión general de la estructura de la organización empresarial, se llegará a la definición concreta de las actividades que se desempeñan en el departamento de Recursos Humanos: la gestión y la administración del personal. Posteriormente se irán desglosando, una a una, todas las funciones y tareas que abarca este departamento.

Se sugiere trabajar la unidad con la explicación de cada uno de los epígrafes del libro. Conviene reforzar los elementos conceptuales de cada epígrafe con el análisis de los **casos prácticos** solucionados del texto del alumno y, posteriormente, realizar las **actividades propuestas** de cada epígrafe y ponerlas en común en el aula.

Como apoyo en las explicaciones, se pueden consultar las **páginas web** de distintos organismos públicos y privados que contienen información de utilidad relativa a los contenidos de esta unidad.

Una tarea especialmente interesante puede ser la de pedir a los alumnos que recopilen noticias de prensa o en revistas especializadas relacionadas con el contenido de la unidad y, con ellas, confeccionen un dossier o carpeta que se irá completando a medida que se avance por las unidades didácticas.

Una vez expuestos los contenidos de la unidad, se deben realizar las actividades y casos finales, así como responder a las cuestiones en formato test de la evaluación.

Se dispone de los siguientes materiales complementarios:

- Presentaciones multimedia en PowerPoint: para apoyar las explicaciones en el aula con ayuda de un ordenador y proyector.
- GATE: se pueden generar evaluaciones tipo test conforme a unos criterios determinados.
- BLINK: donde se encuentra la unidad digital y el material complementario de dicha unidad.

A continuación, se muestra una tabla resumen con todos los recursos para esta unidad:

Recursos de la Unidad 1

ADVANTAGE:

- Proyecto curricular y programaciones de aula.
- Presentaciones multimedia.
- Solucionario
- Proyecto final 1 y solucionario correspondiente.

GATE:

- Preguntas de evaluación tipo test.

BLINK:

- *Unidad digital.*
- *Material de apoyo:*
 - Esquema inicial.
 - Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales.
 - Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.
 - Los modelos 111 y 190 de la Agencia Tributaria.
 - El Modelo 145, *Comunicación de datos del pagador*
 - Modelo de Certificado de Empresa
 - Accesos a diferentes páginas web: www.sepe.es, www.seg-social.es, www.agenciatributaria.es
- *Actividades interactivas.*

1 >> Empresa y organización empresarial

Sugerencias didácticas

Este grupo de actividades tiene como objetivo que los alumnos manejen con soltura los elementos que integran el concepto de empresa y se familiaricen con la terminología relacionada con la organización empresarial.

De esta manera, partimos de ejemplos y supuestos prácticos que permiten al alumno desarrollar los diferentes contenidos.

Las actividades de respuesta libre sirven para que los alumnos hagan su aportación personal al respecto y comprobar su capacidad de análisis.

1- Pon un ejemplo de una empresa que conozcas e identifica:

- **Cuáles son sus recursos financieros, tecnológicos y humanos.**
- **Qué beneficios sociales promueve con su actividad.**
- **Cuáles son sus áreas funcionales.**

La respuesta es libre, lo importante es que el alumno identifique y maneje con soltura los conceptos citados.

Cabe recordar a este respecto que toda empresa combina recursos financieros, tecnológicos y humanos para producir y/o comercializar bienes o servicios con el objetivo de obtener el máximo beneficio para sus promotores. Pero, además, las empresas con su actividad generan riqueza para la sociedad y crean puestos de trabajo.

En cuanto a las áreas funcionales en que solemos dividir la empresa, las principales son las siguientes:

- | | |
|---------------------|------------------------|
| · Dirección | · Administración |
| · Aprovisionamiento | · Contabilidad |
| · Producción | · Económica-financiera |
| · Comercial | · Recursos Humanos |

2- La empresa que has puesto como ejemplo en la actividad anterior, ¿está organizada en departamentos? Si es así, ¿cuáles son? En caso contrario, ¿por qué?

La respuesta dependerá del ejemplo que haya puesto el alumno.

Los departamentos son la diferenciación formal de las áreas funcionales. De esta forma, las áreas funcionales existen siempre, mientras que la departamentalización depende de cada empresa. Normalmente, cuanto mayor es la empresa, más tiende a la departamentalización de sus áreas funcionales.

3- Propón el organigrama que consideres más apropiado para una pequeña tienda de bicicletas, que ofrece además servicios de taller y restauración de bicis antiguas.

Respuesta abierta en función de la opinión del alumno.

Es aceptable cualquier respuesta lógica y bien argumentada.

4.. GLOBAL COMPUTER, SL se dedica a la importación y distribución de ordenadores y material informático.

Su estructura organizativa depende de un director general que tiene a su cargo a los directores de 3 departamentos, que a su vez se dividen en secciones, cada una de ellas con una serie de operarios.

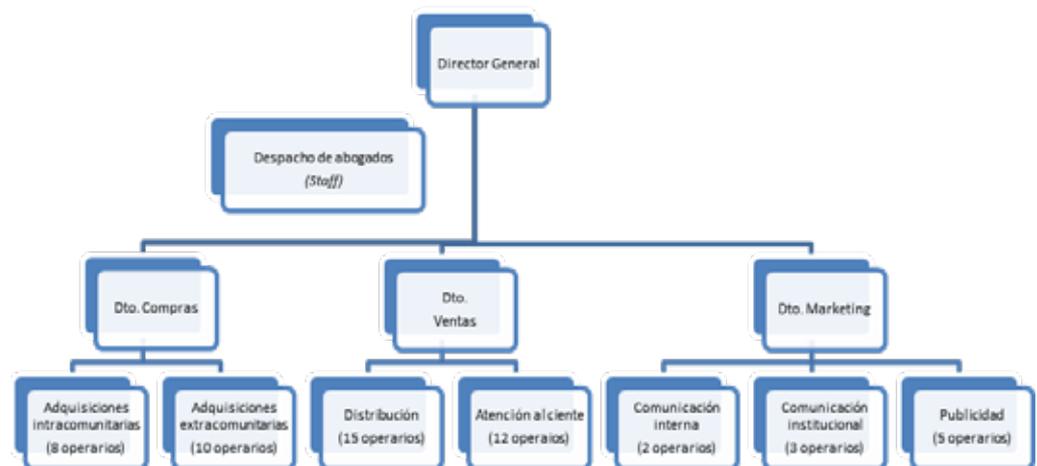
– El departamento de compras: tiene a su cargo las secciones de adquisiciones intracomunitarias (8 operarios) y de adquisiciones extracomunitarias (10 operarios).

– El departamento de ventas: tiene a su cargo las secciones de distribución (15 operarios) y atención al cliente (12 operarios).

– El departamento de marketing: se divide en las secciones de comunicación interna (2 operarios), comunicación institucional (3 operarios) y publicidad (5 operarios).

Además, el director general recibe el apoyo de un despacho de abogados externo (*staff*) que le asesora sobre las diferentes normativas que establece la legislación internacional.

Realiza el organigrama de GLOBAL COMPUTER, SL atendiendo a su estructura organizativa.



2 >> Organización de los recursos humanos

Sugerencias didácticas

Las siguientes actividades introducen al alumno en lo que será el eje vertebrador del módulo y del libro: la organización de los recursos humanos, entendida esta, en un sentido amplio, como la selección, formación y desarrollo de los recursos humanos, con sentido de la responsabilidad social y ajustándose a los protocolos establecidos.

5.. ¿Cómo podemos lograr una organización eficiente de los recursos humanos?

Para organizar de forma eficiente los recursos humanos de la empresa, hay que analizar a los trabajadores que la componen (directivos, operarios, etc.), asignar funciones concretas a cada uno de ellos y determinar las relaciones que se deben establecer entre los mismos.

6· ¿Qué diferencia la estructura en línea y la estructura de apoyo en la organización de los recursos humanos?

Los trabajadores de la estructura en línea están integrados dentro de la organización de la empresa. Los de la estructura de apoyo no están dentro de la estructura jerárquica de la empresa sino que se limitan a desempeñar tareas de asesoramiento o soporte.

Sugerencias didácticas

Con esta última actividad se pretende que el alumno reflexione sobre la siguiente circunstancia: por su propia idiosincrasia, no todo puede ser previsto y controlado en la organización de los recursos humanos.

7· ¿Podrías describir un ejemplo de organización informal en alguna empresa que conozcas? Si no conoces ninguno, inventa un ejemplo que pudiera darse en la vida real. ¿En qué tipo de empresa crees que tiene mayor influencia la organización informal?

Cuando hablamos de organización informal en la empresa, nos referimos a la que surge de manera espontánea, normalmente ligada a la presencia de líderes o sujetos carismáticos que son capaces de influir en el resto de trabajadores, y se asienta sobre las relaciones personales establecidas entre los miembros de la organización.

Cualquier ejemplo relacionado con las relaciones personales dentro de una empresa es válido.

Por sus propias características, la organización informal suele tener mucho peso en las pymes. Además, con carácter general, se suele cumplir la siguiente ecuación: cuanto más fuerte es la organización formal, menor es el grado de influencia de la organización informal y cuanto más débil es la estructura formal, mayor es la influencia de la organización informal.

3 >> Departamento de Recursos Humanos**Sugerencias didácticas**

Las actividades de este bloque sirven para que el alumno comprenda el trabajo del departamento de Recursos Humanos y para que distinga con claridad las actividades y funciones del departamento que tienen que ver con la gestión de personal de aquellas otras que están relacionadas con la administración de personal.

8· ¿Cómo han evolucionado a lo largo del tiempo los departamentos de Recursos Humanos?

La evolución de los departamentos de RRHH ha consistido en un incremento el peso específico de las funciones de la gestión de personal y el paso progresivo a un segundo plano de las relativas a la administración.

Actualmente, mediante la externalización de las tareas ligadas a la administración, se intenta que el personal de Recursos Humanos tenga más tiempo para dedicarse a tareas que generen mayor valor añadido a la empresa (planificación de necesidades, selección, formación...).

9· El departamento de RRHH de una empresa del sector tecnológico con 250 empleados realiza habitualmente las siguientes funciones:

- Contratación y extinción.
- Nóminas y seguros sociales.
- Control del absentismo.
- Captación y selección.
- Formación.
- Evaluación del desempeño.

Determina cuáles tienen que ver con la gestión de personal y cuáles con la administración de personal.

La gestión de personal es el conjunto de funciones y tareas encaminadas a que los recursos humanos funcionen de forma eficiente, que incrementan la productividad de los mismos y, por tanto, aportan valor añadido a la empresa.

La administración de personal está compuesta básicamente por tareas burocráticas que, aunque necesarias, no aportan valor añadido a la empresa.

- **Contratación y extinción.** Administración de personal.
- **Nóminas y seguros sociales.** Administración de personal.
- **Control del absentismo.** Administración de personal.
- **Captación y selección.** Gestión de personal.
- **Formación.** Gestión de personal.
- **Evaluación del desempeño.** Gestión de personal.

10- Si fueras directivo de RRHH de la empresa de la actividad anterior y tuvieses que externalizar alguna de las funciones descritas, ¿por cuál te decidirías? Razona tu respuesta.

La respuesta es libre.

No obstante, el alumno debe indicar que solo se pueden externalizar aquellas actividades de carácter administrativo que no aportan, en sí mismas, un valor añadido a la empresa.

También es importante que reflexione sobre los costes de la externalización y las ventajas e inconvenientes que presenta.

11- De las tareas que componen la función de empleo, ¿cuál te parece la más importante? Razona tu respuesta.

Respuesta abierta. Todas las contestaciones son correctas, siempre que se razonen adecuadamente. Se trata de que se reflexione sobre las diferentes tareas de la función de empleo y de que se pueda dar pie a un debate en función de las distintas respuestas que puedan proponer los estudiantes.

12- Dentro de las tareas que componen la función de desarrollo de personal se encuentra la de formación. ¿Describirías esta tarea como un gasto o como una inversión? Razona tu respuesta.

Respuesta abierta. Todas las contestaciones son correctas, siempre que se razonen adecuadamente. Se trata de que se reflexione sobre las diferentes tareas de la función de desarrollo de personal y de que se pueda dar pie a un debate en función de las distintas respuestas que puedan proponer los estudiantes.

13- En relación con la función de compensación económica, ¿qué diferencia existe entre un sistema de retribución equitativo y uno competitivo?

Un sistema retributivo equitativo hace referencia a la propia organización (interno); es decir, que se perciba como justo por los propios trabajadores de la empresa. Mientras que un sistema retributivo competitivo hace referencia a su comparación con todo el mercado laboral (externo)

Desde tu punto de vista, ¿cómo sería un sistema retributivo motivador?

Respuesta abierta. Todas las contestaciones son correctas, siempre que se razonen adecuadamente. Se trata de que se reflexione sobre cómo entienden ellos que sería un sistema retributivo motivador y de que se pueda dar pie a un debate en función de las distintas respuestas que puedan proponer los estudiantes.

Sugerencias didácticas

Esta actividad pretende que el estudiante se familiarice con el manejo de la Ley 31/1995, cuyo texto se incluye en el material de apoyo de la unidad.

14.. Accede a la normativa básica española sobre prevención de riesgos laborales que se incluye en tu versión digital, consulta la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, y responde a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuáles son los principios generales de la acción preventiva que tiene que aplicar el empresario (artículo 15)?

1. El empresario aplicará las medidas que integran el deber general de prevención previsto en el artículo anterior, con arreglo a los siguientes principios generales:

- a) Evitar los riesgos.
- b) Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.
- c) Combatir los riesgos en su origen.
- d) Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- e) Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- f) Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- g) Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
- h) Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- i) Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

2. El empresario tomará en consideración las capacidades profesionales de los trabajadores en materia de seguridad y de salud en el momento de encomendarles las tareas.

3. El empresario adoptará las medidas necesarias a fin de garantizar que sólo los trabajadores que hayan recibido información suficiente y adecuada puedan acceder a las zonas de riesgo grave y específico.

4. La efectividad de las medidas preventivas deberá prever las distracciones o imprudencias no temerarias que pudiera cometer el trabajador. Para su adopción se tendrán en cuenta los riesgos adicionales que pudieran implicar determinadas medidas preventivas, las cuales sólo podrán adoptarse cuando la magnitud de dichos riesgos sea sustancialmente inferior a la de los que se pretende controlar y no existan alternativas más seguras.

5. Podrán concertar operaciones de seguro que tengan como fin garantizar como ámbito de cobertura la previsión de riesgos derivados del trabajo, la empresa respecto de sus trabajadores, los trabajadores autónomos respecto a ellos mismos y las sociedades cooperativas respecto a sus socios cuya actividad consista en la prestación de su trabajo personal.

b) ¿Qué medidas de protección tendrá que establecer el empresario para la protección de los menores de edad (artículo 27)?

1. Antes de la incorporación al trabajo de jóvenes menores de dieciocho años, y previamente a cualquier modificación importante de sus condiciones de trabajo, el empresario deberá efectuar una evaluación de los puestos de trabajo a desempeñar por los mismos, a fin de determinar la naturaleza, el grado y la duración de su exposición, en cualquier actividad susceptible de presentar un riesgo específico al respecto, a agentes, procesos o condiciones de trabajo que puedan poner en peligro la seguridad o la salud de estos trabajadores.

A tal fin, la evaluación tendrá especialmente en cuenta los riesgos específicos para la seguridad, la salud y el desarrollo de los jóvenes derivados de su falta de experiencia, de su inmadurez para evaluar los riesgos existentes o potenciales y de su desarrollo todavía incompleto.

En todo caso, el empresario informará a dichos jóvenes y a sus padres o tutores que hayan intervenido en la contratación, conforme a lo dispuesto en la letra b) del artículo 7 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores aprobado por el Real Decreto legislativo 1/1995, de 24 de marzo, de los posibles riesgos y de todas las medidas adoptadas para la protección de su seguridad y salud.

2. Teniendo en cuenta los factores anteriormente señalados, el Gobierno establecerá las limitaciones a la contratación de jóvenes menores de dieciocho años en trabajos que presenten riesgos específicos.

c) ¿Qué son los delegados de prevención (artículo 35)?

Los Delegados de Prevención son los representantes de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo.

d) ¿Cuántos delegados de personal se tendrán que designar en una empresa con 450 trabajadores? ¿Y si tuviera 4.500 trabajadores (artículo 35)?

De 50 a 100 trabajadores: 2 Delegados de Prevención.

De 101 a 500 trabajadores: 3 Delegados de Prevención.

De 501 a 1.000 trabajadores: 4 Delegados de Prevención.

De 1.001 a 2.000 trabajadores: 5 Delegados de Prevención.

De 2.001 a 3.000 trabajadores: 6 Delegados de Prevención.

De 3.001 a 4.000 trabajadores: 7 Delegados de Prevención.

De 4.001 en adelante: 8 Delegados de Prevención.

Sugerencias didácticas

Esta actividad pretende que el estudiante se familiarice con el manejo del modelo 145, *Comunicación de datos al pagador*, que se incluye en el material de apoyo de la unidad.

15- Consulta el modelo 145, *Comunicación de datos al pagador*, que se incluye en tu versión digital. Analízalo y responde a las siguientes cuestiones:

a) ¿Qué tres tipos de situaciones familiares existen?

Situación 1: Soltero/a, viudo/a, divorciado/a o separado/a legalmente con hijos solteros menores de 18 años o incapacitados judicialmente y sometidos a patria potestad prorrogada o rehabilitada que conviven exclusivamente con Vd., sin convivir también con el otro progenitor, siempre que proceda consignar al menos un hijo o descendiente en el apartado 2 de este documento.

Situación 2: Casado/a y no separado/a legalmente cuyo cónyuge no obtiene rentas superiores a 1.500 euros anuales, excluidas las exentas.

Situación 3: Situación familiar distinta de las dos anteriores (solteros sin hijos, casados cuyo cónyuge obtiene rentas superiores a 1.500 euros anuales, etc.) Marque también esta casilla si no desea manifestar su situación familiar.

b) ¿Hasta qué edad tendría que incorporarse a los hijos que convivan con el perceptor?

Hijos y otros descendientes menores de 25 años, o mayores de dicha edad si son discapacitados, que conviven con el perceptor.

c) En el caso de los ascendientes, ¿a partir de qué edad deberían incorporarse?

Ascendientes mayores de 65 años, o menores de dicha edad si son discapacitados, que conviven con el perceptor.

Sugerencias didácticas

Esta actividad pretende que el estudiante se familiarice con el manejo de la página web del Servicio Público de Empleo Estatal cuyo enlace se incorpora dentro de los contenidos de la unidad.

16.. Accede a la página del Servicio Público de Empleo Estatal (www.sepe.es) y contesta a las siguientes cuestiones:

a) ¿Qué utilidad tiene para la empresa la aplicación Contrat@?

Esta web facilita la comunicación de la contratación on-line a través de la aplicación Contrat@. Esta aplicación permite a los empresarios y a las empresarias que actúan en nombre propio y a las empresas y profesionales colegiados que actúen en representación de terceros, comunicar el contenido de la contratación laboral a los Servicios Públicos de Empleo desde su propio despacho o sede profesional.

A través de Contrat@ se pueden comunicar los datos de Contratos, Copias Básicas, Prórrogas, Llamamientos de fijos discontinuos y Pactos de horas complementarias, y puede hacerse por una de las tres opciones disponibles: a través de la comunicación de datos, a través del envío de ficheros XML o a través de Servicios Web.

b) ¿Para qué sirve el servicio Certific@2?

Es un servicio que permite a los empresarios y empresarias que actúen en nombre propio y a las empresas y colegiados profesionales que actúen en representación de terceros, realizar comunicaciones de datos sobre sus personas trabajadoras, sustituyendo la entrega presencial de documentos.

La comunicación de datos utilizando la aplicación Certific@2 tendrá idénticos efectos que la efectuada por los demás medios admitidos en derecho.

c) En tu opinión, ¿cuál de los dos resulta más interesante para las empresas? Razona tu respuesta.

Respuesta abierta. Todas las contestaciones son correctas, siempre que se razonen adecuadamente. Se trata de que se reflexione sobre los dos servicios que ofrece la web del Servicio Público de Empleo Estatal y de que se pueda dar pie a un debate en función de las distintas respuestas que puedan proponer los estudiantes.

17.. De las siguientes tareas concretas, determina cuáles tienen que ver con la gestión del personal y cuáles con la administración del personal:

a) Solicitud de alta en la Seguridad Social de un trabajador. Administración de personal.

b) Política de promoción. Gestión de personal.

c) Planificación de las necesidades de personal de la empresa. Gestión de personal.

d) Registro o comunicación de un contrato de trabajo ante el Servicio Público de Empleo Estatal. Administración de personal.

e) Análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo. Gestión de personal.

f) Solicitud de cumplimentación del modelo 145 de Comunicación de datos al pagador. Administración de personal.

g) Establecimiento de un sistema de retribución equitativo, competitivo y motivador dentro de la empresa. Gestión de personal.

h) Establecimiento de itinerarios profesionales o planificación de carreras. Gestión de personal.

i) Elaboración del recibo de salarios de los trabajadores. Administración de personal.

j) Prevención de riesgos laborales. Gestión de personal.

- k) **Realización de las cotizaciones a la Seguridad Social.** Administración de personal.
- l) **Evaluación del desempeño de cada trabajador.** Gestión de personal.
- m) **Captación y selección de trabajadores para la empresa.** Gestión de personal.
- n) **Relaciones con los representantes de los trabajadores de la empresa.** Gestión de personal.
- o) **Cumplimentación del modelo 111 de retenciones a los trabajadores.** Administración de personal.
- p) **Formación del personal.** Gestión de personal.
- q) **Realización del certificado de empresa de un trabajador.** Administración de personal.
- r) **Establecimiento de incentivos sociales voluntarios.** Gestión de personal.
- s) **Plan de acogida de los nuevos trabajadores.** Gestión de personal.
- t) **Elaboración del finiquito de un trabajador.** Administración de personal.

4 >> Modelos de gestión de recursos humanos

18.- Piensa en una empresa que conozcas y razona si su modelo de gestión de recursos humanos tiende más a las tendencias tradicionales o a las más actuales. Justifica tu respuesta.

Respuesta libre.

Se recomienda hacer una puesta en común de las respuestas de los alumnos y organizar un debate dirigido y moderado por el profesor.

19.- Si fueras el responsable del departamento de Recursos Humanos de tu empresa, ¿por cuál de los dos modelos te decantarías? Justifica tu respuesta.

Respuesta libre en función de la opinión del alumno.

Se recomienda hacer una puesta en común de las respuestas de los alumnos y organizar un debate dirigido y moderado por el profesor.

20.- Algunas empresas norteamericanas como Netflix o General Electric permiten a sus empleados disfrutar de días libres cuando quieran, sin que la empresa haga un seguimiento de los mismos. Únicamente se les exige que cumplan los objetivos o las tareas asignadas y que cuenten con la aprobación de su responsable. Es la llamada política de vacaciones ilimitadas. Estas empresas explican que no necesitan una política de vacaciones y que la decisión se toma para ofrecer una muestra de confianza al equipo y mejorar la productividad.

Contesta a las siguientes preguntas:

a) ¿Te parece que este puede ser un buen ejemplo de las tendencias actuales de gestión de RRHH?

a) Efectivamente, este es un ejemplo de lo que podríamos denominar como tendencias actuales en la gestión de recursos humanos.

b) ¿Qué ventajas crees que pueden tener estas iniciativas para la empresa y para los empleados? ¿Le ves algún inconveniente?

b) La respuesta es libre. No obstante, el alumno debe señalar que las ventajas tienen que ver con la motivación y el clima laboral.

En cuanto a los inconvenientes, la cuestión es más compleja. Actualmente se estudia si, en las empresas que llevan a cabo este tipo de iniciativas, los trabajadores disfrutan en definitiva de más o menos días libres. Y, aunque pueda sorprender, en la mayoría de los casos, los resultados apuntan a lo segundo. Esto podría hacer que nos replanteásemos las ventajas para los trabajadores. Por otra parte, en relación con su aplicación en España, habría que hacer referencia también a los problemas de

legalidad que se pueden plantear en cuanto al período mínimo de vacaciones previsto por el Estatuto de los Trabajadores.

c) ¿Crees que estas políticas tienen futuro? ¿Son aplicables a todos los sectores?

c) Respuesta libre en función de la opinión del alumno.

Se debe indicar, no obstante, la dificultad que conlleva su aplicación en distintas actividades, por ejemplo del sector servicios, tan importante y con tanto peso específico en España. Pensemos por ejemplo en el comercio, los servicios de restauración o, incluso, la sanidad.

d) ¿Conoces alguna otra iniciativa similar?

d) Será válida cualquier respuesta relacionada con flexibilidad horaria, teletrabajo, políticas de conciliación, etcétera.

Se puede recomendar a los alumnos que busquen algún ejemplo en Internet y lo expongan en clase. Iberdrola, Siemens o IKEA tienen algunas iniciativas que nos pueden servir de ejemplo.

Solucionario de las actividades finales

1- PORTEÑA, SL es una empresa que pretende combinar el concepto de «venta de libros» con el de «lectura relajada» en una cafetería dentro de sus instalaciones. Su propietario ha pensado contratar:

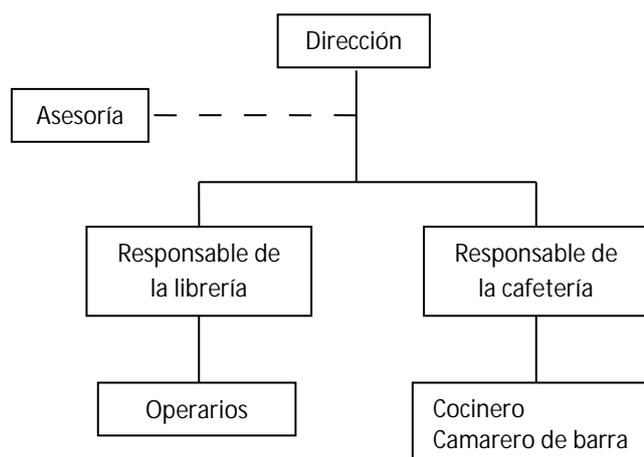
– Una persona para coordinar todos los trabajos relativos a la librería, que tendrá a su cargo a cuatro operarios que le ayudarán en las labores de almacenamiento, compra, venta y distribución.

– Otra persona para la sección de cafetería, con tres operarios a su cargo que le ayuden en las labores de cocinero, camarero de barra y camarero de sala.

Además, quiere contar con los servicios de una asesoría legal (*staff*) que le servirá de apoyo en sus tareas de administración, planificación y control.

a) Elabora un organigrama para la empresa.

a) Como se trata de una pequeña empresa, la Dirección podría concentrar, además de sus funciones lógicas de planificación y coordinación, otras labores como la captación y selección del personal. Contaría con una asesoría externa que se encargaría de los trámites laborales, contables y fiscales. De esta forma, el organigrama de la empresa podría ser el siguiente:



b) Analiza qué perfiles se necesitarían tanto para cubrir los puestos de los coordinadores como para los operarios. Recuerda que tienes que establecer:

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

b) Análisis de los perfiles necesarios:

Responsable de la librería	
Formación necesaria	Se necesita un gestor con alguna de las titulaciones siguientes: § CFGS Gestión de ventas y espacios comerciales. § CFGS Gestión comercial y marketing. § CFGS Administración y finanzas. Se valorarán los conocimientos relacionados con la literatura y el gusto por la lectura.
Experiencia	Mínimo tres años. Aprovisionamiento, gestión de almacenes y venta. Gestión de equipos.
Nivel de responsabilidad	Aprovisionamiento, gestión del almacén y venta. Tendrá a su cargo 4 operarios.

Responsable de la cafetería	
Formación necesaria	CFGS Dirección de servicios de restauración. CFGM Servicios en restauración.
Experiencia	Mínimo tres años.
Nivel de responsabilidad	Gestión de los servicios de cafetería: cocina, barra y sala. Tendrá a su cargo tres operarios.

Operarios de la librería	
Formación necesaria	CFGM Comercio.
Experiencia	1 año.
Nivel de responsabilidad	Venta.

Cocinero	
Formación necesaria	CFGM Cocina y gastronomía.
Experiencia	2 años.
Nivel de responsabilidad	Cocina.

Camarero de barra	
Formación necesaria	CFGM Servicios en restauración.
Experiencia	1 año.
Nivel de responsabilidad	Servicio de barra.

Camarero de sala	
Formación necesaria	CFGM Servicios en restauración.

Experiencia	1 año.
Nivel de responsabilidad	Servicio de sala.

c) ¿Qué trámites tendrá que realizar en un principio la asesoría legal contratada por PORTEÑA, SL en relación con la Seguridad Social y el Servicio Público de Empleo?

c) Los trámites que se deben realizar son:

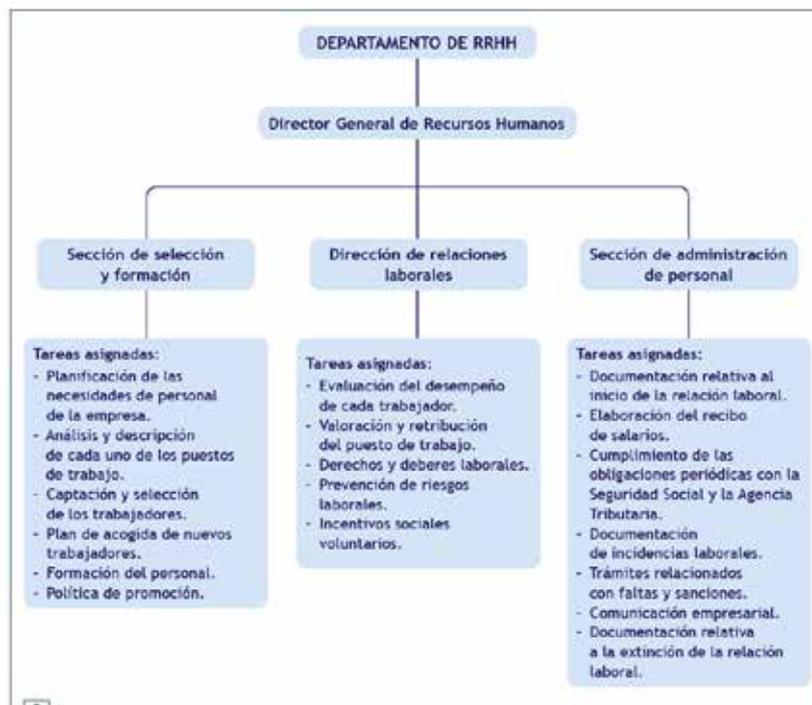
- § Seguridad Social: afiliación de los trabajadores a la Seguridad Social, si no están ya afiliados, y alta con carácter previo al inicio de la actividad laboral.
- § Servicio Público de Empleo Estatal: registrar o comunicar la existencia del contrato de trabajo en la oficina de empleo correspondiente al domicilio de la empresa, en el plazo de 10 días tras la celebración del mismo.

2- Tu empresa ha crecido mucho en los últimos años, tanto en facturación como en número de trabajadores, y necesita una reorganización de su departamento de RRHH, que hasta ahora estaba formado por tres administrativos que se encargaban de las contrataciones, las nóminas y los seguros sociales.

La dirección de la empresa está dispuesta a dedicar nueve personas al nuevo departamento de RRHH, pero quiere que no se ocupe solo de tareas administrativas, sino que aporte mucho más valor a la empresa y asuma funciones de las que, hasta este momento, o bien se encargaba la dirección o bien no se habían planificado realmente, como la selección, la formación y la evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta que la actividad de la compañía es la importación y comercialización de comida japonesa y que cuenta con unas oficinas centrales, dos naves desde las que distribuye a centros comerciales, siete tiendas propias en tres ciudades españolas y un total de 76 trabajadores, ¿cómo organizarías el departamento en cuanto a secciones y reparto de funciones? ¿Externalizarías alguna tarea? Justifica tu respuesta.

Cualquier respuesta será válida siempre que integre todas las funciones y tareas propias de la gestión de RRHH. No obstante, recordamos a continuación el ejemplo propuesto en la unidad para empresas de cierta entidad:



En cuanto a la externalización, la respuesta es libre y dependerá de la opinión del alumno.

En cualquier caso, si optamos por externalizar alguna función, esta debería estar entre las relacionadas con la administración de personal. Esto nos permitiría dedicar más esfuerzos a las funciones y tareas relacionadas con la gestión, que lógicamente aportan un mayor valor añadido.

Sugerencias didácticas

Se recomienda hacer una puesta en común de las respuestas de los alumnos en esta actividad y organizar un debate dirigido y moderado por el profesor.

3- Cada vez son más las empresas que organizan planes de acogida para recibir a sus nuevos empleados. Estos planes están pensados para que el trabajador recién incorporado se sienta un poco menos extraño en el que será su nuevo entorno laboral, se adapte con más facilidad y reduzca su estrés inicial.

Busca información sobre alguna empresa que utilice este tipo de planes y contesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles deberían ser, en tu opinión, las líneas maestras de un plan de acogida?
- ¿Qué información deberíamos darle al trabajador en el momento de su incorporación? ¿Cuál puede esperar?
- ¿Crees que es tan importante la tarea de acogida de los nuevos trabajadores? En tu opinión, ¿deberían tener todas las empresas un plan de acogida?
- Si tienes experiencia laboral, explica cómo fue tu primer día de trabajo. Si no la tienes, explica cómo te gustaría que fuese y qué esperarías de la empresa a la que te incorporas.

La respuesta es libre y, en parte, dependerá de la opinión y experiencia del alumno.

No obstante, se debe reflexionar sobre la importancia de tener un plan de acogida.

Los planes de acogida están pensados para facilitar la incorporación del nuevo empleado, hacen que se sienta acompañado en el proceso y reducen su estrés inicial.

En cuanto a la información que deberá recibir el trabajador, el alumno debe indicar que es aconsejable que se le entregue un documento breve y de lectura fácil en el que aparezca la información más relevante sobre la empresa, su organigrama y estructura, horarios, etc. Además, es esencial que conozca a su responsable directo y a sus compañeros de equipo y se le debe explicar cuál será su trabajo y qué se espera de él.

Sugerencias didácticas

En relación con esta actividad, se recomienda hacer una puesta en común de las respuestas de los alumnos y organizar un debate dirigido y moderado por el profesor.

4- Cuando investigamos sobre nuevas tendencias en RRHH, nos encontramos, por ejemplo, con empresas en las que no hay despachos, solo espacios diáfanos en los que todos trabajan juntos en equipo y sin jefes.

Hay casos curiosos como el de CYBERCLICK, una empresa de publicidad digital, que pregunta cada semana a sus trabajadores sobre su grado de satisfacción. La nota que cada uno pone es lo primero que se trata el lunes por la mañana, en una reunión de diez minutos en la que se analizan los problemas y conflictos planteados por el equipo para intentar solucionar todo aquello que no funciona.

¿Qué opinión te merecen estas medidas de innovación en las políticas de RRHH?

Busca otros ejemplos y exponlos ante tus compañeros.

Respuesta libre, en función de la opinión del alumno.

Lo fundamental en esta actividad es que se hable y se debata sobre los modelos tradicionales y las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos para que los alumnos se acostumbren a utilizar un vocabulario técnico e integren los conceptos aprendidos a lo largo de la unidad.

Solucionario de los casos finales

1- Gestión de recursos humanos: plan de mejora

PINILLA ASESORES es una gestoría especializada en la asesoría fiscal, laboral y contable fundada hace más de 30 años por don Javier.

Siempre había tenido una clientela fiel y en constante crecimiento. Sin embargo, en los últimos años se ha notado un estancamiento en el alta de nuevas empresas, incluso un ligero descenso. Este bache, ya demasiado largo, ha coincidido con un enrarecimiento del clima laboral, que ha ido a peor en los últimos meses.

Don Javier piensa que ambas cuestiones pueden estar relacionadas, por lo que contacta con **HUMAN CONSULTING**, empresa especializada en la gestión de Recursos Humanos, que inmediatamente se pone manos a la obra. Tras un periodo de observación, y después de entrevistarse con los trabajadores uno a uno, los técnicos a los que se ha asignado el caso han detectado los siguientes problemas:

- a) En la empresa no existe una estructura clara. Hay 3 subdirectores, uno por cada área de actividad (fiscal, laboral y contable), pero los trabajadores no están asignados claramente a una de esas áreas sino que, según explican en las entrevistas, hacen «lo que les mandan unos y otros».
- b) Los salarios de los trabajadores son bajos, en el límite de lo que marca el convenio colectivo.
- c) En la misma línea, los salarios de los tres subdirectores son solo ligeramente superiores a los de los trabajadores que están a su cargo, a pesar de que soportan elevados niveles de responsabilidad.
- d) Los procesos de selección de nuevos trabajadores son prácticamente inexistentes. En la mayoría de los casos son recomendaciones de parientes y conocidos, que finalizan con una «entrevista exprés» por parte del propio don Javier.
- e) Los índices de rotación de empleados dentro de la empresa son muy elevados, por lo que siempre hay trabajadores nuevos en proceso de adaptación.
- f) Don Javier piensa que la formación, en el fondo, es una pérdida de tiempo, por lo que no ofrece ningún curso de reciclaje profesional a sus empleados y menos aún en horario de trabajo.

Partiendo de esta situación, ¿qué sugerencias podría hacerle HUMAN CONSULTING a don Javier para que mejore la situación del personal y, por tanto, la de su negocio?

A la vista de las conclusiones de HUMAN CONSULTING, podemos afirmar que buena parte del problema de Pinilla Asesores es que don Javier ha descuidado por completo las funciones y tareas de gestión de personal. Observamos que se ha quedado anclado en una forma de gestión tradicional, absolutamente anticuada, y no ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos.

Analicemos **punto por punto**:

- a) Lo primero que debe hacer don Javier es **rediseñar el organigrama de su empresa**.

La organización formal, planificada por el empresario, debe ser clara y definir exactamente las funciones de cada trabajador, así como su relación jerárquica o funcional con el resto de la plantilla. Si cada uno sabe lo que tiene que hacer, podrá hacerlo mejor.

- b) En segundo lugar, tendrá que **ajustar los salarios a los de la competencia**. La política salarial tiene que cumplir tres condiciones básicas: de cara al interior de la empresa tiene que ser equitativa y motivadora, y de cara al exterior, competitiva. Como los salarios de los trabajadores son bajos, es fácil que encuentren una alternativa mejor en otro lugar de trabajo, de forma que antes o después

abandonan la empresa, y se quedan solamente los que, por sus aptitudes, no encuentran trabajo en ningún otro sitio.

c) Además, deberá retribuir a los 3 subdirectores adecuadamente, teniendo en cuenta la responsabilidad que asumen.

Como hemos dicho, la política salarial tiene que ser equitativa. Hay que valorar cada puesto de trabajo en función de sus tareas, dificultades y responsabilidades, de forma que las retribuciones concuerden con estas valoraciones. De esta forma los trabajadores perciben el sistema de retribución como justo y, además de mejorar el clima laboral, estarán motivados para promocionar.

d) En cuanto a los procesos de selección, la recomendación es clara: deben planificarse.

El «boca a oreja» es un potente instrumento de captación de candidatos, pero es solo un primer paso. Después, es necesario realizar un proceso de selección serio y sistematizado para poder elegir a los mejores. Naturalmente, es preciso invertir tiempo. Pero un buen proceso de selección unido, como ya hemos dicho, a una política retributiva adecuada, nos garantizará una plantilla mucho más estable.

e) Los índices de rotación en la plantilla han de reducirse.

El escaso salario, la escasa motivación por promocionar dentro de la empresa y el poco tiempo dedicado a los procesos de captación y selección hacen que los índices de rotación sean elevados. Así pues, si se mejora en estos aspectos de la forma expuesta en los tres apartados anteriores, también disminuirán dichos índices. Además, se incrementará la productividad tanto de los nuevos empleados, puesto que se dedicará menos tiempo a los procesos de adaptación, como de los antiguos, que se dedicarán exclusivamente al desempeño de su trabajo, sin necesidad de estar pendientes de asesorar a los nuevos.

f) Invertir en formación es invertir en calidad.

Los tiempos cambian y en la actualidad las antiguas gestiones administrativas basadas en los impresos en papel y la entrega física en una oficina de la administración han sido sustituidas, en un amplio porcentaje de casos, por las gestiones a través de Internet. Todo esto puede ahorrar mucho tiempo y dinero a las gestorías. Así pues, la formación, lejos de ser un gasto, se convierte en una inversión que supone mayor eficacia, eficiencia y rentabilidad para la empresa.

En resumidas cuentas, don Javier tiene que dar la importancia que se merece a la gestión de sus recursos humanos, ha de planificarla y debe darse cuenta de que unos trabajadores más satisfechos estarán también más motivados y, a buen seguro, incrementarán sus niveles de productividad.

2. Estrategia de RRHH en una *start-up*

Cuando hablamos de *start-up* nos referimos, normalmente, a pequeñas empresas emergentes de base tecnológica cuya idea de negocio se basa en la innovación.

La mayoría de ellas, al principio, no contrata personal, pero la necesidad surge en cuanto empiezan a crecer. Al tratarse de empresas «en construcción», su estrategia de recursos humanos debe ser dinámica y flexible, para responder a las diferentes situaciones y necesidades que se vayan presentando.

Este es el caso de Nando y Pedro, socios fundadores de una pequeña empresa emergente que ha desarrollado un *software* orientado a la preparación de exámenes de oposición, que permite generar test de autoevaluación en dispositivos móviles. A pesar de las primeras dificultades, lógicas de cualquier proyecto de emprendimiento, su negocio está empezando a funcionar bastante bien y ha llegado el momento en que necesitan contratar personal.

Como saben que eres un experto en la materia, te piden consejo. ¿Qué les recomendarías?

Efectivamente, como bien explica el enunciado, la propia naturaleza de la empresa y su configuración como microempresa emergente de base tecnológica nos obliga a adoptar una estrategia de recursos humanos dinámica y flexible, basada en las tendencias más modernas.

Solo así podremos estar preparados para enfrentar los desafíos que se irán presentando y que, *a priori*, desconocemos. Además, debemos partir de la idea de que no podemos, o no debemos, fundar una empresa moderna sobre cimientos antiguos.

Por eso, para empezar, debemos hacer lo posible para crear un gran equipo, fichando profesionales competentes y proactivos que aporten talento y nuevas ideas.

Una vez que contemos con ese equipo, lo fundamental será crear un clima de trabajo adecuado y coherente con nuestra filosofía de empresa. Para eso, procuraremos:

- Crear un modelo participativo, sin hacer excesivo hincapié en las jerarquías.
- Ser flexibles con los horarios y las políticas de conciliación.
- Fomentar el teletrabajo cuando sea posible.
- Hacer que todo el mundo se sienta importante y escuchar las propuestas de todos los miembros del equipo.

En el medio y largo plazo, nuestra preocupación debe ser retener el talento. En ese sentido, el reconocimiento profesional y el salario emocional juegan un papel muy importante.

Solucionario de la evaluación

1. ¿Cuáles son los fondos necesarios para poder llevar a cabo la actividad empresarial?

- a) Los recursos tecnológicos.
- b) Los recursos financieros.**
- c) Los recursos humanos.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

2. El departamento de producción:

- a) Se encarga de todos los pasos necesarios para la comercialización de los bienes o servicios que la empresa ofrece.
- b) Se encarga de la realización de toda la gestión documental que sea necesaria para la actividad empresarial.
- c) Tiene entre sus principales funciones la elección de buenas inversiones, así como la de intentar minimizar los costes con el objetivo de obtener el máximo beneficio.
- d) Tiene como objetivo principal la transformación de una serie de *inputs*, o factores productivos, (materias primas, energía, etc.) en *outputs* consistentes en bienes y servicios.**

3. La dirección intermedia:

- a) Tiene como función principal la de establecer los objetivos generales de la empresa y controlar su cumplimiento.
- b) Se encarga, exclusivamente, de la dirección de un área concreta (o departamento) dentro de la actividad empresarial.**
- c) Es el conjunto de operarios, normalmente vinculados a un área funcional, que se encargan directamente del trabajo final.
- d) No está inmersa, directamente, en la estructura jerárquica de la empresa. Se limita a desempeñar tareas de asesoramiento o apoyo.

4. La gestión de personal:

- a) Agrupa el conjunto de funciones y tareas encaminadas a que los recursos humanos funcionen de forma eficiente, incrementen su productividad y generen valor añadido a la empresa.**
- b) Se compone básicamente de tareas burocráticas.
- c) No genera valor para la empresa.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

5. La tarea de evaluación del desempeño de cada trabajador consiste en:

- a) Verificar los diferentes puestos de trabajo que se necesitan en la empresa, así como la cantidad de trabajadores por puesto.

- b) Obtener un número adecuado de candidatos para la ocupación de un puesto de trabajo.
- c) La realización de un plan para que la adaptación del nuevo personal a la empresa sea lo más rápida posible.
- d) **Verificar si los objetivos que tenía establecidos cada uno de los trabajadores de la organización se están cumpliendo o no.**

6. La tarea de captación y selección de trabajadores está dentro de:

- a) **La función de empleo.**
- b) La función de desarrollo del personal.
- c) La función de compensación económica.
- d) La función de relaciones laborales.

7. La función de desarrollo del personal tiene las siguientes tareas:

- a) Análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo, así como captación y selección de trabajadores.
- b) **Formación del personal y política de promoción.**
- c) Valoración y retribución del puesto de trabajo.
- d) Derechos, deberes y prevención de riesgos laborales.

8. La tarea de realización de incentivos sociales voluntarios está dentro de:

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

9. ¿A qué función del departamento de RRHH está ligada la tarea de elaboración del recibo de salarios o nómina?

- a) A la función de empleo.
- b) **A la función de administración de personal.**
- c) A la de compensación económica.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

10. En los modelos basados en las tendencias tradicionales de gestión de recursos humanos:

- a) **Se plantea como finalidad incrementar la productividad de la empresa reduciendo los costes.**
- b) Se tienen muy en cuenta los niveles de integración, motivación y satisfacción del trabajador.
- c) Se planifican a fondo los procesos de captación de los trabajadores.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.