

7 ¿Cómo organizar la empresa?

BLOQUE 2 PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO EMPRESARIAL



Organización, motivación y formación

Según un estudio realizado por Sodexho Pass, el 89,70 % de los mandos intermedios y el 93,20 % de los administrativos afirman sentirse más motivados si reciben cursos de formación por parte de su empresa.

No cabe duda de que el hecho de que las empresas imparten cursos de formación a sus trabajadores, ya sea en idiomas, informática u otras materias relacionadas con el sector al que pertenecen, aumenta el grado de compromiso del trabajador con su propio puesto y, por lo tanto, mejora la calidad de su trabajo.

Fuente: Adaptación de www.noticiasdot.com



ACTIVIDADES INICIALES

1 Lee el texto de la página anterior y responde:

- a) Argumenta por qué motivo crees que la oferta de formación por parte de la empresa puede ser un factor de motivación para el trabajador.
- b) Además de la formación, existen diferentes factores que pueden hacer que un empleado se sienta motivado para llevar a cabo su actividad en la empresa.
- Argumenta qué otros factores crees que son relevantes, y ordénalos según la importancia que les otorgas en tu caso en particular.

PARA...

- Determinar la estructura de una empresa del sector y representar gráficamente su organigrama con el fin de establecer la organización de dicha empresa.
 - Conocer los principales apartados del convenio colectivo del sector para respetar los derechos de los trabajadores.
 - Calcular los costes de personal de una empresa tipo del sector, teniendo en cuenta las posibles bonificaciones, para tomar decisiones sobre contratación y política salarial.
 - Establecer las necesidades de personal para tomar decisiones sobre la cualificación requerida de los trabajadores contratados según el plan de empresa.
 - Valorar la importancia de la motivación y el liderazgo en la política de recursos humanos de una empresa con el fin de establecer medidas al respecto en el plan de empresa.
 - Determinar las medidas necesarias para mejorar la seguridad laboral mediante un plan de prevención de riesgos, atendiendo a las disposiciones legales existentes al efecto.
-

SEGUIREMOS ESTE PLAN:

1. La organización de la empresa

- 1.1. La estructura organizativa
- 1.2. Las áreas funcionales de la empresa
- 1.3. El organigrama

2. La gestión de los Recursos Humanos en la empresa

- 2.1. Objetivos de la gestión de los Recursos Humanos
- 2.2. Liderazgo, motivación y comunicación
- 2.3. El marco legal de la gestión de los Recursos Humanos
- 2.4. La selección y la formación del personal
- 2.5. La seguridad laboral



RECUERDA

La empresa es un sistema, esto es, un conjunto de partes independientes que forman una unidad orgánica, y que se interrelacionan entre sí y con el entorno, con unos determinados objetivos.

1 La organización de la empresa

Como sabes, podemos entender **la empresa como un sistema de gestión** que capta del sistema exterior **factores de producción** (trabajo, capital, recursos naturales...) y los transforma elaborando bienes y servicios que reivierten nuevamente al exterior.

Para conseguir esta finalidad, la empresa debe enfrentarse a un conjunto de tareas más o menos complejas, desde asegurar el suministro de los diferentes materiales que necesita a organizar la producción, contratar al personal adecuado...

Todo ello implica la necesidad de que esté adecuadamente organizada para obtener el máximo partido de los medios materiales y humanos con que cuenta.

Por este motivo la empresa está compuesta por diferentes **subsistemas**, es decir, por **partes que forman una unidad orgánica**, pero el funcionamiento de las cuales únicamente tiene sentido como parte de un sistema más amplio, y que contribuyen a la obtención del mismo objetivo. Cada una de ellas influye, y a la vez está influida, por el conjunto global.

Así, puede contar con un área que gestiona el almacén, otra la de producción, otra de la venta... con el solo objetivo de producir un determinado bien o servicio.

Factores de producción



EMPRESA

Subsistemas: aprovisionamiento, producción, Recursos Humanos, comercial, administrativo, financiero-contable, sistemas de información y dirección y control.



Bienes y servicios



En el diseño de una estructura organizativa eficiente uno de los factores que debe tenerse en cuenta es la interdependencia existente entre todos los subsistemas que la constituyen.

En este apartado estudiaremos todo lo relativo a la **organización de una empresa**.

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La estructura organizativa

Las áreas funcionales de la empresa

El organigrama

La organización formal

La organización informal

1.1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En una empresa compuesta por muy pocas personas, puede ser relativamente fácil coordinar las actividades que se deben llevar a cabo. Pero, a medida que la empresa crece, aumenta la complejidad de las tareas a las que debe enfrentarse.

Es preciso contar con personas que sepan gestionar actividades muy diferentes: ingeniería, informática, administración, contabilidad, que trabajen en la misma dirección y con el mismo objetivo.

Ello pone de relieve la necesidad de establecer una organización que permita una adecuada coordinación entre todas ellas.

Organización de la empresa

Consiste en el diseño y el mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la definición de las tareas que hay que realizar, las personas que las deben llevar a cabo, las relaciones que han de existir entre ellas y los procesos de control que permitan verificar la consecución de los objetivos propuestos.

Por otra parte, cualquier organización es, en definitiva, un grupo humano, por lo que sus miembros pueden establecer relaciones no previstas en la estructura organizativa. Por ello distinguimos entre *organización formal* y *organización informal*.

ORGANIZACIÓN FORMAL Y ORGANIZACIÓN INFORMAL

Para que haya coordinación es esencial la transmisión de información entre los miembros que componen la organización. La empresa, como veremos, tiene definidos canales específicos por donde circula el tipo de información previsto con unos mecanismos definidos: son los que se establecen en la **organización formal**.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las personas que integran la organización también establecen trato al margen de los mecanismos establecidos.

Algunos empleados se relacionan por sus gustos o afinidades; otros se encuentran a la salida del trabajo y son, de hecho, un grupo. Constituyen, en otras palabras, una **organización informal**.

Los directivos tienen que ser conscientes de este hecho y deben procurar que, en la medida de lo posible, la dinámica de la organización informal favorezca a la organización formal.

Para saber más

Las estructuras informales pueden aparecer por diferentes motivos:

- Intereses compartidos por miembros del grupo: deportivos, culturales...
- Interacción dentro de la organización formal: espacios compartidos, horarios similares...
- Coincidencia en el tiempo de descanso.

Así, por ejemplo, en la organización formal de una empresa, el jefe de un departamento tiene a su cargo varios empleados que dependen de él jerárquicamente, y se relaciona con otros jefes de departamento mediante unos mecanismos —reuniones, informes...— establecidos en la empresa. Sin embargo, puede ser miembro de una agrupación deportiva y coincidir los fines de semana practicando un deporte con otros miembros de la organización, lo que constituye una agrupación informal.

ORGANIZACIÓN

Formal. La organización formal es la que ha sido conscientemente definida para hacer frente a los objetivos de la empresa y situar a cada uno de los miembros que la integran.

Informal. La organización informal es la que nace de manera espontánea y natural entre las personas que integran la organización formal.

⇨ Véase SUPUESTO 1.

EJEMPLO

En el momento de su constitución Bartender S. L. era una microempresa en la que únicamente trabajaban dos socios, uno de los cuales se ocupaba de los aspectos comerciales, mientras que el otro se encargaba de la administración y el trato con proveedores.

Sus actividades aumentaron de forma significativa a partir de la venta mediante Internet, por lo que al cabo de tres años cuenta con nueve empleados. Ello ha

supuesto dividir la actividad en tres áreas: comercial, en la que trabajan cuatro de ellos, aprovisionamiento, en la que trabajan tres, y administración, en la que trabajan dos.

Uno de los socios se encarga de dirigir el área comercial, mientras que el otro hace lo propio con las áreas de aprovisionamiento y administración. Además se ha implantado un sistema informático que permite la coordinación entre las tres áreas.

En general, podemos distinguir las siguientes áreas funcionales: *aprovistamiento, producción, comercial, sistemas de información, Recursos Humanos, económico-financiera, servicios generales, y dirección y control*.

Según la actividad de la empresa, las distintas áreas funcionales tendrán una mayor o menor importancia.

Algunas empresas, por ejemplo, tan sólo comercializan productos, por lo que no tendrán un área de producción.

Pero también puede existir, además, otro tipo de áreas como, por ejemplo, un área de investigación y desarrollo encargada de la creación de nuevos productos.

Existe una fuerte interdependencia entre las diversas áreas funcionales. Así, por ejemplo, un aumento en las ventas implicará un mayor esfuerzo en el área de producción y, probablemente, la necesidad de contratación de personal, tarea de la que se encarga el área de Recursos Humanos.



1.2. LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Como ya hemos dicho, cualquier empresa debe enfrentarse a un conjunto de tareas más o menos complejas.

Ello implica:

- **Dividir la actividad total de la empresa** en grupos de actividades caracterizados por un determinado objetivo.
- **Asignar a cada grupo de actividades** un responsable y un conjunto de personas encargadas de desarrollarlas.
- **Establecer los mecanismos** para que pueda existir una **buenas coordinación** entre todas ellas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

ÁREA	¿POR QUÉ ES NECESARIA?	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD
Aprovisionamiento	Cualquier empresa necesita obtener del exterior el conjunto de materiales y servicios que se utilizan en el proceso productivo.	El área de aprovisionamiento es la que obtiene materiales y servicios del exterior de la empresa.	Cuestiones relacionadas con necesidades de materiales, contactos con proveedores, recepción de los materiales, almacenamiento y distribución de éstos.
Producción	A partir de los diversos materiales, y mediante la intervención de personas y máquinas, la empresa debe proceder a la elaboración de bienes y servicios.	En el área de producción se transforman materias primas en productos acabados, o se ofrecen servicios, mediante la aplicación de una determinada tecnología.	Obtener los objetivos de producción fijados sin interrupciones, minimizar los costes asociados al proceso productivo y garantizar que el producto cumple con las especificaciones de calidad que han sido previstas.
Comercial	Cualquier empresa sitúa en un lugar destacado de sus prioridades la relación con los clientes, la venta de los productos que son objeto de su actividad.	El área comercial es la encargada de definir qué ha de venderse y a quién, dar a conocer los productos a los potenciales usuarios y facilitar su distribución.	Tareas ligadas al estudio del mercado, la planificación de actividades que conduzcan a la aparición de nuevos productos, la formulación del precio y la definición de estrategias de comunicación y distribución.
Sistemas de información	En la actualidad, no es posible gestionar una empresa sin el uso de herramientas informáticas más o menos sofisticadas.	En el área de sistemas de información se tratan los aspectos relacionados con la gestión informática de la empresa, como programación, mantenimiento de sistemas...	Configuración y mantenimiento de redes informáticas de área local, su conexión a Internet, la reparación y ampliación de equipos informáticos, la programación de aplicaciones adaptadas a las necesidades de la empresa...
Recursos Humanos	La actividad de las empresas depende fundamentalmente de las personas que trabajan en ellas.	En el área de Recursos Humanos se toman decisiones sobre la selección, organización, gestión y control del personal.	Seleccionar y contratar nuevos empleados, plantear y llevar a cabo actividades formativas, elaborar nóminas, relacionarse con los representantes de los trabajadores...
Económico-financiera	La empresa necesita disponer de información acerca del resultado de las actividades de la empresa y de las variaciones del patrimonio, y determinar qué proyectos de inversión son los más adecuados.	El área económico-financiera se encarga de determinar los resultados económicos y financieros y la composición del patrimonio, elaborar informes y estadísticas que muestren la marcha de la empresa, y de las actividades relacionadas con la obtención de recursos financieros.	Anotación de registros contables, verificación de los comprobantes de gastos, la gestión de las operaciones bancarias, la elaboración de las cuentas anuales o la elección de los proyectos de inversión más adecuados.
Servicios generales	Existen tareas que abarcan diferentes ámbitos de la empresa de las que no puede encargarse un área específica.	En el área de servicios generales se efectúan diversas tareas que no se gestionan desde otras áreas funcionales, pero que son importantes para la empresa.	Mantener los locales e instalaciones de la empresa en buen estado de funcionamiento y limpieza, distribuir el correo entre las diferentes áreas funcionales...
Dirección y control	La complejidad de la actividad de la empresa pone de relieve la necesidad de contar con una dirección que organice de manera adecuada los recursos.	La función de la dirección es establecer los objetivos de la empresa y aplicar de la manera más conveniente los factores productivos con que cuenta para su consecución.	Definir los objetivos de la empresa, planificar, organizar las actividades, llevar a cabo la gestión y control.

Lafusa S. A. es una empresa dedicada a la comercialización de instrumentos musicales que cuenta con tres locales de venta al público. Veamos cuáles son las tareas que se llevan a cabo en las áreas de aprovisionamiento, económico-financiera, comercial y de servicios generales:

ÁREA DE APROVISIONAMIENTO

TAREAS	EJEMPLOS
Necesidades de materiales.	Determinar el tipo de instrumentos, en cantidad y calidad que son necesarios.
Contactos con proveedores.	Determinar, entre los diversos proveedores, qué ofertas son las más convenientes en precio y calidad.
Recepción de los materiales.	Comprobar que los proveedores cumplen con las condiciones del contrato, en cuanto a calidad convenida, número de unidades y plazo de entrega.
Almacenamiento y gestión del almacén.	Verificar que el estado de los productos es óptimo. Para ello deberán revisarse periódicamente, por ejemplo, las condiciones ambientales del almacén en cuanto a humedad o limpieza, realizar la gestión de las existencias y otras tareas.
Suministro y distribución de los materiales.	Organizar la distribución de manera que cada una de las tiendas cuente con los instrumentos y materiales necesarios.

ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

TAREAS	EJEMPLOS
Comprobar y contabilizar.	Examinar los diversos comprobantes de gastos e ingresos de la empresa (compras, ventas, nóminas...) y registro de ellos.
Gestionar operaciones con cajas y bancos.	Relacionarse con entidades financieras (cajas y bancos) para efectuar ingresos y pagos.
Elaborar las Cuentas anuales.	Elaborar y presentar el Balance, la Cuenta de resultados y la Memoria, de manera que muestren de forma veraz la situación de la empresa.
Determinar qué inversiones serán más convenientes.	Elegir entre diversas alternativas de inversión: abrir o no una nueva tienda, encargar la elaboración de una página web con tienda virtual...
Calcular las necesidades financieras.	Estudiar el coste de cada alternativa y determinar los medios financieros necesarios para cada una de ellas.

ÁREA COMERCIAL

TAREAS	EJEMPLOS
Llevar a cabo estudios de mercado.	Estudios para determinar las características del mercado: tipo de instrumentos que más se demandan, tamaño del mercado potencial...
Formulación del precio adecuado.	Fijar el precio más competitivo posible pero que proporcione un margen comercial razonable para la empresa.
Comunicación.	Determinar los contenidos de la campaña de comunicación de la empresa: publicidad, ofertas especiales...
Sistema de distribución.	Establecer cómo se lleva a cabo la distribución, que en este caso será en las tiendas propias de la empresa y la venta a través de su página web.

ÁREA DE SERVICIOS GENERALES

TAREAS	EJEMPLOS
Mantenimiento.	Mantenimiento general de las instalaciones de Lafusa S. A.: electricidad, gas...
Correo y mensajería.	Recepción del correo y su comunicación a las áreas de la empresa a las que va dirigido.
Limpieza.	Se encarga de que las instalaciones de la empresa se encuentren en un estado óptimo de limpieza.
Atención al público.	Atención a las personas que se dirigen a la empresa: clientes, proveedores...

1.3. EL ORGANIGRAMA

El tipo de organización formal de una empresa puede representarse gráficamente mediante un organigrama.

Organigrama

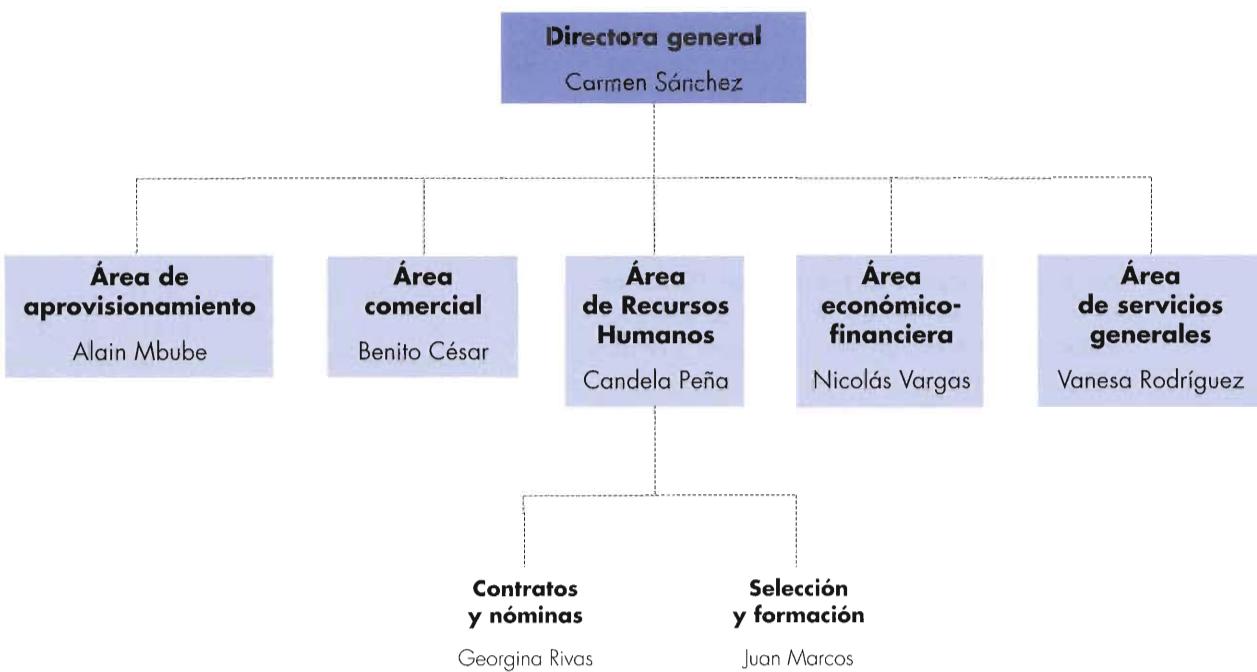
Representación gráfica de las diversas áreas de la empresa y de sus funciones, de los niveles de autoridad y de los canales de transmisión de información.

Para que un organigrama sea útil debe reunir estas características:

- Ser fácilmente comprensible.
- Presentar los elementos importantes de la empresa, por ejemplo, departamentos o secciones, que analizaremos más adelante.
- Incluir la denominación específica de cada unidad que representa, por ejemplo, Departamento de Ventas o Sección de mueble juvenil.
- Mostrar correctamente la jerarquía existente en la empresa.

EJEMPLO

Dedakar S. A. es una empresa dedicada a la comercialización de juguetes importados de Senegal que se elaboran con materiales reciclados. Su organigrama muestra la siguiente estructura organizativa:



El organigrama nos muestra la estructura funcional de la empresa, su jerarquía existente y los canales de transmisión de información. Observamos, por ejemplo, que Georgina Rivas, que es responsable de contratos y nóminas, depende funcionalmente de la Sra. Candela Peña, jefa de Recursos Humanos, y que ésta depende de la directora general.

El organigrama determina, asimismo, los canales por los que circula la información. Así, en caso de que la Sra. Peña crea conveniente contratar un nuevo empleado lo comunicará a Juan Marcos, que se encarga de la selección y la formación del personal para que lleve a cabo las actividades oportunas para que se cumpla esta decisión.

CUESTIONES

- 1** Que la empresa es un sistema de gestión significa:
- Que en la empresa se gestionan las nóminas y contratos.
 - Que es un conjunto de partes interdependientes que forman una unidad orgánica, y con un determinado objetivo.
 - Que utiliza sistemas de información y comunicación para automatizar la producción y la gestión.
- 2** Para el diseño de una estructura organizativa eficiente debe tenerse en cuenta...
- La independencia entre todos los subsistemas que constituyen la empresa.
 - La existencia de relaciones de interdependencia.
 - Que los empleados dependen de los jefes de departamento.
- 3** Juan desea crear una empresa de tu sector de actividad y se plantea cuál debe ser su organización. ¿Qué tipo de problemas debe afrontar?
- 4** Tomando como referencia el modelo de tu centro docente, pon ejemplos tanto de organización formal como informal y, en este último caso, indica las causas concretas que provocan su aparición.
- 5** Argumenta si es cierta la siguiente afirmación: «Las áreas funcionales de cualquier empresa son: aprovisionamiento, producción, Recursos Humanos, comercial, administrativa, financiera-contable, sistemas de información, y dirección y control».
- 6** Relaciona cada una de las siguientes actividades con su correspondiente área funcional:
- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Dar a conocer los productos a los potenciales usuarios. | a) Dirección y control. |
| 2. Verificación de los comprobantes de gastos. | b) Comercial. |
| 3. Mantenimiento de los locales. | c) Servicios generales. |
| 4. Gestionar y controlar las actividades. | d) Económico-financiera. |
- 7** Marta tiene que elaborar el organigrama de una empresa de tu sector de actividad. ¿Qué características debe tener para que cumpla con su finalidad?
- 8** Elabora el organigrama de Viema S. A., sabiendo que cuenta con un Departamento Económico-Financiero, del que dependen la Subdirección Financiera y la Subdirección Contable, un Departamento Comercial, un Departamento de Aprovisionamiento, otro de Recursos Humanos y un Departamento de Servicios Generales.
- 9** La organización de la empresa consiste en:
- La creación de departamentos según un criterio funcional.
 - El diseño y el mantenimiento de un determinado sistema de funcionamiento.
 - La gestión de las relaciones entre la estructura formal y la informal de la empresa.
- 10** El organigrama de la empresa debe incluir:
- El nombre de cada jefe de departamento.
 - La denominación de cada unidad representada.
 - El nombre del director general.
- 11** Muestra la interdependencia existente entre las diferentes áreas de la empresa a partir de un ejemplo basado en el incremento de la demanda de los productos de la empresa Mascot S. A., dedicada a la producción de alimentos para mascotas domésticas.
- 12** Lee el artículo «El poder de las tramas informales», de Daniela Dborkin, en www.lanacion.com.ar/182978-el-poder-de-las-tramas-informales, que también puedes localizar con mayor facilidad escribiendo el título en un buscador de Internet, y explica por qué motivos las personas tienden a integrarse en grupos informales, y qué factores pueden potenciar que éstos sean positivos para la empresa.
- 13** Dos socios se plantean la creación de una empresa cuya actividad consistirá en la fabricación de dispositivos electrónicos para el sector de la aeronáutica, de aplicación tanto en aviones de uso particular como en aeronaves de pasajeros. Prevén que podría contar con cincuenta empleados, de los cuales seis se dedicarían a las gestiones administrativas, ocho a tareas comerciales, —de los cuales dos se dedicarían al aprovisionamiento y seis a las ventas—, tres a almacén y el resto a producción.
- Elabora un posible organigrama funcional de esta empresa.

2 La gestión de los Recursos Humanos en la empresa

Las personas que integran una empresa, o dicho de otro modo, sus recursos humanos, constituyen sin duda uno de sus principales activos.

Debido a ello es preciso que exista un área que gestione correctamente los recursos humanos de la empresa, desde la selección hasta la motivación, la prevención de riesgos laborales...

Área de Recursos Humanos o de personal

Se encarga de lo relativo a la planificación, organización, gestión y control del personal al servicio de la empresa.

La empresa funcionará de forma eficiente si consigue sacar el máximo partido de los miembros que la componen, por lo que desde el área de Recursos Humanos es preciso tener en cuenta las cuestiones que puedes ver en el siguiente esquema:



2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos debe trabajar para la consecución de los siguientes objetivos:

- Motivar a los miembros de la organización en la consecución de sus tareas.
- Llevar a cabo correctamente los diversos trámites ligados a la gestión del personal.
- Garantizar la existencia de un sistema de información claro que permita que las instrucciones lleguen correctamente, y con el mínimo coste, a las personas que deben ejecutarlas y que, en contrapartida, se disponga de información sobre los resultados para que la tarea de control de éstos sea efectiva.

¿Sabías que...?

Sobre la motivación influyen:

1. La retribución económica presente y la futura.
2. La participación en la fijación de los objetivos.
3. La integración en el equipo de trabajo.
4. Las expectativas de promoción.
5. El reconocimiento por parte de la dirección del mérito de la tarea bien hecha.
6. El acceso a programas de formación en la empresa.
7. La importancia y la responsabilidad de la tarea desarrollada.
8. La información sobre los resultados de la tarea efectuada.
9. La variedad de las tareas: las personas no quieren caer en la rutina.
10. La adaptación de la tarea a los intereses de quien la lleva a cabo.

Para saber más

CLIMA LABORAL

Para que exista un buen ambiente de trabajo es preciso que en la empresa se den comportamientos respetuosos y honestos entre sus miembros, y que la dirección proporcione apoyo y tenga consideración con sus empleados.

Para saber más

Las tecnologías de la información y comunicación permiten establecer canales de comunicación más eficientes, y formas organizativas más flexibles y motivadoras aprovechando al máximo la capacidad y el capital intelectual de los integrantes de la organización.

Estas tecnologías permiten que la base de conocimientos de la empresa sea accesible a todos sus miembros, por ejemplo, a través de una plataforma web. A través de ésta se pueden establecer formas descentralizadas de relación con los empleados y entre ellos y, además, se posibilita una relación directa e inmediata con el cliente, y una comunicación simple y efectiva con el entorno institucional y empresarial.

Autorrealización

Desea llegar a las metas que se ha planteado en la vida y obtener una satisfacción personal de su labor.

Estima

El individuo busca el reconocimiento de los demás por el trabajo que efectúa.

Necesidades sociales

La persona quiere sentirse aceptada en la empresa e integrada en el equipo de trabajo.

Seguridad

Se desea mantener, en el futuro, el mismo nivel de vida: se aspira a tener una jubilación digna o un trabajo estable.

Necesidades fisiológicas

En primer lugar se desean cubrir las necesidades básicas, como la alimentación o la vivienda.

Pirámide de Maslow.

⇨ Véase SUPUESTO 2.

2.2. LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para que la organización alcance sus objetivos es imprescindible que existan personas que asuman su *liderazgo, motiven a sus integrantes* y que existan mecanismos de *comunicación fluidos*.

- **Liderazgo.** En cualquier grupo u organización es importante que exista una persona o personas que la lideren y motiven a sus integrantes.

Líder

Persona capaz de ejercer influencia en otras personas, de dirigirlas y conducirlas con el fin de que alcancen objetivos y metas tanto para la organización como personales.

Es importante tener en cuenta que el liderazgo tiene una dimensión ética: los líderes no lo son únicamente por aquello que dicen o proponen, sino sobre todo por sus acciones: las personas siguen a los líderes que respetan.

Por otra parte, el ejemplo de un líder ético se transmite a toda la organización, de la misma forma en que un comportamiento falto de ética contamina a la organización y pone en riesgo su propia supervivencia.

- **Motivación.** Es preciso tener en cuenta que cada persona de las que componen la empresa contribuye, de diversas formas, a su buena marcha. A cambio de su contribución, cada uno de ellos en particular espera una compensación, que puede ir desde la retribución económica al reconocimiento social o a la superación personal.

Motivación

Un trabajador se sentirá motivado en la medida en que consiga satisfacer sus necesidades, tanto de tipo económico como social, gracias a su participación en las actividades de la empresa.

Existen diferentes teorías sobre la motivación, entre las cuales destacamos la de Abraham Harold Maslow. Según este autor, existen cinco tipos de necesidades que las personas han de cubrir. Cuando una de estas necesidades se satisface, se pasa a la siguiente.

- **Comunicación.** Es necesario considerar que debe haber un sistema de información que canalice los flujos informativos que se dan entre los diferentes niveles que constituyen la organización.

Comunicación

Transmisión de cualquier tipo de información (el mensaje) por parte de un emisor, y su recepción y comprensión por parte de uno o varios receptores.

Un sistema de comunicación eficiente debe permitir que:

- El personal conozca los objetivos que hay que alcanzar.
- El personal tenga suficiente información para verificar la ejecución de los planes.
- Exista un clima adecuado para la colaboración.
- Los responsables de la organización estén en posesión de información suficiente para tomar decisiones.
- La empresa pueda relacionarse con su entorno.

2.3. EL MARCO LEGAL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los intereses de las personas que desarrollan su actividad en la empresa —empresarios y trabajadores— pueden ser diversos y, por lo tanto, pueden suponer un mayor o menor grado de conflictividad.

Por ello existe un marco legal de manera que, tanto unos como otros, conozcan los derechos y obligaciones a que están sometidos en el marco laboral.

Entre las cuestiones que es preciso tener en cuenta en este ámbito están las relativas a los acuerdos entre empresa y trabajadores que se materializan en los *convenios colectivos*, el *contrato de trabajo* y los *salarios*.

LOS CONVENIOS COLECTIVOS

Las relaciones entre empresarios y trabajadores se formalizan en el convenio colectivo.

Convenio colectivo

Acuerdo que se suscribe entre los representantes de la empresa y los de los trabajadores, y en el que se explicitan los acuerdos a que han llegado las partes.

Su ámbito de aplicación puede ser empresarial o inferior (toda una empresa o únicamente uno de sus centros de trabajo, por ejemplo), o supraempresarial (una determinada rama de actividad, como la hostelería o la informática, por ejemplo).

Entre las cuestiones que se recogen en un convenio colectivo figuran las relativas a ámbito de aplicación, denuncia del convenio, categorías laborales, condiciones económicas, condiciones de empleo, representación sindical, reglamento de faltas y sanciones, promoción profesional, prevención de riesgos...

ENTRE LAS MATERIAS QUE SE REGULAN EN UN CONVENIO COLECTIVO SE ENCUENTRAN...

Ámbito de aplicación	Puede ser desde el punto de vista de un sector, de una empresa o un grupo de empresas, de un determinado ámbito geográfico...
Denuncia del convenio	Forma y condiciones para la denuncia del convenio colectivo, esto es, dar por terminadas las obligaciones que de él se derivan como, por ejemplo, plazo de preaviso para proceder a dicha denuncia.
Categorías laborales	Tipos de puestos de trabajo existentes en la empresa atendiendo a las tareas que se deben desempeñar.
Condiciones económicas	Se fija cuál será el modelo retributivo y se concreta en unas tablas salariales que afectan a las diferentes categorías laborales.
Condiciones de empleo	Duración y estructura de la jornada laboral, períodos de vacaciones...
Representación sindical	Formas de representatividad de los trabajadores en la empresa, y de acción sindical.
Faltas y sanciones	Se regulan cuáles son los comportamientos no admisibles en la empresa, y las sanciones de aplicación en cada caso.
Promoción profesional	Mecanismos existentes para la promoción del trabajador en la empresa a puestos de trabajo de nivel superior.
Prevención de riesgos	Disposiciones relativas a la prevención de riesgos laborales y a la salud laboral en la empresa.

@

En Internet puedes encontrar diferentes bases de datos en las que es posible consultar convenios colectivos.

Entre ellas se encuentran:

- La de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, utilizando el buscador de legislación de su página web en www.boe.es.
- La del Ministerio de Empleo y Seguridad Social en <http://explotacion.mtin.es/wregcon>

Además, en muchas ocasiones es posible acceder a convenios colectivos en el ámbito de una comunidad autónoma a través de la página web de la consejería correspondiente.

Para saber más

Podrás encontrar la regulación relativa a cada uno de los contratos de trabajo, así como sus modelos, en la página web del Instituto Público de Empleo Estatal en www.sepe.es

EL CONTRATO DE TRABAJO

La relación entre empresa y trabajador se concreta en el contrato de trabajo.

Contrato de trabajo

Es un acuerdo entre dos personas por el que una de ellas, el trabajador, se compromete a prestar determinados servicios bajo la dirección de la otra, el empresario, recibiendo a cambio una retribución.

Un contrato de trabajo supone derechos para el trabajador, que son obligaciones para el empresario, y viceversa.

El **contrato de trabajo** supone **derechos y obligaciones** para el empresario y el trabajador.

El trabajador debe...

- Atender a las obligaciones del puesto de trabajo con buena fe y diligencia.
- Respetar las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
- Ejecutar las órdenes e instrucciones del empresario relacionadas con el ejercicio de su función.
- No hacer la competencia a la empresa desempeñando la misma actividad en otra empresa o por cuenta propia.
- Contribuir de forma positiva en la mejora de la productividad de la empresa.
- Cumplir las otras obligaciones especificadas en el contrato de trabajo.

El empresario debe...

- Proporcionar al trabajador ocupación efectiva de acuerdo con su categoría profesional.
- Ofrecer al trabajador la formación adecuada, y promocionarle de acuerdo con las condiciones establecidas en el convenio colectivo o en el contrato.
- Tomar medidas para evitar la discriminación por razón de estado civil, sexo, raza, edad, religión...
- Poner en marcha medidas de protección de riesgos que garanticen la seguridad del trabajador.
- Respetar el derecho a la intimidad del trabajador.
- Pagar puntualmente el salario en el momento y lugar acordados.
- Cumplir las otras obligaciones que consten en el contrato.

TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

Con el objeto de conseguir la máxima adaptación entre las necesidades de la empresa y de los trabajadores existen diferentes modalidades de contrato de trabajo:

TIPOS DE CONTRATOS

Según la jornada

Jornada completa
Jornada parcial

Duración determinada (temporales)

Según la duración

Duración indefinida (fijos)

Otros contratos

Formativos:

- Para la formación y el aprendizaje
- En prácticas

- A tiempo parcial con vinculación formativa (R. D. Ley 4/2013)

Causales:

- De duración determinada (art. 15.1 a, b y c del ET): de obra o servicio determinado, eventual por circunstancias de la producción, de primer empleo, de interinidad.

Temporales bonificados:

- Para trabajadores con discapacidad
- Otros temporales bonificados

- Por tiempo indefinido (indefinido ordinario)
- Fijo discontinuo
- Indefinido de apoyo a los emprendedores
- Para la contratación de personas con discapacidad
- A tiempo parcial con vinculación formativa (R. D. Ley 4/2013)
- De un joven por microempresas y empresarios autónomos (R. D. Ley 4/2013)
- De nuevo proyecto de emprendimiento joven (R. D. Ley 4/2013)
- Otros indefinidos bonificados

De relevo, de sustitución por jubilación anticipada...

INCENTIVOS A LA CONTRATACIÓN

Existen determinados colectivos que tienen dificultades específicas para el acceso al mercado de trabajo. Por este motivo, la legislación prevé contratos de trabajo que incorporan incentivos para la empresa como, por ejemplo, reducciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social o ayudas directas.

☞ Véase SUPUESTO 3.

Bonificaciones a la contratación indefinida El contrato de apoyo a los emprendedores, que afecta a los colectivos a y b, solo pueden concertarlo empresas que tengan menos de 50 trabajadores en el momento de producirse la contratación	a) Jóvenes entre 16 y 30 años, ambos inclusive, inscritos en la Oficina de Empleo. b) Desempleados mayores de 45 años. c) Trabajadores en situación de exclusión social. d) Víctimas de violencia de género o doméstica. e) Personas con discapacidad. f) Desempleados mayores de 52 años beneficiarios de los subsidios por desempleo. g) Conversión de contratos en prácticas, de relevo y sustitución por jubilación en empresas de menos de 50 trabajadores.
Bonificaciones en supuestos excepcionales de contratación temporal	a) Personas con discapacidad. b) Víctimas de violencia de género o doméstica. c) Personas en situación de exclusión social. d) Desempleados mayores de 52 años beneficiarios de los subsidios por desempleo.
Bonificaciones por la contratación a tiempo parcial	Cuando el contrato indefinido o temporal sea a tiempo parcial, la bonificación resultará de aplicar a las previstas en cada caso un porcentaje igual al de la jornada en el contrato al que se le sumarán 30 puntos porcentuales, sin que en ningún caso pueda superar el 100 % de la cuantía prevista.
Reducciones de cuotas empresariales a la Seguridad Social	Para los jóvenes desempleados inscritos en la Oficina de Empleo, mayores de 16 años y menores de 25, contratados para la formación y el aprendizaje, se aplicará una reducción de las cuotas empresariales a la Seguridad Social del 100 % durante toda la vigencia del contrato, si la empresa tiene una plantilla inferior a 250 personas, y del 75 %, si supera dicho número. Hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15 %, la reducción se podrá aplicar a los menores de 30 años.

EJEMPLO

Jaime S. A. debe contratar una persona para ocupar el puesto de auxiliar administrativo para cubrir un puesto vacante en el Departamento de Personal. Una de las candidatas es Carmen Ruiz, que acaba de finalizar sus estudios de Formación Profesional de Grado Medio de Gestión Administrativa, y que reúne las condiciones exigidas por la empresa.

— Veamos cómo es posible obtener información acerca de la forma contractual más conveniente y el modelo para llevar a cabo su contratación.

En primer lugar es preciso acceder a la página del Servicio Público de Empleo Estatal en www.sepe.es. A través del enlace «Contratos de trabajo», en «Modalidades de contratos y descarga individual», se accede

a una página que muestra todas las formas contractuales previstas por la legislación vigente.

En este caso en concreto, uno de los posibles contratos sería el contrato en prácticas, al que se accede a través del apartado «Contratos formativos», ya que la Sra. Ruiz cumple con el requisito exigido por poseer la titulación adecuada y, además, no haber transcurrido más de cinco años desde que finalizó sus estudios.

La empresa puede obtener bonificaciones, además, si lo transforma en un contrato indefinido a tiempo completo o parcial.

En cuanto al modelo, puede obtenerlo haciendo clic en el enlace «PE/176» de la columna «Modelo (.pdf)».

Para saber más

GRUPOS DE COTIZACIÓN

Los trabajadores pertenecen a diferentes grupos de cotización atendiendo a su categoría laboral.

GRUPO DE COTIZACIÓN	CATEGORÍA PROFESIONAL
1	Ingenieros y licenciados
2	Ingenieros técnicos, peritos y ayudantes titulados
3	Jefes administrativos y de taller
4	Ayudantes no titulados
5	Oficiales administrativos
6	Subalternos
7	Auxiliares administrativos
8	Oficiales de 1. ^a y 2. ^a
9	Oficiales de 3. ^a y especialistas
10	Peones
11	Trabajadores menores de 18 años



Puedes acceder a toda la información relativa a la Seguridad Social (grupos de cotización bases y tipos de cotización...) en la página web de la Seguridad Social en www.seg-social.es

EL SALARIO Y LOS COSTES LABORALES DEL EMPRESARIO

El empresario está obligado a pagar a sus trabajadores el salario señalado en el convenio colectivo o, en su caso, las mejoras contempladas en el contrato de trabajo.

Por otra parte, como verás, el pago del salario es una parte del coste laboral, ya que el empresario debe pagar asimismo la cuota empresarial a la Seguridad Social.

EL SALARIO

El trabajador recibe, como contraprestación a su actividad laboral en la empresa, un salario.

Salario

Comprende la totalidad de las percepciones económicas que reciben los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación de los servicios laborales por cuenta ajena.

El salario está compuesto por *retribuciones y deducciones*.

Retribuciones

Cantidades que debe percibir el trabajador por diferentes conceptos:

RETRIBUCIONES

Salario base

Es aquella parte de la retribución del trabajador fijada por unidad de tiempo o de obra sin atender a ninguna otra circunstancia. Su cuantía está establecida, para todas y cada una de las categorías, en los convenios colectivos.

Complementos salariales

Son aquellas cantidades que, en su caso, deben añadirse al salario base y que, fijadas en función de diversas circunstancias, tendrán que calcularse conforme a los criterios que se hayan pactado. Pueden ser:

- **Personales.** Complementos que se derivan de las condiciones personales del trabajador que no han sido valoradas al ser fijado el salario base: antigüedad, títulos y diplomas...
- **De puesto de trabajo.** Este complemento depende exclusivamente del puesto asignado e intenta compensar al trabajador por las incomodidades provocadas por el puesto que ocupa: peligrosidad, turnos...
- **Por calidad o cantidad.** Son complementos que el trabajador debe percibir por razón de una mejor calidad o una mayor cantidad de trabajo, vayan o no unidos a un sistema de retribución por rendimientos: puntualidad, horas extraordinarias...
- **De vencimiento periódico superior al mes.** Son aquellas percepciones cuya periodicidad supera el mes: pagas extraordinarias y de participación en beneficios u otras gratificaciones.

Complementos no salariales

Son aquellas retribuciones que percibe el trabajador como consecuencia de la relación de trabajo, pero que no retribuyen ni el trabajo efectivo ejecutado por el trabajador ni tampoco los períodos de descanso, que se computan como si de trabajo efectivo se tratase. Son, por ejemplo, los gastos de estancia, de locomoción, ayudas a adquisición de libros...

Deducciones

Son descuentos que se le efectúan al trabajador. Entre ellas se encuentran:

- Cotizaciones del trabajador a la Seguridad Social.
- Retenciones correspondientes al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

La diferencia entre retribuciones y deducciones constituye la cantidad que recibirá el trabajador.

El pago de salario debe ir acompañado de la entrega del recibo de salarios o **nómina**, en el que deben reflejarse todos los conceptos anteriores, y que puedes ver en el Documento 1 de la página 302.

LA COTIZACIÓN

La Seguridad Social es el sistema por el cual el Estado garantiza a las personas comprendidas en su ámbito de aplicación la protección adecuada en el caso de que se encuentren en una situación de necesidad.

Los empresarios están obligados a ingresar cada mes la totalidad de las cuotas de la empresa (cuota empresarial) y la de los trabajadores (cuota obrera) en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Los trabajadores y las empresas cotizan según unas bases de cotización que en el Régimen General se efectúan por alguno de los siguientes conceptos:

BASE DE COTIZACIÓN POR...	¿POR QUÉ CONCEPTO SE COTIZA?
Contingencias comunes.	Permite cubrir situaciones de enfermedad común del trabajador, maternidad, jubilación, accidente no laboral...
Contingencias profesionales (accidente de trabajo, enfermedad profesional).	Permite cubrir las situaciones de accidente laboral o de enfermedad del trabajador ligada al desempeño de su actividad.
Conceptos de recaudación conjunta (desempleo, formación profesional, fondo de garantía salarial).	Cubre los períodos de paro del trabajador, garantizando el pago de los salarios e indemnizaciones a los trabajadores según lo que establezca la normativa vigente. Formación y reciclaje de los trabajadores.
Horas extraordinarias.	Horas que el trabajador lleva a cabo y que exceden de la jornada laboral pactada en el contrato.

Para saber más

SALARIO EN ESPECIE

Es aquel que se percibe en bienes distintos del dinero, por ejemplo, préstamos en condiciones ventajosas, pólizas sanitarias, vivienda a cargo de la empresa...

Para saber más

ESTÍMULOS A LA CREACIÓN DE EMPLEO. MEDIDAS DE APOYO AL EMPRENDEDOR

En febrero de 2013, el Gobierno ha aprobado una serie de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo a la creación de empleo (BOE de 23 de febrero). Son:

- Contrato generaciones. Los jóvenes que contraten a padres de larga duración mayores de 45 años disfrutarán de una reducción del 100 % de las cuotas a la Seguridad Social durante el primer año.
- Establecimiento «Tarifa plana» a la Seguridad Social de 50 € durante los seis primeros meses a los jóvenes menores de 30 años que inicien su propio negocio y no tengan asalariados.
- Posibilidad de compatibilizar la prestación de desempleo con el inicio de una actividad por cuenta propia durante un máximo de 9 meses.
- Posibilidad de que los jóvenes menores de 30 años capitalicen hasta el 100 % de su prestación por desempleo para constituirse como autónomo.
- Bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social a las empresas que den trabajo a menores de 30 años sin experiencia laboral, bajo la fórmula del contrato a tiempo parcial con vinculación a la formación durante un máximo de 12 meses.
- Incentivos para convertir contratos temporales en indefinidos cuando se hagan a jóvenes menores de 30 años.

DETERMINACIÓN DEL COSTE LABORAL DEL TRABAJADOR

Para saber más

El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) constituye el límite por debajo del cual no se puede fijar el salario.

Para el año 2013 está establecido en 21,51 € al día, 645,30 € al mes, 9 034,20 € al año.

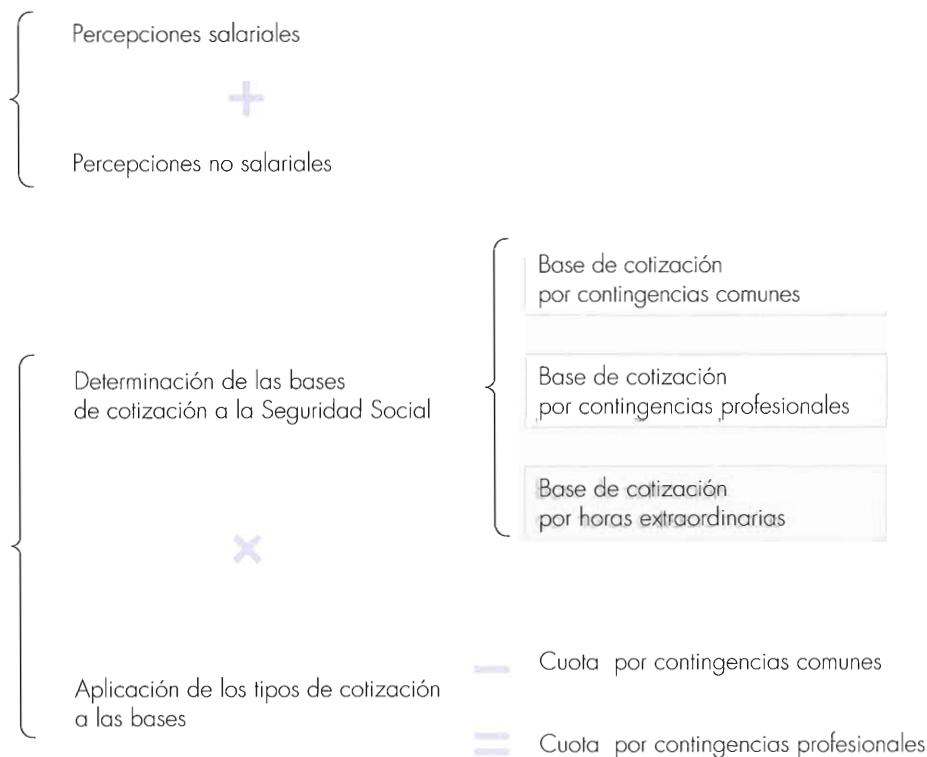
Para determinar el coste laboral del trabajador para la empresa es preciso determinar la cuantía de las retribuciones y la cuantía de las cotizaciones a la Seguridad Social que le corresponden al empresario.

$$\text{Coste laboral} = \text{Retribuciones del trabajador} + \\ + \text{Cuota empresarial a la Seguridad Social.}$$



1. Cálculo del total devengado

Para poder calcular la cuantía de la cuota empresarial a la Seguridad Social es necesario determinar las bases de cotización por cada uno de los conceptos anteriores, y aplicarles los correspondientes tipos de cotización, según el siguiente esquema:



¿CÓMO CALCULAR LA CUOTA EMPRESARIAL A LA SEGURIDAD SOCIAL?

Veamos de forma simplificada cuál es el proceso para determinar las bases de cotización de los trabajadores de retribución mensual (grupos 1 a 7):

BASE DE COTIZACIÓN POR CONTINGENCIAS COMUNES (BCC)	BASE DE COTIZACIÓN POR CONTINGENCIAS PROFESIONALES (BCP)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración total (RT): percepciones salariales a excepción de horas extraordinarias, complementos de vencimiento periódico superior al mes (CVSM) y aquellos conceptos que están exentos de cotización (véase el Documento 2 de las páginas 303 y 304). 2. Prorrata de horas extraordinarias (PPE): $PPE = \frac{CVSM}{12}$ 3. Base previa (BP) = RT + PPE 4. Comparar la base previa con las bases mínima y máxima del grupo de cotización del trabajador (Documento 3 de la página 305). <ul style="list-style-type: none"> • Si BP ≤ base mínima, entonces BCC = base mínima. • Si BP ≥ base máxima, entonces BCC = base máxima. • Si base mínima < BP < base máxima, entonces BCC = BP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base de contingencias profesionales previa (BCP previa) = BP + Horas extraordinarias. 2. Comparar la base previa con las topes mínimo y máximo (Documento 4 de la página 305). <ul style="list-style-type: none"> • Si BCP previa ≤ tope mínimo, entonces BCP previa = tope mínimo. • Si BCP previa ≥ tope máximo, entonces BCP previa = tope máximo. • Si tope mínimo < BCP previa < tope máximo, entonces BCP = BCP previa.
BASE DE COTIZACIÓN POR CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA	BASE DE COTIZACIÓN ADICIONAL POR HORAS EXTRAORDINARIAS (BHE)
La base por estos conceptos es igual a la base por contingencias profesionales.	Su valor es igual al importe abonado por horas extraordinarias separando las de fuerza mayor del resto.

Una vez calculadas las bases de cotización deben aplicarse los correspondientes tipos de cotización para el cálculo de la cuota empresarial, que para 2013 son:

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)		
CONTINGENCIAS	TIPOS	BASE
COMUNES	23,60	BCC
HORAS EXTRAORDINARIAS		
– Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	BHE
– Resto Horas Extraordinarias	23,60	BHE
DESEMPLEO		
– Tipo General	5,50	BCP
– Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	BCP
– Contrato duración determinada Tiempo Parcial	7,70	BCP
FOGASA (Fondo de Garantía Salarial)	0,20	BCP
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,60	BCP

EJEMPLO

El Departamento de Recursos Humanos de unos grandes almacenes se plantea la posibilidad de contratar una persona con el título de Gestión Administrativa de Grado Medio para trabajar en el Departamento de Contabilidad como auxiliar administrativa.

- Veamos cómo se puede determinar el coste laboral de este empleado para la empresa.



1. Retribución del trabajador

En primer lugar buscamos el convenio colectivo de grandes almacenes en la página web <http://explotacion.mtin.es/wregcon/>, seleccionando «Comercio» y a continuación «Grandes Almacenes».

Consultamos el texto del convenio colectivo de grandes almacenes para el período 2009-2012 (Resolución de 23 de septiembre de 2009; BOE de 5/10/2009) y observamos que, según su artículo 8, el trabajador pertenece a la categoría laboral de Grupo 7 de Profesionales en virtud de su titulación.

Aunque en el convenio se establecen diversos complementos salariales, en el artículo 23 y posteriores, de momento no sería de aplicación ninguno de ellos excepto las pagas extraordinarias, que según el artículo 26 son cuatro.

En cuanto a la cuantía del salario, consultamos el artículo 27 del convenio y observamos que el salario base para la citada categoría laboral es de 13 769,41 € anuales.

2. Cuota empresarial a la Seguridad Social

A continuación, calcularemos la cantidad que la empresa deberá satisfacer a la Seguridad Social:

En este caso en concreto, la empresa abonará dieciséis pagas, por lo que los trabajadores pertenecientes a esta categoría cobrarán $13\,769,41 / 16 = 860,59$ euros mensuales.

A partir de esta cantidad, y siguiendo el esquema que hemos presentado anteriormente, calculare-

mos la cuantía de la cuota empresarial a la Seguridad Social para determinar el coste laboral total para la empresa.

Bases de cotización

Base de cotización por contingencias comunes

Calculamos la prorrata de las pagas extraordinarias, que según el convenio colectivo en este caso son de cuantía igual al salario base, según la fórmula:

$$\text{PPE} = (4 \cdot 860,59) / 12 = 286,86 \text{ €}$$

$$\begin{aligned}\text{Base previa (BP)} &= \text{Remuneración total} + \text{PPE} = \\ &= 860,59 + 286,86 = 1\,147,45 \text{ €}\end{aligned}$$

Observamos, consultando las bases mínimas y máximas del grupo de cotización 7, que se encuentra entre ambas, por lo que $\text{BCC} = \text{BP} = 1\,147,45 \text{ €}$

Base de cotización por contingencias profesionales

Coincide con la base por contingencias comunes, por no haber horas extraordinarias, y además se encuentra entre los topes máximo y mínimo.

Base de conceptos de recaudación conjunta

Es la misma que la base de contingencias profesionales.

Calculamos las cuotas correspondientes:

	BASE	TIPO	CUOTA
Contingencias comunes	1 147,45	23,60 %	270,80
Desempleo	1 147,45	5,50 %	63,11
FOGASA	1 147,45	0,20 %	2,29
Formación Profesional	1 147,45	0,60 %	6,88
TOTAL MENSUAL			343,08

Por lo tanto en un año, y siempre que este empleado no cobre por otros conceptos como por ejemplo horas extraordinarias, la empresa deberá pagar en concepto de cuota empresarial a la Seguridad Social:

$$\text{Total anual} = 343,08 \cdot 12 = 4\,116,96 \text{ €}$$

3. Calculamos el coste laboral anual

$$\begin{aligned}\text{Coste laboral} &= \text{Retribución del trabajador} + \\ &+ \text{Cuota empresarial a la Seguridad Social} = \\ &= 13\,769,41 + 4\,116,96 = 17\,886,37 \text{ €}.\end{aligned}$$

2.4. LA SELECCIÓN Y LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Para disponer de una plantilla de personal adaptada a las necesidades de la empresa resulta esencial el proceso de captación y formación del personal, de forma que se pueda garantizar que éste cuenta con la cualificación requerida para el desarrollo de las tareas de su puesto de trabajo.

LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de selección del personal tiene diversas fases:

¿Sabías que...?

En el proceso de selección del personal es éticamente inaceptable, además de estar prohibido por la ley, el hecho de incurrir en conductas discriminatorias por motivos de sexo, raza, religión...

Analizar las características del puesto de trabajo:

- Técnicas utilizadas
- Condiciones en que se efectúa
- Etc.

Determinar las características de la persona que debe ocuparlo:

- Psicológicas
- Físicas
- Formación, experiencia...

Comprobar si en la empresa existen personas que reúnan las características requeridas y, en caso de ser así, si están en disposición de ocupar el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

No

Sí

El puesto de trabajo se podrá cubrir mediante el propio personal de la empresa, normalmente recibiendo una formación que le permita desempeñar de forma adecuada su nueva responsabilidad.

Analizar la normativa existente:

- Formas de contrato existentes.
- Otras normativas: convenio colectivo, cotización a la Seguridad Social...
- Ayudas a la creación de empleo.

Establecer un proceso de selección de personal a partir de la publicación de ofertas de empleo y la ejecución de pruebas selectivas.

Una vez seleccionada la persona adecuada, normalmente se establecerá un período de formación.

Para saber más

PLANES DE FORMACIÓN

La empresa debe configurar planes de formación, que tienen las siguientes fases:

- Detectar e identificar cuáles son las necesidades. Pueden ser de tipo general, esto es, que afecten a todos los puestos de trabajo de la empresa, o ser deficiencias que afecten a un determinado puesto o puestos de trabajo.
- Confeccionar un listado de necesidades y establecer criterios para su priorización.
- Elaborar un plan de formación, que contemple tanto aspectos generales, de integración del trabajador en la organización, como específicos de cada puesto de trabajo. Y, además, sistemas de control para medir la eficacia de las acciones emprendidas.

LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Para desarrollar su tarea con la máxima eficiencia, el trabajador debe disponer de una determinada cualificación profesional acorde con las características de ésta, por lo que debe tener una formación específica.

La empresa, al definir políticas de formación, ha de tener en cuenta las siguientes finalidades:

- Aumentar la polivalencia, es decir, la aptitud de llevar a cabo tareas diferentes.
- Permitir la promoción a puestos más cualificados.
- Aumentar, a partir de las capacidades personales, la productividad y la innovación en la empresa.
- Facilitar el desarrollo personal.
- Sensibilizar al empleado sobre aspectos como la calidad o el trabajo en equipo.

Estos esfuerzos son importantes en todos los niveles de la empresa, tanto para aquellos que forman parte de la dirección, como para los empleados de base.

2.5. LA SEGURIDAD LABORAL

A consecuencia de su actividad laboral, cualquier trabajador está expuesto a situaciones de riesgo que pueden amenazar su salud. Entre ellas podemos distinguir:

Para saber más

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo tiene en su página web en www.insht.es una gran cantidad de publicaciones entre las que se encuentra «Evaluación de las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas», que podrás localizar utilizando el buscador existente en la citada página, cuya lectura es muy recomendable para llevar a cabo un plan de prevención de riesgos.

RIESGOS DERIVADOS DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD	Son aquellos que pueden ocasionar un accidente laboral. Ejemplo: escaleras, instalaciones eléctricas, máquinas...
RIESGOS MEDIOAMBIENTALES	Son ocasionados por el contacto con agentes físicos, químicos o biológicos. Ejemplo: ambiente húmedo, ruido, radiaciones...
RIESGOS DERIVADOS DE LA CARGA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Tienen que ver con la carga de trabajo, y pueden ocasionar trastornos físicos o psicológicos. Ejemplo: horarios nocturnos, tareas repetitivas...

Es muy importante que la empresa desarrolle una acción preventiva para minimizar o evitar sus efectos.

Acción preventiva

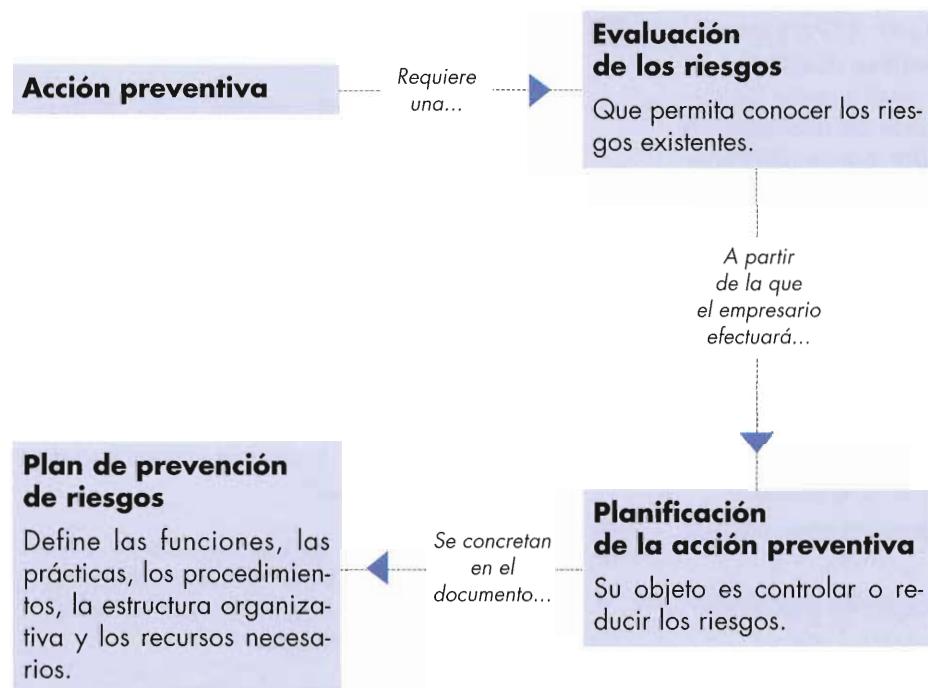
Todo sistema que permita prevenir los daños para la salud de los trabajadores antes de que se produzcan.

Una correcta planificación de la acción preventiva ha de contemplar diversas etapas, que finalizan en la confección de un plan de prevención de riesgos.

Plan de prevención de riesgos

Documento que refleja los compromisos y objetivos en materia de acción preventiva, los integra en el resto de los objetivos empresariales, define las responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos y desarrolla los procedimientos que se llevarán a cabo para gestionar la prevención.

El proceso que debe seguirse en la elaboración de dicho plan es:



¿Sabías que...?

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), 31/1995 se publicó en el BOE el 10 de noviembre de 1995. Posteriormente ha sido modificada por la Ley 39/1999, la Ley 54/2003, la Ley 31/2006, la Ley Orgánica 3/2007 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales y el Real Decreto 843/2011.

PRINCIPIOS DE LA ACCIÓN PREVENTIVA

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, establece los principios de la acción preventiva:

- Evitar los riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.
- Combatir los riesgos en su origen.
- 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 sus efectos en la salud.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- 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.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

☞ Véase **SUPUESTO DE SÍNTESIS**.

CUESTIONES

- 14** Argumenta si te parece cierta la siguiente afirmación: «El objetivo del área de Recursos Humanos es la contratación de los trabajadores y el pago de las nóminas».
- 15** A partir de la definición de liderazgo argumenta si crees que en la empresa pueden existir líderes que no tengan cargos directivos en ella.
- 16** Señala cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones son ciertas según la teoría de Maslow:
a) La motivación de los trabajadores depende exclusivamente de su salario. b) Para los empleados es importante sentirse aceptados en la empresa e integrados en el equipo de trabajo. c) Una vez satisfechas las necesidades de seguridad, el trabajador busca satisfacer las necesidades sociales.
- 17** Jenifer Marín es jefa de Recursos Humanos de Flor de Nieve S. A. Explica qué condicionantes debe tener en cuenta para configurar un sistema de comunicación eficiente.
- 18** ¿Cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones referentes al convenio colectivo son ciertas?
a) Es una ley de aplicación obligatoria.
b) Es un acuerdo entre empresarios y trabajadores.
c) Es de aplicación únicamente a nivel empresarial.
- 19** Consulta el convenio colectivo de tu sector de actividad a través de las páginas web que hemos citado en el texto, e indica cuál es la categoría laboral y el salario correspondiente a un titulado en Grado Superior en Administración y Finanzas que desempeñará la labor de jefe de compras y ventas.
- 20** Examina los derechos y deberes que se derivan del contrato de trabajo, e indica si según éstos un empleado puede trabajar por las mañanas en una empresa con un contrato a tiempo parcial como vendedor de productos informáticos, y por la tarde llevar a cabo la misma actividad por cuenta ajena.
- 21** Los contratos de duración determinada pueden ser:
a) Formativos, causales y de fomento de la ocupación.
b) Ordinarios e indefinidos.
c) La legislación actual no prevé este tipo de contrato, ya que tiene que ser de duración indefinida en todos los casos.
- 22** Entre las personas candidatas para proveer un puesto de trabajo de administrativa en Amer S. A. se encuentra Carmela Jiménez, de 47 años de edad. Su candidatura es descartada porque se prefiere una persona más joven.
a) Argumenta si esta actuación te parece adecuada desde un punto de vista ético, y si es favorable para la empresa. b) Indica si la empresa puede obtener ventajas fiscales si la contrata por tiempo indefinido.
- 23** Explica en qué consisten los complementos salariales de vencimiento superior al mes.
- 24** El salario que percibe el trabajador se determina...
a) Restando las deducciones a las retribuciones.
b) Sumando deducciones y retribuciones.
c) Restando las retribuciones a las deducciones.
- 25** Explica cómo se determina la base de contingencias comunes una vez conocida la base previa.
- 26** ¿Cuáles son las dos primeras actividades que es preciso llevar a cabo en un proceso de selección de personal?
- 27** Argumenta si crees que la compra de sillas ergonómicas adaptadas al trabajo que hay que desempeñar en una oficina puede considerarse acción preventiva.
- 28** Propón diversas medidas que puede desarrollar el Departamento de Recursos Humanos para aumentar la motivación de los empleados.
- 29** Explica cuál es la relación entre liderazgo y ética.
- 30** La formación del personal permite...
a) Reducir los salarios.
b) Aumentar la polivalencia.
c) Disminuir las cotizaciones a la Seguridad Social.
- 31** Explica qué entendemos por riesgos medioambientales.
- 32** Existen diferentes teorías acerca de los factores de motivación del empleado. Una de ellas es la de Herzberg, que podrás localizar fácilmente tecleando en un buscador el nombre de este autor y la palabra «motivación». Explica cuáles son los factores relevantes para este autor y cuáles son las posibles causas de la insatisfacción.

SUPUESTOS PRÁCTICOS RESUELTOS

SUPUESTO 1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Wildest S. A. es una pyme dedicada a la producción de pinturas que exporta a otros países de la Unión Europea. En el momento de su fundación contaba con catorce empleados, de los cuales siete se ocupaban de la producción, dos del almacén, dos de la gestión administrativa y tres de los contactos con proveedores y clientes. Por ello estaba estructurada en dos departamentos que dependían directamente de la dirección: el Departamento de Producción, que se ocupaba de la gestión del almacén y la producción, y el Departamento Comercial y de Administración, en el que tenían cabida el resto de tareas.

Sin embargo, en los últimos dos años la dimensión de la empresa ha aumentado de forma sig-

nificativa debido a un fuerte incremento de las exportaciones. El personal de Producción ha aumentado en veinte personas, de las cuales cuatro trabajan en el almacén, y el Departamento de Comercial y de Administración en ocho personas más. Las áreas más reforzadas han sido la de ventas, que ahora cuenta con seis empleados, y la de administración, en la que se han integrado el resto.

Propón alternativas para llevar cabo una reestructuración de la organización de la empresa de manera que esté más adaptada a los cambios producidos y, en cada caso, representa la opción elegida mediante un organigrama.

SOLUCIÓN

Los dos departamentos existentes en la empresa han aumentado de forma significativa tanto en cuanto a volumen de trabajo como en número de empleados. Por ello, es recomendable variar la organización de la empresa, o bien aumentando el número de departamentos, o creando áreas en los existentes a cargo de un responsable.

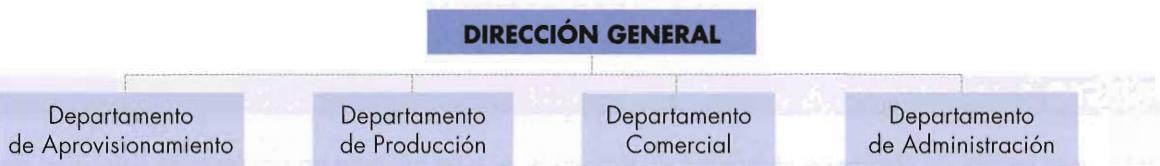
a) Aumento del número de departamentos.

En este caso podría aconsejarse desligar el Departamento de Producción del de Almacén, e integrar en un Departamento de Aprovisionamiento el personal de Almacén y el que se ocupa de los contactos con proveedores, y que actualmente está integrado en el Departamento Comercial y de Administración.

Por otra parte también sería conveniente dividir este último departamento en dos más, con un responsable a cargo de cada uno de ellos.

Por ello deberían nombrarse dos jefes de departamento que asumirían la dirección de los departamentos de nueva creación.

El organigrama de la empresa sería el siguiente:



b) Creación de secciones de los departamentos.

Otra opción sería crear dentro de cada departamento secciones, cada una de las cuales se ocuparía de un determinado grupo de tareas, manteniendo el mismo número de jefes de departamento pero nombrando responsables para cada una de ellas.

En este caso, el organigrama resultante podría ser el siguiente:



SUPUESTO 2 LA MOTIVACIÓN

Valentina Romero ha accedido al cargo de jefa de Recursos Humanos de Cartones S. A. Entre las diversas tareas que piensa llevar a cabo figuran cambios de manera que aumente la motivación de los empleados.

- ¿Qué tipo de medidas podría aplicar?



SOLUCIÓN

Obviamente una de las medidas posibles sería la mejora de las condiciones retributivas, aunque de momento este tema no se plantea ya que están fijadas en el convenio colectivo.

Por esta razón se centrará en las necesidades sociales y de estima, estableciendo medidas como:

- Aumentar y fomentar la participación del personal en la fijación de los objetivos del departamento en que trabajan, y en la valoración de los resultados.
- Implantar programas de formación en la empresa.
- Estudiar la trayectoria laboral y formativa de los empleados con el fin de ubicarlos, en la medida de lo posible, en los puestos de trabajo más adecuados.

SUPUESTO 3 LAS AYUDAS A LA CONTRATACIÓN

Pedro López es jefe de Recursos Humanos de Krause S. A. y ha iniciado un proceso de selección de personal para cubrir dos puestos de trabajo en el almacén de la empresa.

- ¿Dónde puede obtener información actualizada para determinar las ayudas y bonificaciones existentes para la contratación?

SOLUCIÓN

Existen dos páginas web en las que puede obtener la información que necesita:

- Una de ellas es la página del Servicio Público de Empleo Estatal, en www.sepe.es, en el enlace «Contratos de trabajo».
- También puede acceder a la página web de la Seguridad Social, en www.seg-social.es, y a través del enlace «Empresarios», «Cotización / Recaudación» puede encontrar los incentivos a la contratación respecto a la cotización en la Seguridad Social.

SUPUESTO DE SÍNTESIS

Tres socios quieren fundar una empresa dedicada a la producción de complementos dietéticos. Argumenta:

- a) Qué tareas tienen que considerar para diseñar su organización.
- b) Cómo pueden proceder a la selección del personal.
- c) De qué manera podrían fijar las retribuciones de los empleados.
- d) Qué cuestiones deben tener en cuenta para determinar el coste del personal.

SOLUCIÓN

a) En primer lugar deben:

- Dividir la actividad de la empresa en grupos de actividades, a partir de criterios como un mismo objetivo o un determinado tipo de actividades.
- Una vez esté claro este punto, deben determinar quién se responsabilizará de cada una de ellas, y cuáles serán sus necesidades de personal en cuanto a número de trabajadores, cualificación y formación requeridas...
- Finalmente, deberán establecer canales de comunicación ágiles y eficientes de manera que el trabajo se lleve a cabo de forma coordinada.

b) Para proceder a la selección del personal tienen que partir de la información anterior para determinar:

- Características de los puestos de trabajo a ocupar en cuanto a tecnologías utilizadas, condiciones de trabajo...
- Características psicológicas, físicas, y de formación y experiencia de las personas que los ocuparán.
- Análisis de la normativa existente para determinar las formas contractuales más idóneas, el convenio colectivo de aplicación, las ayudas existentes a la creación de puestos de trabajo...
- A continuación, deberán establecer un proceso de selección de personal, publicando las ofertas en medios de comunicación o en páginas de Internet especializadas, y determinar cuáles son las pruebas selectivas que podrían llevarse a cabo: tests, entrevistas personales...
- Finalmente, deberán prever si hay que programar actividades de formación para mejorar la adaptación del personal a las necesidades de la empresa.

c) Para fijar las retribuciones del personal deberán consultar el convenio colectivo, acudiendo por ejemplo a las bases de datos existentes en Internet como la del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, y en el que figurarán cuestiones como el salario base y los complementos que hay que percibir o el número de pagas extraordinarias. Han de tener en cuenta que las condiciones salariales que deben ofrecer tienen que igualarlas o mejorarlas.

d) El coste de personal estará formado por las retribuciones que hay que percibir por los empleados, que como hemos dicho figuran en el convenio colectivo del sector, más las cuotas empresariales a la Seguridad Social, que podrán calcular determinando las correspondientes bases de cotización, aplicando los tipos de cotización y, en su caso, aplicando los porcentajes de deducción si se trata de contratos con bonificación.

SUPUESTOS PRÁCTICOS PARA RESOLVER

1. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1 María del Carmen Sendra es jefa de producción de una empresa dedicada a la fabricación de elementos para calefacción.

- a) Explica de qué tareas debe ocuparse.
- b) A partir de un ejemplo basado en una interrupción de la producción debida a una avería, muestra cómo existe interrelación entre las áreas de la empresa.

2 A partir del organigrama de la empresa Renfe, que puedes encontrar en www.renfe.com/empresa/organizacion, argumenta cómo se transmitirá una decisión de la dirección de ésta relativa a un nuevo proyecto que se está desarrollando.

3 Elabora un organigrama funcional para Frans S. A., que cuenta con Departamentos de Producción, Administración y Comercial. Sabemos, además, que el Departamento de Producción consta de la Dirección de Aprovisionamiento y la de Dirección de la Producción, y el de Administración de una Dirección de Sistemas Informáticos y otra de Administración General.

4 Vincitur S. A. es una empresa que está en proceso de reforma de su estructura organizativa. Esta empresa vende sus productos fundamentalmente en España, Italia y Francia, y elabora tres tipos de productos: grasas lubricantes, grasas de silicona y absorbentes industriales.

Por otra parte, en la nueva estructura se quiere dar un gran protagonismo a las nuevas tecnologías, que tendrán un papel importante en todos los niveles de la organización.

— Propón dos tipos alternativos de organización para esta empresa y elabora los correspondientes organigramas funcionales.

5 Analiza estos organigramas, correspondientes a diversas empresas españolas, y en cada caso indica de qué tipo se trata según la finalidad, la extensión, el contenido y la forma:

- a) Sociedad Aragonesa de Gestión Agroambiental, en www.sirasa.net
- b) Videoacustic, en www.videoacustic.com/empresa_organigrama.php
- c) Agencia de la Obra Pública de Andalucía en www.aopandalucia.es
- d) Abansys, en www.abansys.com/lacompania_organigrama.html

2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

6 El jefe de Recursos Humanos de Ferrovías S. A. basa la motivación de los empleados en un sistema de recompensas económicas según la obtención de objetivos. Éstos son muy ambiciosos, por ello son muy pocos los empleados que consiguen mejoras económicas.

— Argumenta si te parece un buen método de motivación, y en su caso qué otras medidas se podrían implantar.

7 Una empresa decide contratar tres nuevos empleados con el fin de aumentar temporalmente la producción y servir un importante pedido. Se espera que en un período de cinco meses se vuelva a la producción normal.

— Explica qué tipo de contrato puede ser aconsejable en este caso; consulta la página web del Servicio Público de Empleo Estatal y argumenta si cumple con las condiciones exigidas por la normativa vigente.

8 Martrex S. A. debe cubrir un puesto de trabajo de jefe del Departamento Financiero-Contable, que acaba de quedar vacante. Para ello la dirección de la empresa decide, de forma inmediata, publicar un anuncio en la prensa.

— Argumenta si crees que actúa correctamente, y en su caso propón qué actividades deberían llevarse a cabo para cubrir este puesto.

9 Serratosa S. A. es una empresa aserradora que desarrolla su actividad utilizando como materia prima la madera obtenida en diversas explotaciones forestales. Acaba de contratar a Marta Salinas, que desarrollará la tarea de jefe de prevención de riesgos.

— Detalla cuáles son las tareas que debe gestionar para elaborar un plan de prevención de riesgos, y propón ejemplos.

10 Según el convenio colectivo vigente para una empresa, el salario base que debe abonarse a un jefe de taller es de 1 340,60 € mensuales, con dos pagas extraordinarias iguales al salario base.

— Determina cuál es el coste anual de este trabajador para la empresa.

11 Industrias del Corcho S. A. está efectuando un proceso de selección de un empleado para trabajar como analista de sistemas.

Uno de los candidatos es Manuel Ruiz, de 40 años de edad, que dispone del título de licenciado en Informática, y que sufre una discapacidad del 33 % reconocida por la Seguridad Social a consecuencia de un accidente de tráfico.

a) Determina, consultando el convenio colectivo del sector del corcho en una base de datos, cuál es la categoría laboral en la que se encuadraría el citado trabajador, y cuál sería el salario anual.

b) Indica qué tipo de contrato podría efectuar la empresa si quiere tramitar la contratación por tiempo indefinido y en jornada completa.

Consulta la página web del Servicio Público de Empleo Estatal y, a partir del contrato elegido, determina si la empresa puede obtener algún tipo de ayuda para su contratación y de qué cuantía, y en su caso cuáles serían las obligaciones para la empresa.

c) Calcula cuál sería el coste laboral anual de este trabajador para la empresa, suponiendo que su discapacidad no es severa.

12 Lee el artículo «Preguntas eficaces en la selección del personal», que puedes encontrar en la página web de la revista *Emprendedores* en www.emprendedores.es/empresa/noticias/preguntas_eficaces_en_la_seleccion_de_personal

a) Explica qué tipo de cualidades se pretenden determinar en el nuevo empleado, distinguiendo en su caso entre psicológicas, y de formación y experiencia.

b) Tomando en cuenta las recomendaciones del artículo, argumenta si te parecería correcta la siguiente pregunta planteada al candidato a un puesto de trabajo en tu empresa: «¿Cree usted que desempeñó correctamente su labor como contable en la

empresa anterior?», y en su caso propón alternativas.

13 Mediante un buscador, consulta en Internet la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y explica cuáles son los derechos y las obligaciones de los trabajadores en este campo.

SUPUESTO DE SÍNTESIS

14 Elked S. A. es una empresa del sector del calzado que dispone de 134 empleados. Fabrica tres líneas de producto: Dandy para hombre, Spirit para mujer, y Swing, cuyo objetivo es el cliente joven. Vende sus productos a través de diversas cadenas de hipermercados en España, y una parte muy importante se dedica a la exportación.

a) Propón una posible estructura organizativa para la empresa, indicando qué tipo de departamentos pueden establecerse en su caso.

b) Debido a una baja laboral tiene que cubrir el puesto de trabajo de encargado de sección. Indica qué actividades debe llevar a cabo para seleccionar a la persona más adecuada.

c) Consulta el correspondiente convenio, determina cuál es la categoría laboral de este empleado y cuál será el coste anual para la empresa.

RESUMEN

La organización de la empresa

¿CÓMO ORGANIZAR LA EMPRESA?

La gestión de los Recursos Humanos en la empresa

182

La estructura organizativa

Consiste en el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la definición de las tareas que tienen que ejecutarse, las personas que las deben llevar a cabo, las relaciones que deben existir entre ellas y los procesos de control que permitan verificar la consecución de los objetivos propuestos.

La organización formal

Es la que ha sido conscientemente definida por la empresa.

La organización informal

Es la que nace de manera espontánea y natural entre los miembros de la organización formal.

Las áreas funcionales de la empresa

En general, podemos distinguir las siguientes áreas funcionales: aprovisionamiento, producción, comercial, sistemas de información, Recursos Humanos, económico-financiera, servicios generales, y dirección y control.

El organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de los diversos departamentos de la empresa y de sus funciones, de los niveles de autoridad y de los canales de transmisión de información.

Objetivos de la gestión de Recursos Humanos

Motivar a los miembros de la empresa, llevar a cabo los trámites de la gestión de personal y garantizar la existencia de un sistema de información claro.

Liderazgo, motivación y comunicación

Debe existir una persona o personas que lideren la empresa y motiven a sus integrantes, y una estructura que permita la comunicación fluida entre los miembros que la componen.

Los convenios colectivos

El convenio colectivo es un acuerdo que se suscribe entre los representantes de la empresa y los de los trabajadores, y en el que se explicitan los acuerdos a que han llegado las partes.

El marco legal de la gestión de los Recursos Humanos

Permite que tanto empresarios como trabajadores conozcan sus derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

El contrato de trabajo

Es un acuerdo entre dos personas por el que una de ellas, el trabajador, se compromete a prestar determinados servicios bajo la dirección de la otra, el empresario, recibiendo a cambio una retribución.

La selección y la formación del personal

Para prever las necesidades de personal la empresa tiene que desarrollar actividades para seleccionar a ese personal, y debe poner en marcha esas actividades para conseguir la formación de los trabajadores.

El salario y los costes laborales del empresario

El empresario está obligado a pagar a sus trabajadores el salario señalado en el convenio colectivo o, en su caso, las mejoras contempladas en el contrato de trabajo. Además, tiene que pagar la cuota empresarial a la Seguridad Social.

La seguridad laboral

La empresa debe llevar a cabo una acción preventiva de los riesgos laborales para prevenir los daños en la salud de los trabajadores antes de que se produzcan.



AUTO EVALUACIÓN

7

UNIDAD

UT7. ¿Cómo organizar la empresa?

183

PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO EMPRESARIAL

1 Propón ejemplos de las tareas que se llevan a cabo en el área económico-financiera de una empresa dedicada a la producción de alimentos de pastelería.

2 Argumenta si te parece cierta o incierta la siguiente afirmación: «La dirección de la empresa debe evitar que exista una organización informal, ya que puede interferir negativamente en la organización formal».

3 Comercial Eléctrica S. A. es una empresa dedicada a la comercialización de elementos eléctricos para la construcción. Cuenta con tres departamentos: Administración, Compras y Ventas, de los cuales dependen las áreas funcionales contable, de sistemas de la información, y de servicios generales.

— Elabora un organigrama funcional de la empresa, asignando las áreas funcionales al departamento que creas más conveniente.

4 Para definir en el plan de empresa su estructura organizativa es preciso previamente...

a) Dividir la actividad de la empresa en grupos de actividades caracterizados por un determinado objetivo.

b) Elaborar un plan de prevención de riesgos de forma que se pueda llevar a cabo la acción preventiva.

c) Conocer detalladamente los condicionantes que llevan a la creación de la organización informal.

5 Señala cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones te parecen ciertas:

a) En una empresa hay un único líder, que es el director general.

b) La motivación de los empleados depende de la medida en que pueden satisfacer sus necesidades participando en las actividades de la empresa.

c) Para considerar que un sistema de comunicación es eficiente basta con que permita que las instrucciones de la dirección lleguen lo antes posible a los empleados.

6 Cita cuáles son las necesidades de las personas según la teoría de Maslow.

7 Un convenio colectivo es un documento en el que figuran, entre otros...

- a) Las categorías laborales de la empresa.
- b) Los tipos de contrato de trabajo existentes.
- c) Las bases y tipos de cotización de la empresa a la Seguridad Social.

8 Vegenat S. L. es una pyme del sector de la alimentación que elabora conservas vegetales y que desea contratar un operador de máquina para su planta productiva situada en Calatayud. Consulta el convenio colectivo de las empresas dedicadas a las conservas vegetales y determina su categoría laboral, y qué tipo de cualificaciones deberá tener este empleado.

9 Supón que el sueldo de un jefe de departamento en una empresa de tu sector de actividad es de 2070 € mensuales, y tiene derecho a dos pagas extraordinarias del mismo importe. Por ello podemos decir que el coste laboral anual de este trabajador para la empresa es de...

a) 28 980,00 €.

b) 37 644,96 €.

c) 24 840,00 €.

10 Una empresa desea contratar a Marta Cartas, de 42 años, y que desde hace diez meses se encuentra en situación de paro, mediante un contrato indefinido a tiempo parcial. Averigua, consultando la página web de la Seguridad Social en www.seg-social.es, qué ventajas puede tener la empresa en cuanto a bonificaciones en la Seguridad Social.

11 Tecnofisa S. A. es una empresa dedicada al montaje de instalaciones técnicas para la industria química que desea elaborar un plan de prevención de riesgos laborales.

— Explica en qué consiste este documento.

* Al final del libro encontrarás las soluciones de la autoevaluación. Comprueba si has contestado correctamente. Si no ha sido así, no te preocupes, revisa la unidad y vuelve a intentarlo.

PROYECTO

SELECCIÓN DE PERSONAL Y DISCRIMINACIÓN

La nacionalidad, creencias religiosas, raza u orientación sexual de los aspirantes al puesto de trabajo son temas sensibles que no deben tocarse en ninguna fase del proceso de selección; así como tampoco deberían considerarse las preguntas referidas a las asociaciones o clubes a los que pertenece el postulante ni pedirles que envíen fotografías con sus solicitudes.

Existen varios colectivos de personas que suelen ser víctimas de discriminación como las personas mayores, discapacitados o minusválidos, mujeres y homosexuales.

La mayoría de los empresarios prefieren contratar a personas jóvenes y rechazar a aquellas que superan los 40 ó 50 años de edad. Esta elección es un mero prejuicio sin sustento ya que, de hecho, está comprobado que las personas mayores no sólo son más productivas sino que además tienen menos absentismo, son más responsables y cuidadosas de su ámbito laboral.

En el caso de los trabajadores con discapacidad o minusvalía, la discriminación nace de la necesidad de modificar el ambiente de trabajo para adaptarlo a las capacidades diferentes del minusválido.

Las mujeres pueden ser víctimas de discriminación cuando quieren ejercer una profesión que la tradición establece como «masculina».

Entre los tipos de discriminación silenciosa existe una que es socialmente aceptada, pero no por ello correcta. Cuando el atractivo físico de una persona es determinante para conseguir y desarrollar un puesto de trabajo o para conseguir un ascenso, hablamos de discriminación.



Las personas más atractivas son favorecidas y se les suele atribuir más cualidades positivas que a las personas menos agraciadas físicamente. A las personas atractivas se las percibe como más sociables, más equilibradas y más dominantes y es por ello que consiguen mejores empleos, más rápidamente y con mayores ingresos.

La discriminación es parte del proceso de selección, pero cuando la discriminación es infundada y contra una minoría a la que no se le permite siquiera una posibilidad, entonces se transforma en un aspecto negativo que perjudicará, a la larga, a la empresa que no acepte y promueva la diversidad en un mundo que está en constante cambio.

Fuente: Adaptación del artículo de Brenda Zaniuk, «Selección de personal y discriminación» en www.buscarempleo.es/opinion/seleccion-de-personal-y-discriminacion.html

ANTES DE EMPEZAR

1. En el artículo se muestran diferentes formas de discriminación, que la autora denomina discriminación silenciosa.
 - Argumenta, basándote en alguna de ellas, por qué motivo crees que se utiliza este calificativo.
2. Entre las diferentes formas de discriminación existen las que se refieren a la edad o a la mujer en determinados trabajos. Investiga, a partir de las experiencias de personas que conozcas, si se da en tu entorno.
 - ¿Crees que, en general, es positiva para los intereses de la empresa?

■ ELABORA TU PROYECTO DE EMPRESA

En tu proyecto de empresa debes explicitar cuál será su organización, determinar cuáles serán sus necesidades de personal tanto por lo que respecta al número como a la cualificación, valorar su coste y prever medidas de acción preventiva.

Por ello debes llevar a cabo las siguientes tareas:

- a) **Organización.** Debes concretar con qué áreas funcionales contará la empresa, la relación existente entre ellas y, en su caso, quién será el responsable.

A partir de esta información, debes representar la estructura organizativa con los correspondientes departamentos mediante un organigrama funcional.

- b) **Gestión de los Recursos Humanos.** En este caso es preciso concretar las siguientes cuestiones:

- **Cualificación de los empleados de la empresa.** 
- **Tipos de contrato que, en principio, se prevén.** Hay que tener en cuenta que, en este caso, la elección final dependerá de diversas circunstancias, entre ellas las características personales de las personas seleccionadas. Recuerda, por ejemplo, que existen contratos con bonificaciones debidas a cuestiones como trabajadores en situación de exclusión social, personas con discapacidad...
- **Salario y coste laboral.** Recuerda que en este caso es preciso que consultes el convenio colectivo del sector, que determines cuál es la categoría laboral prevista para cada trabajador, y que conozcas el sueldo correspondiente. En este aspecto debes considerar que el sueldo que figura en el convenio constituye el nivel mínimo, por lo que puedes considerar ofrecer un sueldo superior.

A partir de la información anterior, debes calcular el **coste laboral para la empresa**, puesto que esta información será de gran utilidad en el momento de determinar su viabilidad.

Es importante contar con el personal más adecuado, pero piensa que el coste puede llegar a ser muy elevado. Conseguirás que sea mínimo si llegas a definir con claridad una estructura organizativa simple. Piensa que, en el futuro, una vez la empresa esté en marcha, será más sencillo ampliar el personal que reducirlo.

- Cómo se llevará a cabo el **proceso de selección**.
- Si prevés **actividades de formación**, es necesario que detalles en qué consistirán, a quiénes afectarán y cuál será su coste orientativo.
- También es preciso que tengas en cuenta la **seguridad laboral**, y por lo tanto que determines los posibles riesgos existentes, y qué medidas de acción preventiva se desarrollarán.