

# **TEMA 1: LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

## **1- LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA**

### **1.1- ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?**

### **1.2- LAS FUNCIONES DE LAS EMPRESAS**

### **1.3- LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS**

### **1.4- REPERCUSIONES NEGATIVAS DE LAS EMPRESAS**

### **1.5- LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS**

### **1.6- ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

### **1.7- RELACIONES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

## **2- LAS FORMAS ORGANIZATIVAS**

### **2.1- LAS ÁREAS FUNCIONALES**

### **2.2- ¿CÓMO SE REPRESENTA LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA? LOS ORGANIGRAMAS**

## **3- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **3.1- LA GESTIÓN DEL PERSONAL**

### **3.2- LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**



# 1- LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA

## 1.1- ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

A lo largo de un día normal, solemos utilizar diferentes tipos de bienes (ropa, alimentos,...) y de servicios (el autobús, la energía eléctrica,...). La característica común de todos esos bienes y servicios es que están producidos por empresas.

Antes de definir lo que es una empresa, vamos a estudiar unos conceptos previos

- **Bienes:** son objetos físicos, que se pueden
  - tocar
  - transportar
  - almacenar

Ejemplo: libros, ropa, ordenadores

- **Servicios:** conjunto de actividades que sirven para un uso determinado, y que no se pueden tocar, ni transportar, ni almacenar

Ejemplos: peluquero (cortan el pelo), médico (curan), profesor (enseñan)

- **Factores de producción:** son el conjunto de elementos que utilizan las empresas para la elaboración de bienes o la prestación de servicios

Los factores de producción los podemos clasificar en:

**a) Los recursos naturales o materias primas:** son los elementos del entorno natural que el ser humano emplea para producir los bienes y servicios.

Ejemplo: el petróleo, la energía solar, la madera para hacer un mueble,...

**b) Los recursos humanos o trabajadores:** el trabajo es cualquier actividad humana física o mental, destinada a la producción de bienes o servicios, y prestada a cambio de un salario

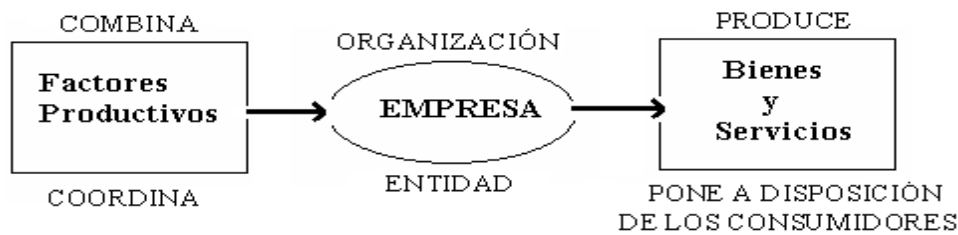
**c) El capital:** son bienes ya producidos que se utilizan para fabricar nuevos bienes o prestar servicios

No hay que confundirlo con el dinero, ya que solo con dinero no se pueden producir ni fabricar nada

Ejemplo: las máquinas, las herramientas. Un secador para el peluquero

Ahora, ya podemos entender mejor la definición de empresa.

Una **empresa** es un organismo o entidad que, combina y coordina diferentes factores de producción, y que produce y/o pone a disposición de los consumidores bienes y servicios



Entendemos por **producción** cualquier actividad que sirve para elaborar y acercar un bien o un servicio a los consumidores para que éstos satisfagan sus necesidades

Así pues:

- la fabricación,
- el transporte,
- el almacenamiento
- y la comercialización,

son **actividades de producción**

Las empresas **toman decisiones sobre:**

- qué producir
- en qué cantidad
- cómo producirlo, con qué características, calidad, etc.
- cuándo producirlo
- dónde venderlo

## 1.2- LAS FUNCIONES DE LAS EMPRESAS

Las principales **funciones de las empresas** son:

- a) Coordinar los factores de producción
  - coordinados por el empresario y los directivos
- b) Elaborar bienes y servicios para venderlos
- c) Obtener recursos económicos para:
  - pagar los factores de producción (materias primas, trabajadores y capital)
  - que los propietarios obtengan beneficios
  - pagar impuestos
  - invertir en nuevos proyectos

### **1.3- LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS**

En cuanto a los objetivos de las empresas, podemos distinguir entre los objetivos principales y otros objetivos secundarios de las empresas.

#### **a) Objetivos principales:**

- Maximizar los beneficios, es decir, que la empresa gane lo máximo posible para que así sus propietarios se enriquezcan
- Crear valor, es decir, que la empresa cada vez valga más. De esta forma sus propietarios también se enriquecerían en caso de que vendieran la empresa

#### **b) Otros objetivos:**

Las empresas también pueden proporcionar unos beneficios sociales, tales como:

- crear puestos de trabajo
- satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores
- crecimiento económico de la zona
- etc

### **1.4- REPERCUSIONES NEGATIVAS DE LAS EMPRESAS**

También vamos a ver que las empresas no solo hacen cosas buenas, sino que también tienen repercusiones negativas para el entorno. Dichas repercusiones se conocen como los costes sociales:

- La contaminación del medioambiente
- Condiciones de trabajo inadecuadas
- Fijación de precios excesivamente altos
- Fraudes y estafas
- etc



## **1.5- LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS**

Las empresas, al igual que las personas, son diferentes entre si. Mientras que a las personas las identifica su personalidad, a las empresas el rasgo que las diferencia es su **estructura organizativa**

Así pues, la estructura organizativa de una empresa, son sus rasgos característicos, entre los que se encuentran:

- el sector de actividad al que pertenece
- el tipo de productos que elabora o de servicios que presta
- el sistema productivo que utiliza
- las personas que la configuran
- las relaciones jerárquicas y funcionales que existen entre los distintos elementos
- etc

No puede hablarse de una estructura organizativa óptima que sirva con carácter general para todo tipo de empresa, sino que, dependiendo de las características de cada empresa, la dirección de ésta debería establecer una estructura organizativa adecuada

## **1.6- ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa está formada por los siguientes elementos.

- Alta dirección: estaría formada por aquellas personas que realizan funciones de dirección general de la empresa. Toman decisiones estratégicas y fijan los objetivos generales de la empresa.
- Dirección intermedia: estaría formada por mandos intermedios. Cada uno de ellos tiene a su cargo un número determinado de trabajadores. Suelen ser responsables de un departamento concreto de la empresa
- Base operativa: estaría formada por el conjunto de técnicos y trabajadores relacionados directamente con la producción, venta y prestación de servicios
- Estructura de apoyo u órganos de staff: estaría formada por personal externo a la empresa que presta un asesoramiento a los cargos directivos. Este asesoramiento puede ser fiscal, laboral, mercantil, etc. Por ejemplo, un asesor fiscal

## 1.7- RELACIONES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A grandes rasgos, podemos hablar de dos tipos de relaciones dentro de la estructura organizativa. Estas son:

### a) Las relaciones formales

Son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de miembros de la organización. Estas relaciones configuran la “organización formal”

### b) Relaciones informales

Son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa. Estas relaciones configuran la denominada “organización informal”, la cual estaría fuera del control de la dirección de la empresa. Estas relaciones surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás. En ocasiones, en la empresa puede ejercer una mayor influencia el líder natural que el líder establecido por la organización formal

Los directivos de las empresas deben procurar que la organización informal favorezca a la organización formal

Un ejemplo de la organización informal es que un grupo de trabajadores de la empresa queden fuera del horario de trabajo para ir a comer, o ir a jugar al padel. En este tipo de reuniones se suele hablar de temas relacionados con el trabajo, de los compañeros, de los jefes, etc, etc.

## 2- LAS FORMAS ORGANIZATIVAS

En una empresa en la que hay pocos trabajadores, puede ser fácil que una sola persona coordine a todas las demás y sea el responsable de llevar a cabo todas las tareas importantes, pero a medida que la empresa va creciendo y el número de trabajadores es mayor, resulta más difícil que una única persona controle y dirija todas las actividades, y por lo tanto tendrá que **delegar** en otras personas para que sean éstas quienes se encarguen de realizar determinadas actividades.

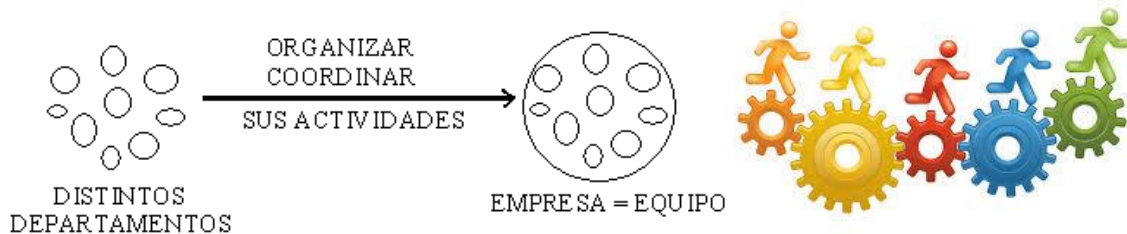
Por ejemplo, en una pequeña panadería, el dueño posiblemente despache a los clientes, se encargue de hacer los pedidos a los proveedores, lleve las cuentas y sea quien contrate a sus trabajadores. En Carrefour sería imposible que su dueño se encargara de todas esas tareas, y por lo tanto, tendrá que delegar en otras personas responsables.

Así pues, es necesario contar con personas que:

- sepan gestionar alguna de las diferentes actividades que realiza la empresa
- que trabajen en una misma dirección
- que tengan el mismo objetivo

Para conseguir todo lo anterior, las empresas tienen la necesidad de:

- establecer un proceso de organización
- que le permita mantener una adecuada coordinación entre las distintas actividades que realiza,
- con el fin de funcionar como un equipo, y no como departamentos totalmente independientes



Ejemplo: un equipo con los mejores 11 jugadores del mundo, si no juega como un equipo, sino como 11 jugadores individuales, probablemente no gane títulos importantes (Barça Messi y Neymar no gana ningún título en la temporada 2013-2014). Sin embargo, un equipo sin tanta estrella, pero bien conjuntado puede conseguir cosas importantes (Sevilla gana la Europa League 2014)



La **organización** de la empresa consiste en diseñar y el mantener un sistema de funcionamiento basado en la definición de:

- las tareas que han de realizarse
- las personas que las deben llevar a cabo
- las relaciones que han de existir entre ellas
- los procesos de control que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos



## 2.1- LAS ÁREAS FUNCIONALES

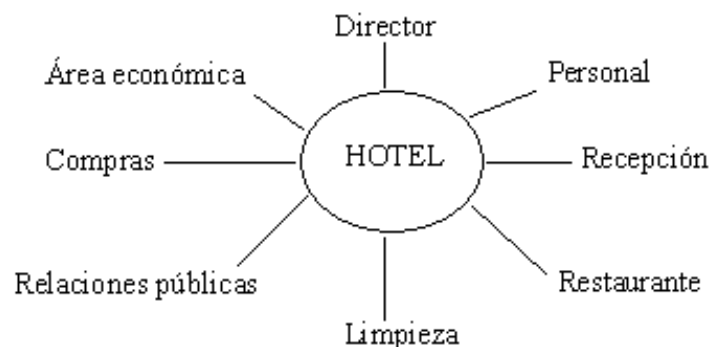
Dentro de una empresa se realizan tareas muy diferentes que no tienen prácticamente nada que ver entre si

Ejemplo: no tiene nada que ver el trabajo realizado por un camarero del restaurante que el de un contable del área económica

Sin embargo todas las tareas deben estar interrelacionadas

Ejemplo de interrelación:

Piensa en todas las actividades diferentes que se llevan a cabo dentro de un hotel:



Si los de **recepción** no avisan de que llega un grupo de 250 jubilados de vacaciones, la encargada de la **limpieza** no tendrá limpias las habitaciones. El de **aprovisionamientos** no comprará la comida suficiente, por lo que en el **restaurante** no habrá comida para todos. El director del departamento **económico financiero** no tendrá el dinero preparado para comprar los alimentos necesarios. Como consecuencia el **director** del hotel cogerá un gran cabreo

Para que las distintas tareas no se conviertan en actividades independientes, sino que exista una buena interrelación entre ellas, la empresa debe:

- Dividir su actividad total en grupos de actividades caracterizados por un determinado objetivo
- Asignar a cada grupo de actividades un responsable y un conjunto de personas encargadas de llevarlas a cabo
- Establecer un mecanismo para que pueda existir una buena coordinación entre todas ellas

Cada uno de estos grupos en los que se divide la empresa se conoce con el nombre de área funcional



Según el tipo de empresa, se pueden considerar diferentes áreas funcionales. En general, podemos distinguir las siguientes

### **A) Aprovisionamiento o de compras**

Es la encargada de obtener materiales y servicios del exterior de la empresa

Sus funciones son:

- calcular las necesidades de materiales
- contactar con los proveedores
- encargarse de la recepción de los materiales
- almacenar los productos y gestionar el almacén
- distribuir los materiales en la empresa

### **B) Producción**

Se encarga de transformar las materias primas en productos terminados

Sus funciones son:

- fabricar los productos
- controlar la calidad de los productos
- intentar mejorar la productividad de la empresa

### **C) Comercial**

Se encarga de las tareas relacionadas con la venta de los productos

Sus funciones son:

- llevar a cabo estudios de mercado
- definir que productos hay que vender y a quien hay que vendérselos
- elaborar campañas de promoción del producto
- definir la estrategia de distribución

### **D) Sistemas de información**

Se encarga de la gestión informática de la empresa

Sus funciones son:

- configurar y mantener las redes informáticas
- reparar los ordenadores
- diseñar programas que se adapten a las necesidades de la empresa
- diseñar y mantener la página web de la empresa

**E) Económico-financiera**

Se encarga de la obtención de recursos financieros, de la aplicación de dichos recursos y del control de todas estas operaciones

Sus funciones son:

- Calcular las necesidades financieras
- Obtener recursos financieros
- Gestionar operaciones con Bancos y Cajas de Ahorro
- Determinar las inversiones más convenientes
- Llevar la contabilidad de la empresa

**F) Servicios generales**

Se encarga de l mantenimiento de las instalaciones, de la limpieza, de la recepción de los clientes, del correo...

Sus funciones son:

- Mantenimiento
- Limpieza
- Atender el teléfono
- Recepción de los clientes
- Archivar el correo

**G) Dirección**

Establece los objetivos de la empresa, la forma de conseguirlos y controla que se cumplan

Sus funciones son:

- Establecer objetivos
- Organizar
- Gestionar
- Controlar

**H) Recursos humanos**

Se encarga de la organización del personal

Sus funciones las vamos a ver con mayor detalle en el siguiente apartado del tema

## 2.2- ¿CÓMO SE REPRESENTA LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA? LOS ORGANIGRAMAS

La forma en la que se organiza una empresa puede representarse gráficamente mediante un organigrama

Un **organigrama** es la representación gráfica de:

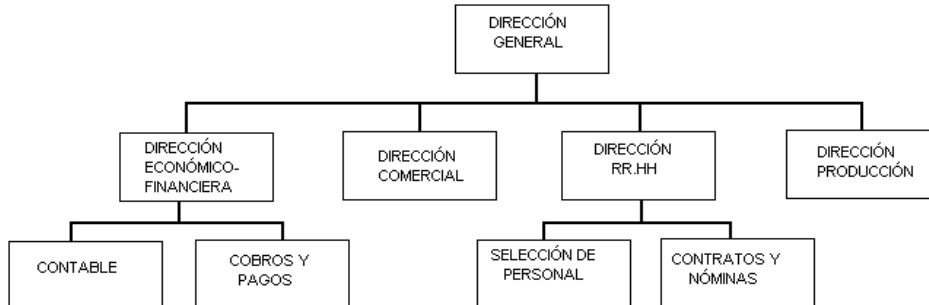
- las diferentes áreas funcionales de la empresa y de sus funciones
- los niveles de autoridad
- las relaciones jerárquicas entre los integrantes de la empresa
- los canales de transmisión de la comunicación

Las **características** que ha de reunir un organigrama son:

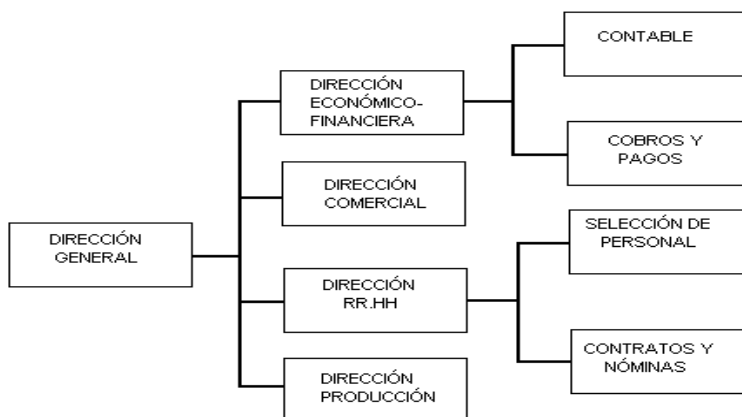
- Ser fácilmente comprensible
- Presentar los elementos importantes de la empresa
- Incluir la denominación del área que se representa y la persona al cargo
- Mostrar correctamente la jerarquía existente en la empresa

Los organigramas pueden representarse de forma vertical u horizontal

a) Vertical: las unidades con mayor autoridad se sitúan en la parte superior



b) Horizontal: las unidades con mayor autoridad se sitúan a la izquierda

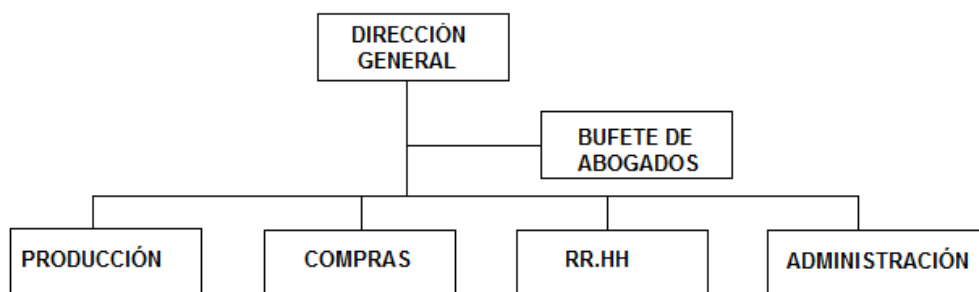


Es habitual que en las empresas se externalicen servicios, es decir, que en lugar de crear departamentos dentro de la empresa para realizar determinadas tareas, se contratan los servicios de otras empresas externas para que los realicen. Estas empresas externas se conocen con el nombre de “**Staff de apoyo**”, y también suelen aparecer en los organigramas.

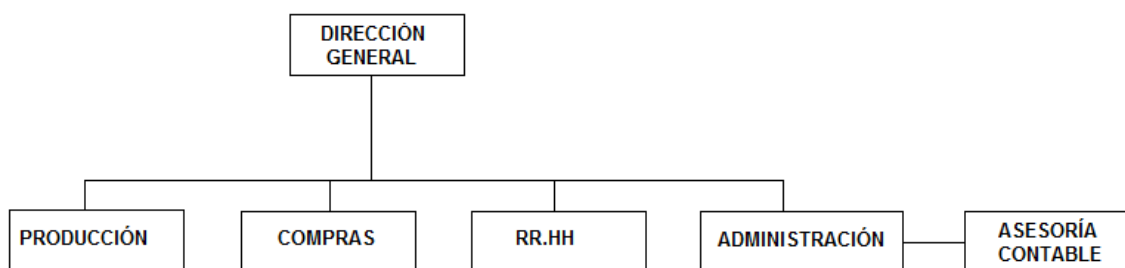
Como hemos visto anteriormente, la función staff consiste en informar, aconsejar, asesorar y apoyar técnicamente a las unidades de mando, pero en ningún caso están capacitadas para poder dar órdenes ni tomar decisiones.

Los órganos de staff pueden ser de apoyo a la dirección o pueden apoyar a un departamento concreto.

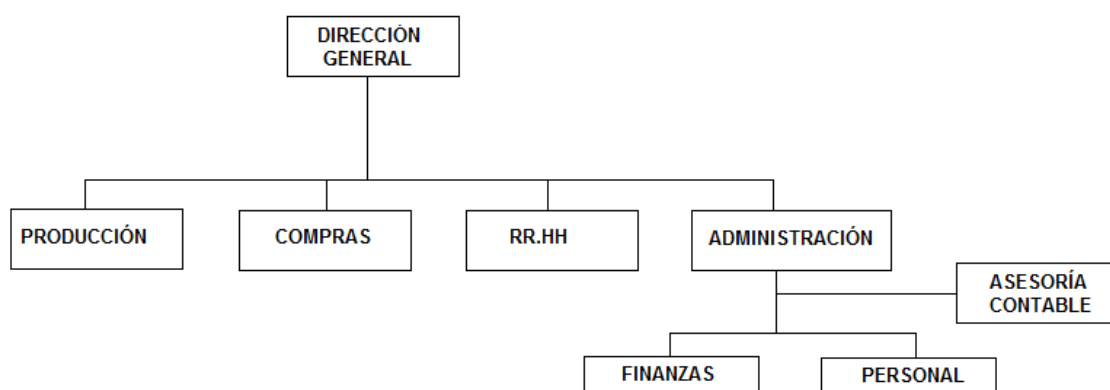
Un ejemplo de un órgano de staff que apoya a la dirección, es que contratemos los servicios de un bufete de abogados para recibir asesoramiento legal o fiscal. En el organigrama lo reflejaríamos así:



Un ejemplo de un órgano de staff que ayude a un departamento concreto, es que la empresa contrate los servicios de una asesoría para que lleve la contabilidad y ayude al departamento de administración. En el organigrama lo reflejaríamos así:



O así:



**CASO PRÁCTICO**

La empresa i-Fitness, S.L, es un centro de actividades físico-deportivas y de ocio. La dirección de la empresa la lleva a cabo Fernando Rodríguez, que es a su vez el propietario de la empresa. Cada departamento está compuesto por un encargado, con diferentes profesionales a su cargo

- departamento de danza: dos profesores
- departamento de natación: un monitor y un socorrista
- departamento de actividades de gimnasio: un monitor y un masajista
- departamento de jardín de infancia: una monitora
- departamento comercial: un administrativo

A partir de los datos anteriores, elabora el organigrama de la empresa

### **3- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de recursos humanos o de personal, se encarga fundamentalmente de la gestión y la administración del personal de la empresa

Por lo general, según aumenta el tamaño de la empresa, aumentan las funciones asumidas por este departamento

Las funciones relacionadas con la gestión del personal son las siguientes:

- Planificación de plantillas
- Descripción de los puestos de trabajo
- Selección del personal
- Acogida de nuevos trabajadores
- Valoración de puesto de trabajo y su retribución
- Evaluación del desempeño
- Formación y desarrollo de los trabajadores
- Prevención de riesgos laborales
- Relaciones laborales
- Motivación de los trabajadores

Mientras que las funciones relacionadas con la administración del personal son:

- Elaboración de nóminas
- Trámites con la Seguridad Social y Hacienda
- Control del absentismo
- Trámites relacionados con infracciones y sanciones
- Trámites de contratación
- Trámites relacionados con la finalización de la relación laboral

Veamos con más detalle en que consiste cada una de estas tareas

### **3.1- LA GESTIÓN DEL PERSONAL**

#### **A) PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS**

Planificar consiste en:

- definir unos objetivos
- y diseñar los medios necesarios para alcanzarlos

Así pues, la planificación de las plantillas consiste en tomar medidas relacionadas con:

- Las necesidades de personal de la empresa
- Su coste
- El plazo en el que se va a necesitar dicho personal

Para hacer esas previsiones, el encargado de este departamento debe basarse en:

- los antecedentes de personal de la empresa
- los programas y previsiones futuras de la empresa

La planificación de plantillas no implica necesariamente un incremento de ésta, sino que en ocasiones supone una disminución

En la empresa, a la hora de realizar previsiones de personal, se utilizan procedimientos diferentes según cual sea el plazo de la previsión, con lo que puede distinguirse entre:

- previsión de personal a corto plazo, cuando hacer referencia a un periodo de tiempo no superior al año
- previsión de personal a largo plazo, cuando el periodo de tiempo es superior al año, con lo que es necesario tener en cuenta los posibles cambios en el entorno, así como las estrategias futuras de la empresa

#### **B) DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

Consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

- la formación necesaria
- la experiencia necesaria
- la responsabilidad
- las características ambientales
- las principales funciones y actividades
- los recursos a usar

### **C) SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Una vez que la empresa tiene claro qué tipo de puesto de trabajo desea cubrir, y los requisitos básicos que debe cumplir el futuro trabajador, comienza la fase de selección

La fase de selección comienza lanzando información sobre la oferta de empleo de la empresa, con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección.

La empresa puede obtener posibles candidatos para el proceso de selección de dos formas:

- buscándolos en la propia empresa, con lo que hablaríamos de un reclutamiento interno o promoción interna
- acudiendo al exterior, con anuncios en diferentes medios, en cuyo caso hablaríamos de reclutamiento externo

Una vez que la empresa cuenta con un número adecuado de posibles candidatos para un determinado puesto de trabajo, debe realizar una primera preselección para determinar qué candidatos van a formar parte finalmente del proceso de selección

El proceso de selección de personal tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo. Los procesos de selección de personal varían de unas empresas a otras, ya que las grandes empresas suelen realizar procesos de selección complejos, mientras que las pequeñas empresas suelen realizar procesos de selección más simples

### **D) ACOGIDA DE NUEVOS TRABAJADORES**

Debe existir en la empresa un Plan de acogida e incorporación para los nuevos trabajadores, con el objetivo de que la adaptación del trabajador a la empresa sea lo más satisfactoria posible

Además, del plan de acogida e incorporación, la empresa debe efectuar otros trámites relacionados con la incorporación del nuevo trabajador, como por ejemplo la elaboración de una ficha individual personalizada, conocida como ficha de personal, que servirá para tener disponibles los datos del trabajador y para realizar un seguimiento sistemático de su labor en la empresa

Veamos un ejemplo de una ficha de personal:



Nombre: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_  
Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
e-mail: \_\_\_\_\_  
Estado civil: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso en la empresa: \_\_\_\_\_  
Titulación: \_\_\_\_\_  
Retribución anual: \_\_\_\_\_

Formación previa a la entrada en la empresa:

Formación recibida en la empresa:

Puesto de trabajo actual:  
Departamento:

Otros puestos de trabajo desempeñados en la empresa:

Puesto:	Departamento:	Fechas:
Puesto:	Departamento:	Fechas:
Puesto:	Departamento:	Fechas:

Puestos de trabajo desempeñados en otras empresas:

Puesto:	Departamento:	Empresa:
Puesto:	Departamento:	Empresa:
Puesto:	Departamento:	Empresa:
Puesto:	Departamento:	Empresa:

Características personales a destacar:

Potencial (puestos y funciones que podría desempeñar en un futuro):

Evaluación del desempeño:

<u>Año</u>	<u>Puesto</u>	<u>Evaluación</u>
------------	---------------	-------------------

Observaciones:

**E) VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y RETRIBUCIÓN**

Teniendo en cuenta la descripción o análisis del puesto de trabajo, es importante realizar una valoración del puesto de trabajo para poder determinar el nivel salarial que le corresponde a cada puesto de trabajo

La valoración del puesto de trabajo consiste en determinar, a partir de la descripción del puesto de trabajo, la importancia de cada uno de ellos dentro de la empresa, estableciendo jerarquías entre ellos según:

- los niveles de responsabilidad,
- la capacidad de decisión,
- el esfuerzo mental o esfuerzo físico.

De forma que a cada nivel jerárquico se le asigna un nivel retributivo

El sistema de retribución en la empresa puede ser fijo, variable o mixto:

- Un sistema de retribución fija consiste en retribuir al trabajador una cantidad fija como salario, independientemente de la cantidad o calidad del trabajo realizado
- Un sistema de retribución variable, consiste en retribuir al trabajador con una cantidad variable como salario en función de la calidad o cantidad del trabajo realizado
- Un sistema de retribución mixta, consiste en combinar la retribución fija con la retribución variable, de forma que el trabajador percibe una cantidad fija y a la vez otra cantidad que varía en función del trabajo realizado

Ejemplo de distintos sistemas de retribución en un gimnasio:

- Beatriz va a impartir un cursillo de danzas orientales. Cobrará 30€ por alumno que se apunte
- Ana trabaja como recepcionista, su salario es de 800€ mensuales
- Juan es el monitor de musculación. Cobra 700€ mensuales más 5€ por alumno matriculado

**F) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción en que a través de un seguimiento continuo y sistemático:

- asegure el óptimo desempeño de las personas,
- garantice las expectativas de desarrollo,
- y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas

**G) FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

La formación continua del personal de la empresa es un aspecto que la empresa debe cuidar. Invertir en formación del personal tiene como efectos:

- un aumento del rendimiento y de la motivación
- disminuciones en los índices de absentismo

La formación y el desarrollo profesional del personal tienen como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando y actualizando conocimientos

Respecto a las necesidades de formación, pueden presentarse tres tipos de situaciones:

- formación para los nuevos trabajadores de la empresa
- formación para trabajadores que asciendan o promocionen en la empresa
- formación para los trabajadores que necesitan una actualización de conocimientos (reciclaje)

**H) PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

Cumpliendo la normativa existente en materia de Seguridad y Salud Laboral, la empresa tiene una serie de obligaciones, por lo que ha de llevar a cabo unas actividades destinadas a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Estas actividades son:

- evaluación de los riesgos laborales
- informar a los trabajadores sobre los riesgos existentes, así como de su prevención y en su caso protección
- vigilancia periódica de la salud de los trabajadores
- conservación de la documentación referente a la seguridad y salud laboral
- formación teórica y práctica en materia de seguridad y salud laboral
- garantizar la seguridad de los equipos de trabajo
- proporcionar los equipos de protección adecuados, y velar por su uso efectivo
- etc

**I) RELACIONES LABORALES**

Consiste en conocer y cumplir la normativa laboral vigente en cada momento, es decir, los derechos y las obligaciones de los trabajadores y del empresario

**J) MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

Está comprobado que **los empleados motivados son más productivos**. Acuden al trabajo más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la empresa. Un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio trabajador.

**Más allá de los sueldos, las pagas extra y los incentivos económicos, existen otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral.**

Crear un clima de trabajo agradable, reconocer los logros o ser flexible en el horario son algunas de las claves para mantener una plantilla entusiasmada y garantizar el éxito de la empresa.

**1- Flexibilidad en el horario:** Una opción es reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana días para poder tener a cambio el viernes por la tarde libre. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar. Además, durante el periodo estival (julio-septiembre) es recomendable establecer la jornada intensiva para que los empleados puedan disfrutar de mayor tiempo de ocio.

**2- Elección de días libres y vacaciones:** Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.

**3- Reconocer los logros:** Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

**4- Buen ambiente:** Es importante que se de un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.

**5- Parte de la empresa:** Incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía.

**6- Expectativas de futuro:** Nada los motivará más a un trabajador que saber que la empresa cuenta con él y que, puede escalar posiciones dentro del organigrama. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, la formación gracias a cursos internos, etc. por parte de la empresa está percibida como una manera de apostar por el trabajador.

**7- Interés por su vida:** Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

## 3.2- LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

### A) TRÁMITES CON LA SEGURIDAD SOCIAL Y HACIENDA

La empresa tiene unas obligaciones en relación al sistema de la Seguridad Social y las Administraciones Públicas:

- afiliación y/o alta de los trabajadores en el sistema de la Seguridad Social
- cotización al sistema de la Seguridad Social mediante los modelos TC1 y TC2
- retención de parte de los salarios de los trabajadores de la empresa para su posterior ingreso a la Agencia Tributaria, como pago a cuenta del IRPF de éstos. Para calcular la retención de cada trabajador, éste debe rellenar el modelo 145. La empresa ingresará de forma trimestral a hacienda las cantidades retenidas a sus trabajadores utilizando el modelo 111. Además, al finalizar el año, la empresa tendrá que entregar un resumen anual donde constarán tanto las personas a las que se les ha aplicado alguna retención como el importe de las mismas, mediante el modelo 190.

### B) TRÁMITES DE CONTRATACIÓN

Además de los trámites propios del sistema de la Seguridad Social ya vistos, a la hora de contratar a un trabajador, la empresa tiene la obligación de cumplimentar el contrato de trabajo. En función del tipo de contrato escogido, se cumplimentará un modelo oficial u otro.

La empresa está obligada a registrar y comunicar la existencia de tal contrato a la Oficina Pública de Empleo correspondiente, en un plazo máximo de 10 días.

### C) ELABORACIÓN DE NÓMINAS

La nómina o recibo de salarios, es un documento en el que se justifica el abono del salario al trabajador. Ésta se elabora de forma mensual

### D) CONTROL DE ABSENTISMO

El absentismo laboral es toda ausencia de un trabajador de su puesto de trabajo, dentro de su jornada laboral, esté o no justificadas, ya sea por enfermedad, permisos retribuidos, retrasos o ausencias injustificadas.

El absentismo supone un coste importante para las empresas, por lo que estas tratarán de controlarlo y, en la medida de lo posible, reducirlo.

Las causas del absentismo suelen estar relacionadas con las condiciones de trabajo (sueldo, horarios, descansos, vacaciones, etc) y con el clima laboral de la empresa. Está comprobado que cuanto peor son las condiciones laborales y el clima laboral, mayor es el absentismo laboral.

El retraso o las faltas al trabajo pueden ser motivo de sanción (incluso en ocasiones siendo éstas justificadas). Por lo tanto, es importante llevar un control detallado de los retrasos o faltas de asistencia de cada trabajador de forma individualizada, así como si dichas faltas son o no justificadas, incluyendo en su caso, el motivo y el justificante. Esta tarea se suele realizar por medio de fichas individualizadas en las que para cada trabajador se reflejan:

- las faltas de asistencia
- los retrasos
- el motivo de los mismos
- los justificantes

Existen distintos métodos para controlar la asistencia al trabajo, como por ejemplo firmar a la entrada, fichar con una tarjeta, la huella digital u otros, como por ejemplo programas informáticos que detectan la hora a la que se encienden o apagan los equipos de trabajo.

Para mejorar el absentismo en la empresa, pueden llevarse a cabo las siguientes medidas:

- mejorar la comunicación interna
- mejorar la motivación de los trabajadores
- mejorar el clima laboral
- mejorar las condiciones de seguridad laboral
- mejorar la flexibilidad horaria

Para controlar el absentismo, la empresa suele utilizar unos indicadores que se denominan “índices de absentismo” Estos índices le servirán a la empresa para conocer el porcentaje de faltas de sus empleados y su evolución a lo largo del tiempo

Vamos a calcular tres índices:

$$\text{- Índice de absentismo justificado} = \frac{\text{total horas de ausencia justificadas}}{\text{total horas de trabajo}} \times 100$$

$$\text{- Índice de absentismo injustificado} = \frac{\text{total horas de ausencia injustificadas}}{\text{total horas de trabajo}} \times 100$$

$$\text{- Índice de absentismo total} = \frac{\text{total horas de ausencia}}{\text{total horas de trabajo}} \times 100$$

**Ejemplo de cálculo de los índices anuales de absentismo de una empresa**

York, SL es una empresa con 100 empleados que trabajan a jornada completa (8 horas al día) durante 225 días laborables al año. Sabiendo que por determinadas ausencias se han perdido un total de 820 jornadas de trabajo durante el año, de las cuales 265 jornadas no estaban justificadas, calcula los índices anuales de absentismo de la empresa

Total de horas de trabajo al año: 100 trabajadores x 225 jornadas x 8 horas = 180.000 h

Número de jornadas perdidas justificadas: 820 – 265 = 555 jornadas

Total de horas de absentismo justificadas: 555 x 8 = 4.440 h

Total de horas de absentismo injustificadas: 265 x 8 = 2.120 h

Total de horas de absentismo: 4.440 + 2.120 = 6.560 h

$$\text{- Índice de absentismo justificado} = \frac{4.440}{180.000} \times 100 = 2,46\%$$

$$\text{- Índice de absentismo injustificado} = \frac{2.120}{180.000} \times 100 = 1,18\%$$

$$\text{- Índice de absentismo total} = \frac{6.560}{180.000} \times 100 = 3,64\%$$

**E) TRÁMITES RELACIONADOS CON INFRACCIONES Y SANCIONES**

En caso de existir una infracción o falta por parte de un trabajador, la empresa procede a calificar dicha falta como leve, grave o muy grave, para posteriormente asignarle la sanción correspondiente, en virtud de lo dispuesto en el convenio colectivo en vigor

Las sanciones pueden ser:

- amonestación verbal
- amonestación escrita
- traslados forzosos
- suspensión de empleo y sueldo
- inhabilitaciones para el ascenso

Hay determinadas sanciones que están prohibidas:

- reducción de las vacaciones
- minoración del derecho a descanso
- descuentos salariales

**F) TRÁMITES RELACIONADOS CON LA FINALIZACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL**

La finalización de la relación laboral puede venir determinada por diferentes motivos, como son:

- finalización de un contrato por tiempo determinado
- dimisión o abandono por parte del trabajador
- despido

En todos los casos, la empresa debe proceder a dar de baja al trabajador en el sistema de la Seguridad Social

En todos los casos anteriores, el empresario tiene la obligación de entregar al trabajador el finiquito o liquidación de haberes. Este incluye todas las deudas pendientes de la empresa con el trabajador. Una vez firmado el finiquito por parte del trabajador, éste se compromete a no reclamar ningún tipo de liquidación.

El finiquito incluye:

- el salario correspondiente al mes en el que finaliza la relación laboral
- la parte proporcional de las pagas extraordinarias que se le deban al trabajador
- el importe equivalente a las vacaciones no disfrutadas por parte del trabajador
- las deducciones de la Seguridad Social y las retenciones del IRPF

En caso de existir despido, pueden darse otros trámites adicionales, como son la carta de despido que se debe entregar al trabajador, y en función del tipo de despido, la correspondiente indemnización