

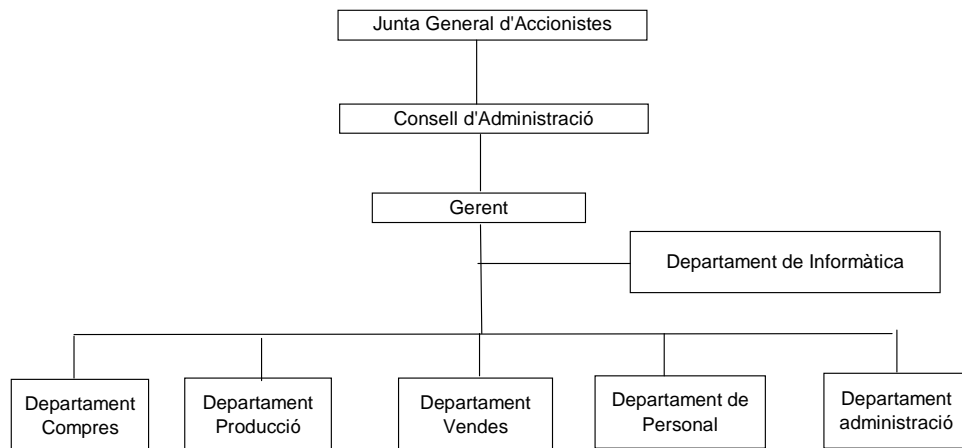
1.7. El departament de personal.

- a) Relacions laborals
 - El mercat laboral
 - Normativa laboral
 - Negociació col·lectiva
 - b) Gestió dels recursos humans
 - Selecció de personal
 - Desenvolupament professional
 - Motivació
 - Administració del personal
-

1. L'empresa

1.7 El departament de personal

Un dels departaments en que s'organitzen les empreses és el Departament de Personal. Aquest departament pot ocupar diferents llocs en l'organigrama, podria dependre de Gerència en una relació de staff, dependre jeràrquicament del Departament d'Administració o, com en aquest exemple, tenir una dependència jeràrquica de Gerència.



En una gran empresa, el Departament de Personal estarà format per varies persones mentre que en les petites empreses una sola persona s'encarregarà de totes les funcions relacionades amb el personal i, fins i tot, potser les compaginarà amb feines d'altres departaments.

Per tenir una primera idea de les feines de les que s'encarrega el Departament de Personal podem enumerar les següents: selecció de personal, formació, negociació col·lectiva, administració de personal (contractació, fulls de salaris...)... Algunes d'aquestes tasques, però, poden ser subcontractades a altres empreses (gestories, assessories,...).

a) Les relacions laborals

La relació entre la empresa i el treballador sorgeix dels **acords individuals** que s'estableixen en el **contracte de treball** a partir de la situació del **mercat laboral**. Aquestes relacions, però, estan regulades per la **normativa laboral** i condicionades per la **capacitat de negociació col·lectiva** de sindicats i patronal.

L'Estatut dels Treballadors en el seu article 3 diu:

Fonts de la relació laboral

3.1 Els drets i les obligacions que afecten la relació laboral es regulen:

- a) Per les disposicions legals i reglamentàries de l'Estat.
- b) Pels convenis col·lectius.
- c) Per la voluntat de les parts, manifestada en el contracte de treball, si el seu objectiu és lícit, sense que en cap cas es puguin establir, en perjudici del treballador, condicions menys favorables o contràries a les disposicions legals i convenis col·lectius esmentats abans.
- d) Pels usos i els costums locals i professionals.

I) El mercat laboral

Formen part del mercat laboral els **treballadors** que s'ofereixen per treballar i les **empreses** que necessiten mà d'obra (demanda). Aquest mercat, però, no és un mercat qualsevol perquè en ell no es compren i venen mercaderies sinó que es negocien hores de treball.

En una situació en que hi ha un **excés de mà d'obra**, els **salaris reals** (poder adquisitiu) tendeixen a **baixar** (els salaris no augmenten tant com els preus). En cas contrari, quan **falta mà d'obra**, els **salaris reals** tendeixen a **créixer**.

S'ha de considerar, però, que el mercat laboral no és únic, que hi ha tants mercats laborals i salaris com tipus de feina perquè cada persona té una formació i experiència determinada i no pot accedir a qualsevol lloc de treball. Un pintor que està sense feina no pot convertir-se d'avui per demà en pilot d'avió, ni un economista en metge, ... El mercat laboral està, doncs, dividit (**segmentat**) en parts (segments) força independents, de tal manera que poden coexistir empreses que necessiten mà d'obra (amb una qualificació i experiència determinada) i treballadors sense feina.

El **salari** de cada **segment** de mercat **dependrà** de l'**oferta** de treball per part dels treballadors i de la **demanda** per part de les empreses i serà **independent** del **salari d'altres segments** amb uns treballadors amb característiques diferents.

II) La normativa laboral

Les relacions laborals, tal com s'ha vist a l'article 3 de l'Estatut dels Treballadors, estan regulades per la Constitució, l'Estatut dels Treballadors, lleis i reglaments, els convenis col·lectius i el contracte de treball.

*** La Constitució**

És la norma bàsica de tot l'ordenament jurídic espanyol .
Tota la resta de lleis, reglaments, ... han d'estar dins del marc de la constitució. A continuació es poden veure uns articles de la constitució que tracten de les relacions laborals:

Artículo 28

1. Todos tienen derecho a sindicarse libremente. La ley podrá limitar o exceptuar el ejercicio de este derecho a las Fuerzas o Institutos armados o a los demás Cuerpos sometidos a disciplina militar y regulará las peculiaridades de su ejercicio para los funcionarios públicos. La libertad sindical comprende el derecho a fundar sindicatos y a afiliarse al de su elección, así como el derecho de los sindicatos a formar confederaciones y a formar organizaciones sindicales internacionales o a afiliarse a las mismas. Nadie podrá ser obligado a afiliarse a un sindicato.

2. Se reconoce el derecho a la huelga de los trabajadores para la defensa de sus intereses. La ley que regule el ejercicio de este derecho establecerá las garantías precisas para asegurar el mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad.

...

Artículo 35

1. Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.

2. La ley regulará un estatuto de los trabajadores.

...

*** L'Estatut dels Treballadors**

És la norma legal bàsica que regula les relacions laborals.

A continuació tenim un exemple del seu articulat:

SECCIÓ SEGONA

Drets i deures laborals bàsics

Article 4

Drets laborals

4.1 Els treballadors tenen com a drets bàsics, amb el contingut i l'abast que la normativa específica disposa per a cadascun, els següents:

- a) Treball i lliure elecció de professió o d'ofici.
- b) Lliure sindicació.
- c) Negociació col·lectiva.
- d) Adopció de mesures de conflicte col·lectiu.
- e) Vaga.
- f) Reunió.
- g) Participació a l'empresa.

4.2 En la relació de treball, els treballadors tenen dret:

- a) A l'ocupació efectiva.
- b) A la promoció i la formació professional en el treball.
- c) A no ser discriminats directament o indirecta per a l'ocupació, o una vegada ocupats, per raons de sexe, estat civil, edat dins els límits que marca aquesta Llei, origen racial o ètnic, condició social, religió o conviccions, idees polítiques, orientació sexual, afiliació a un sindicat o no, com també per motius de llengua dins l'Estat espanyol.

Tampoc no poden ser discriminats per raons de disminucions físiques, psíquiques i sensorials, sempre que es trobin en condicions d'aptitud per desenvolupar el treball o l'ocupació de què es tracti.

- d) A la integritat física i a una política adequada de seguretat i higiene.
- e) Al respecte de la seva intimitat i a la consideració a la seva dignitat, inclosa la protecció davant ofenses verbals i físiques de naturalesa sexual i davant l'assetjament per raons d'origen racial o ètnic, religió o conviccions, discapacitat, edat o orientació sexual.
- f) A la percepció puntual de la remuneració pactada o legalment establerta.

g) A l'exercici individual de les accions que es derivin del contracte de treball.

h) A tot allò que es derivi específicament del contracte de treball.

Article 5

Deures laborals

Els treballadors tenen com a deures bàsics:

a) Complir amb les obligacions concretes del seu lloc de treball, de conformitat amb les regles de la bona fe i diligència.

b) Observar les mesures de seguretat i higiene que s'adoptin.

c) Complir les ordres i les instruccions de l'empresari en l'exercici regular de la seva facultat directiva.

d) No concórrer amb l'activitat de l'empresa, en els termes que fixa aquesta Llei.

e) Contribuir a la millora de la productivitat.

f) Tots els que es derivin, si escau, dels contractes de treball respectius.

*** Altres normatives (lleis, reglaments, decrets,...)**

Hi ha un conjunt de normatives (lleis, reglaments, decrets, ...) que regulen aspectes concrets de les relacions laborals, com per exemple:

Ley Organica de Libertad Sindical

Ley de Prevención de Riesgos Laborales,

...

Real Decreto 1613/2005 de 30-12

Fixa un augment del 4,5% en el salari mínim interprofessional que passa dels 513 euros als 541 per a l'any 2006. Per als treballadors eventuais i temporals, el SMI serà de 25,61 € per jornada, i per als treballadors de la llar queda fixat en 4,23 € per hora treballada.

...

*** Els convenis col·lectius**

Són **acords** pactats entre els representants dels **treballadors** i de la **patronal** que regulen les condicions de treball, la remuneració, les vacances... Aquests acords han de respectar tota la legislació vigent.

*** El contracte laboral**

És l'**acord entre el treballador i l'empresa** en el que pacten les condicions de treball. Totes les clàusules del contracte han d'estar d'acord amb la normativa laboral vigent.

Totes les normes esmentades estan ordenades segons la seva jerarquia, de tal manera que els acords del contracte no poden contradir les condicions laborals acordades als convenis ni aquests poden estar en contradicció amb els reglaments que desenvolupen les lleis que, alhora, han d'estar d'acord amb el contingut de l'Estatut dels treballadors (Llei orgànica) que, finalment, ha de estar dins del que marca la constitució (marc on s'ha d'inscriure tota la normativa legal: laboral, mercantil, civil,...).

A Catalunya, l'Estatut d'Autonomia atorga a la Generalitat la competència exclusiva en matèria de treball i relacions laborals. En l'article 25 es parla dels Drets en l'àmbit laboral i a l'article 170 de les competències en matèria de treball i relacions laborals.

Article 25

Drets en l'àmbit laboral

1. Els treballadors tenen dret a formar-se i promoure's professionalment i a accedir de manera gratuïta als serveis públics d'ocupació.
2. Les persones excloses del mercat de treball perquè no han pogut accedir-hi o reinserir-s'hi i que no disposen de mitjans de subsistència propis tenen dret a percebre prestacions i recursos no contributius de caràcter pal·liatiu, en els termes que estableixen les lleis.
3. Tots els treballadors tenen dret a acomplir les tasques laborals i professionals en condicions de garantia per a la salut, la seguretat i la dignitat de les persones.
4. Els treballadors, o llurs representants, tenen dret a la informació, la consulta i la participació en les empreses.
5. Les organitzacions sindicals i empresarials tenen dret a complir llurs funcions en els àmbits de la concertació social, la participació i la col·laboració social.

Article 170

Treball i relacions laborals

1. Correspon a la Generalitat la competència executiva en matèria de treball i relacions laborals, que inclou en tot cas:

- a) Les relacions laborals i les condicions de treball.
- b) Les polítiques actives d'ocupació, que inclouen la formació dels demandants d'ocupació i dels treballadors en actiu, i també la gestió de les subvencions corresponents. La Generalitat participa en els plans o les activitats de formació que superin l'àmbit territorial de Catalunya.
- c) Les qualificacions professionals a Catalunya.
- d) La intermediació laboral, que inclou la regulació, l'autorització i el control de les agències de col·locació amb seu a Catalunya.
- e) La negociació col·lectiva i el registre dels convenis col·lectius de treball.
- f) Els procediments de regulació d'ocupació i d'actuació administrativa en matèria de trasllats col·lectius entre centres de treball situats a Catalunya.
- g) La prevenció de riscos laborals i la seguretat i la salut en el treball.
- h) La potestat sancionadora de les infraccions de l'ordre social, en l'àmbit de les seves competències.
- i) La determinació dels serveis mínims de les vagues que tinguin lloc a Catalunya.
- j) El control de legalitat i, si escau, el registre posterior dels convenis col·lectius de treball de les empreses que aconsegueixen llur activitat exclusivament a Catalunya.
- k) Els instruments de conciliació, mediació i arbitratge laborals.
- l) L'elaboració del calendari de dies festius que ha de regir a tot el territori de Catalunya.

2. Correspon a la Generalitat la competència executiva sobre la funció pública inspectora en tot allò que regula aquest article. A aquest efecte, els funcionaris dels cossos que aconsegueixen aquesta funció depenen orgànicament i funcionalment de la Generalitat. Per mitjà dels mecanismes de cooperació que determina el títol V, s'han d'establir les fórmules de garantia de l'exercici eficaç de la funció inspectora en l'àmbit social.

III) Negociació col·lectiva

Els treballadors i els propietaris de les empreses negocien de forma col·lectiva les condicions de treball mitjançant els representants que han escollit.

Sindicats

Associació de treballadors en actiu, aturats i jubilats que tenen com a objectiu potenciar econòmicament i socialment els seus interessos.

Exemple: CCOO, UGT, CGT, CNT...

Patronal

Associació d'empresaris (propietaris d'empreses) que tenen com a objectiu defensar els seus interessos.

Exemple: CEOE, PIMEC, ...

Òrgans de representació

En les **eleccions sindicals** es poden presentar treballadors independents o afiliats a sindicats.

A cada empresa els treballadors poden tenir **delegats de personal** en funció del nombre de treballadors:

Empreses de 6 a 10 treballadors poden tenir un delegat (si ho decideixen)

Empreses entre 11 i 30 - 1 delegat

Empreses entre 31 i 49 - 3 delegats

Empreses a partir de 50 treballadors tindran comitè d'empresa (amb més o menys membres - a partir de 5 - segons el nombre de treballadors).

Els representats dels treballadors tenen les següents **funcions**:

- * Representar als treballadors davant de l'empresa
- * Rebre informació sobre la marxa econòmica de l'empresa, les sancions sobre els treballadors...
- * Controlar el compliment de la normativa laboral i les condicions de seguretat i higiene
- * Donar la opinió sobre reduccions de jornada, trasllat de les instal·lacions, plans de formació ...

Conveni Col·lectiu

És un **document** on hi consta l'**acord** sorgit **entre** els representants dels **treballadors** (comitè o sindicats) i els representants de les **empreses** (patronal) en el que es fixen els salaris, les hores de treball, les vacances, les categories professionals, condicions de seguretat i higiene...

El conveni té una **vigència** determinada i, passada aquesta, s'ha de tornar a negociar.

L'**àmbit d'aplicació** és variable. Hi ha convenis d'empresa negociats pel comitè d'empresa i d'àmbit superior (d'activitat – sector del metall ...-, territorials -provincial, estatal...-) que són negociats per les organitzacions sindicals.

Si no s'arriba a un acord en la negociació és pot produir un **conflicte**. Els representants dels treballadors poden fer pressió amb la **vaga** mentre que l'eina de la patronal per a fer pressió és el **tancament patronal**.

b) Gestió dels recursos humans

El departament de personal de l'empresa s'encarrega de seleccionar el personal adient a les necessitats de l'empresa i, una vegada contractats, és responsable de la formació i motivació del personal i de la seva administració (control d'assistència, fulls de salari,...).

I) Selecció de personal

Totes les empreses necessiten **seleccionar** personal per **cobrir vacants** o **nous llocs de treball**. Aquesta tasca la pot fer el departament de personal amb els seus mitjans o subcontractant part del procés a empreses externes.

Les persones que opten a cobrir un lloc de treball les poden aconseguir entre els treballadors de la mateixa empresa (promoció interna entre els empleats o trasllat d'altres centres productius) o buscant persones alienes a l'empresa.

La selecció de personal busca l'empleat **adequat** per a cada lloc de treball amb l'objectiu de que l'empresa funcioni amb eficiència i una alta productivitat. Parlar de personal adequat significa trobar un treballador amb la preparació i aptituds **justes**. No és convenient un excés de preparació del treballador perquè l'empresa l'haurà de pagar massa en relació a la feina que fa i perquè hi haurà el perill que marxi amb facilitat a d'altres empreses a fer una feina més qualificada. Tampoc és convenient contractar un treballador al que li falti preparació perquè no podrà dur a terme les seves responsabilitats.

L'ordre d'activitats per seleccionar el personal és el següent:

Definir el perfil professional necessari pel lloc de treball
Analitzar els candidats
Escollir la persona més adequada.

* **Perfil professional**

En la selecció de personal ens trobem que totes les persones són diferents: Edat, sexe, salut, característiques físiques (pes, talla, força, visió, audició, tacte, resistència, agilitat,...), característiques psicològiques (personalitat, aptituds...), coneixements, experiència...

Per triar la persona adequada s'han d'analitzar les característiques del lloc de treball i, a partir de l'anàlisi de les necessitats **del lloc de treball**, s'ha de definir les característiques que ha de

complir la persona que l'ocupi. En resum, s'ha de definir un **retrat robot** de la persona convenient (perfil professional).

Exemple:

Un administratiu fa les següents feines: arxiu de documents, elaboració de correspondència comercial (català, castellà i anglès), facturació,...

Per poder dur a terme aquestes tasques es pot definir el següent perfil professional: persona amb estudis de batxillerat, coneixements d'ofimàtica, pulcre i ordenat, responsable i amb experiència de 2 anys en un lloc similar...

Cada empresa pot definir el perfil que consideri necessari però haurà de tenir en compte que a major nivell d'exigència la remuneració haurà de ser major (no cobrarà el mateix una persona amb experiència i que domini l'anglès que una que no tingui experiència i tingui pocs coneixements d'anglès)

* **Anàlisi dels candidats**

Un cop definit el perfil professional cal trobar candidats interessats i triar el més adequat.

Recerca de candidats

Trobarem persones interessades en ocupar el lloc de treball que tenim vacant a partir de:

- L'arxiu de l'empresa que inclou persones presentades a seleccions anteriors, persones que s'han ofert a l'empresa per treballar, persones que han fet pràctiques a l'empresa ...
- Anuncis en premsa.
- Oficines de selecció
- Empreses de treball temporal
- ...

Classificació de sol·licituds

Es fa una primera selecció a partir del **currículum vitae** (escrit on el treballador enumera els coneixements acadèmics i l'experiència professional). El currículum ha de ser clar i concret (els encarregats de la selecció de personal no perden gaire temps llegint) i ha de mostrar la personalitat i ser adequat al lloc de treball (no s'hi val a imprimir el mateix currículum i enviar-lo sigui quina sigui l'empresa i el lloc de treball a cobrir).

S'accepten les sol·licituds que s'adeqüen a les necessitats de l'empresa i a la resta d'interessats se'ls comunica que no han estat seleccionats i se'ls agraeix la participació en el procés de selecció.

Proves de selecció

A les persones que han superat aquesta primera fase se'ls plantegen diferents proves:

Proves de treball

Prova per veure el domini d'un programa informàtic, fer una peça, redactar un escrit... Un exemple podria ser que el sol·licitant es definís a ell mateix i, a partir del text, es podria veure la forma de redactar, possibles faltes ortogràfiques, el tipus de lletra, la personalitat ...

Test de personalitat i aptituds (Intel·ligència, facilitat de càlcul, memòria, ...)

Entrevista

Intercanvi de idees cara a cara amb el candidat en la que es pot obtenir dades complementàries a la resta de proves i contrastar els resultats obtinguts. Es pot veure l'aspecte personal, el to de veu, ...

...

Aquestes proves es poden combinar en diferent grau segons el nivell del lloc de treball a cobrir. Per seleccionar un manobrer serà suficient una prova de treball i, potser, una petita entrevista. Per seleccionar un administratiu es plantejaran proves de treball, tests i una entrevista més detallada. En llocs de treball molt qualificats cal l'anàlisi de l'experiència i una profunda entrevista.

Per exemple, en la selecció del gerent d'una empresa comercial s'han fet servir les següents puntuacions:

Edat i presència	10%	
Preparació tècnica	25%	
	Prestigi i llocs ocupats	40
	Idiomes	40
	Cursets i esperit professional	20
Condicions personals per al càrrec	40%	
	Tracte i caràcter	40
	Dots de gestió i organització	30
	Iniciativa i dinamisme	20
	Capacitat d'expressió	10
Qualitats vocacionals i relacionals	25%	
	Associabilitat	40
	Treball en equip	30
	Relacions	30

* Resultat de la selecció

Un cop valorat el currículum, les proves i les entrevistes s'ordena els candidats i es **selecciona el més adequat**. Després de passar el **reconeixement mèdic** comença a treballar amb un **contracte** temporal o en un indefinit però sovint en període de prova.

Quan ja ha finalitzat el període de selecció es comunica a la resta de candidats que no han estat escollits, s'agraeix la seva participació en el procés de selecció i es guarden les dades en l'arxiu de l'empresa per si són necessaris els seus serveis en un futur.

II) El desenvolupament professional

Els treballadors estan interessats en **créixer professionalment** i en augmentar el s seus coneixements i la seva experiència. L'empresa també està interessada en la **formació** dels seus treballadors

Inicialment, al començar la vida laboral, els treballadors tenen pocs coneixements i gens d'experiència però, de mica en mica, aprenen les característiques del lloc de treball, el funcionament de l'empresa i van agafant experiència. Amb el temps sorgeixen possibilitats de fer noves feines que permeten aprendre i fer tasques de més responsabilitat (promoció professional) ...

La formació i la promoció

Estem en una **època de canvis** en la que varien les tecnologies, els materials, ... Malgrat que els empleats disposin d'un lloc de treball han de seguir la seva formació per poder-se adaptar a les noves circumstàncies. Segons el tipus de feina serà més o menys necessària la formació però, en tot cas, és imprescindible una **formació contínua** si els treballadors volen optar a bons llocs de treball.

Els departaments de personal, doncs, ha d'**organitzar cursets** per adequar els coneixements de la plantilla a les noves necessitats en la producció, les vendes, el control de qualitat ...

Al treballador, a **nivell personal** també li interessa seguir la seva formació perquè és la manera d'aconseguir una **promoció professional** dins de l'empresa i d'optar a millors llocs de treball en d'altres empreses.

La **forma de ser** del treballador és molt **important** per aconseguir la seva **promoció professional**. La dedicació, la feina ben feta, la responsabilitat en la feina, la capacitat d'acceptar nous reptes... són actituds que fan possible als treballadors la millora professional.

III) La motivació

Una persona està motivada quan té interès (té motius) per actuar de certa manera.

Quan un estudiant està motivat dedicarà molt temps a preparar una matèria, un empleat motivat farà la feina de gust, a un jove el pot motivar escoltar al seu grup musical preferit ... Però, què fa que una persona estigui motivada ?

Les persones tenim com a **objectiu la felicitat** i per aconseguir-la **busquem el plaer i fugim del dolor**. Les **necessitats** estan en el fons de la nostra actuació i, en el fons, són les que ens **estimulen a actuar**.

Estímul (incentiu) → Actuar → Necessitat

Ens faran actuar únicament els incentius que veiem com a mitjans per satisfer una necessitat.

Els empresaris sempre busquen motivar al seu personal. La manera d'actuar dels empresaris en la recerca de trobar els **millors incentius** ha anat **evolucionant** a partir d'aquestes formes de pensar:

Escola de direcció científica

Frederick Taylor 1856-1915 i altres seguidors com Henry L. Gantt

Es partia de la idea de **dividir el treball** en activitats cada cop més **elementals**, calculaven el temps necessari per fer cada activitat i llavors remuneraven als treballadors en funció del seu rendiment. Aplicaven les anomenades primes de producció (major producció més salari) buscant la **motivació** a partir de la **remuneració econòmica**.

Henry Ford (1863-1947)

Fundador de la Ford Motor Company (1903) va crear nous mètodes de treball basats en l'especialització dels treballadors i en les **cadenaes de producció i muntatge** que van permetre augmentar la productivitat i baixar els costos de producció. Aquests increments en la productivitat van permetre donar **incentius econòmics** als seus treballadors (cobraven més del doble que la resta d'empreses del sector).

Escola de les relaciona humanes

Elton Mayo (1880-1949) amb un grup d'investigadors van fer un estudi (1927-32) en l'empresa Western Electric Co. de Chicago. Van analitzar la relació que hi havia entre les condicions de treball (intensitat de la llum, nivell de soroll, tracte personal...) i la productivitat dels treballadors. L'estudi s'amplià a l'anàlisi dels grups informals dins de l'empresa.

Les conclusions de l'estudi indicaven que la remuneració i la seguretat en l'ocupació no eren els únics factors de motivació i que **les relacions en el lloc de treball eren molt importants**, que les persones rendien més quan es sentien apreciades i valorades.

Teories basades en les necessitats

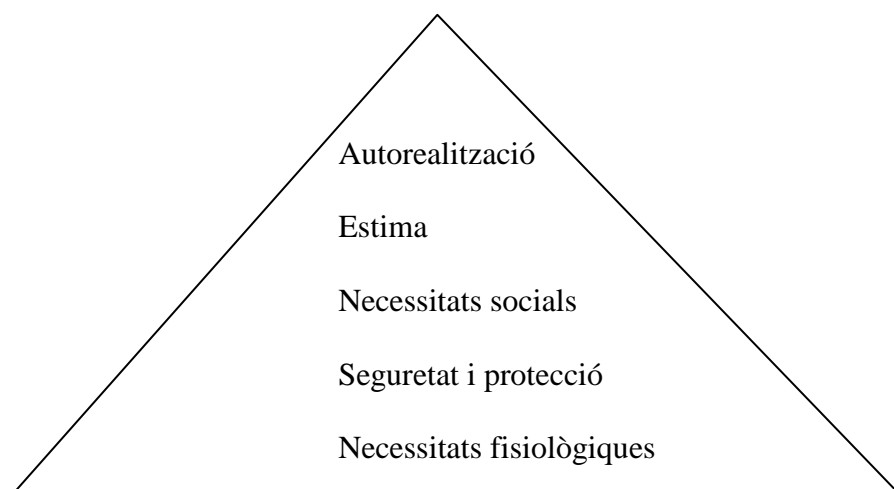
La teoria de Maslow (Abraham Maslow / 1908 - 1970)

Parteix que les **necessitat expliquen tot el comportament humà** perquè la única raó per la qual les persones fan alguna cosa és per satisfer les necessitats.

Necessitats → Motivació → Acció → Satisfacció de les necessitats

Parteix de la idea que hi ha una **jerarquia en les necessitats** i que, segons el moment i el nivell de satisfacció, unes necessitats són més importants que d'altres. A les persones, quan se'ls satisfà unes necessitats, els hi van sorgint contínuament de noves.

Segons Maslow la jerarquia de les necessitats pot indicar-se en la següent **piràmide**:



Les primeres necessitats que s'han de satisfer són les **primàries o fisiològiques**. La persona que té gana, per exemple, té incentius molt forts per treballar i poder aconseguir aliment i, per a ella encara no són importants les altres necessitats. Per poder alimentar-se un treballador serà capaç, per exemple, de treballar en una mina perillosa sense contracte laboral.

Quan ja s'han satisfet la necessitat fisiològica (una necessitat satisfeta ja no motiva) les persones busquen satisfer necessitats d'ordre immediatament superior la **necessitat de seguretat i protecció**. Tenir un lloc de treball garantit, disminuir el risc d'accidents laborals, ... són maneres de satisfer aquesta necessitat. El treballador que en l'exemple era capaç de treballar en una mina perillosa tindrà incentius a buscar una feina en la que perilli la seva vida i amb un contracte que li asseguri una continuïtat en la feina

Quan les persones tenen satisfetes les necessitats fisiològiques i se senten segures sorgeixen les **necessitats socials**, necessitat de sentir-se acceptat i integrat en el grup familiar, en l'empresa (per la organització informal). El treballador que té un contracte en una feina sense riscos tindrà incentius a treballar en una empresa en la que hi hagi bones relacions amb els companys i fugirà d'una empresa en la que es senti perseguit psicològicament ("acoso psicológico" - mobbing).

Quan ja es tenen satisfetes les necessitats fisiològiques, de seguretat i les socials, les persones es veuen motivades a satisfer les **necessitats d'estima**. En formen part d'aquestes necessitats la de tenir confiança en un mateix, la d'independència, la d'aprendre, la de tenir una posició social i la de ser valorat i reconegut pels altres. Per exemple, un metge que té cobertes les necessitats fisiològiques, les de seguretat i les socials estarà motivat a treballar per aconseguir el reconeixement de la feina que fa al servei de la societat.

Per últim, en el darrer nivell de la piràmide de les necessitats de Maslow estan les **necessitats d'autorealització**. La necessitat de desenvolupar les pròpies potencialitats, de créixer personal i professionalment, de ser creatius, ... de complir els propis ideals. Quan el metge ja ha aconseguit el reconeixement social per la seva feina estarà motivat per saber més de la seva especialitat per ensenyar les seves tècniques ...

El mateix Maslow reconeixia que, malgrat que la majoria de persones actuaven segons aquesta teoria, hi havia excepcions. Alguns artistes, líders polítics... han buscat autorealitzar-se abans de tenir satisfetes les necessitats fisiològiques o de seguretat. Picasso podia passar gana mentre el motivava el fet de poder pintar i el Che Guevara podia posar la seva vida en perill per lluitar per les seves idees.

La Teoria de Herzberg (Fredrick Hertzberg)

També es va **basar en les necessitats**. Va analitzar els factors que causaven satisfacció i insatisfacció en el treball i els va dividir en:

Factors de higiènics o de manteniment

Estan relacionats amb el lloc de treball com el salari, les condicions de treball i la seguretat en l'ocupació, les relacions personals....

Aquests factors són **indispensables** per a no tenir **insatisfacció** però en si mateixos no motiven.

Factors motivacionals

Els factors que realment motiven són: les característiques del lloc de treball, la realització personal, el reconeixement, la promoció, la responsabilitat (tenir al càrrec la salut o la vida de persones ...), el desenvolupament personal (aprendre, viatjar, conèixer gent, ...)

Aquesta teoria propugna, doncs, que les necessitats relacionades amb els factors de **manteniment** han d'estar **cobertes** perquè no hi hagi insatisfacció i que s'ha de potenciar **els factors motivacionals**.

Les teories X / Y. Mc Gregor

Les teories **X i Y** (Douglas McGregor) ens poden servir per veure dues formes extremes entre les quals pot estar la manera que té un directiu de veure la realitat.

Teoria X

Parteix de la idea que la gent no està motivada i no té ganes de treballar; creu que el personal no té ambició, que fuig de les responsabilitats i que els treballadors prefereixen ésser manats abans que prendre iniciatives personals.

Teoria Y

Veure a la gent molt motivada, amb ganes de treballar, de millorar i d'assumir responsabilitats. Creu que els treballadors tenen iniciativa, imaginació i creativitat

Segons quina d'aquestes teories prevalgui en la forma de pensar del nostre directiu, la seva manera de dirigir l'empresa serà diferent. Tindrà un **estil de direcció** autoritari, permissiu o democràtic.

Un estil de direcció **autoritari** basarà la motivació en el premi i càstig. Es basarà en els **incentius econòmics** que permetran la satisfacció de les necessitats fisiològiques i de protecció (Maslow) però impedirà la satisfacció de les necessitats d'ordre superior. En canvi l'estil democràtic i el permissiu permeten una major motivació (seguint la terminologia de Maslow) en els aspectes de relació social, d'estima i autorealització.

Aplicació de les teories en la motivació dels treballadors

L'actuació del treballadors depèn dels **coneixements** (formació i experiència) i de la seva **motivació**. És a dir del que és **capaç de fer** i del que **vol fer**.

La motivació haurà de buscar-se en actuacions que **tinguin en consideració** el tema de les **necessitats** dels treballadors. Que cobreixin les necessitats fisiològiques, de seguretat i socials i que estàn relacionades amb els factors d'higiene:

- * Remunerar adequadament el treball
- * Tenir bones condicions de treball

Que cobreixin la necessitat d'estima i d'autorealització i relacionades amb factors motivacionals

- * Reconèixer els mèrits
- * Delegar responsabilitat i autoritat
- * Deixar participar al treballador en les decisions
- * Facilitar la formació i el desenvolupament del personal
- * Estimular la creativitat dels treballadors, fugint de la monotonia i mirant de millorar qualsevol treball

...

En resum es pot dir que la remuneració econòmica és el principal element motivador en nivells baixos de salaris i que, un cop s'han satisfet les necessitats bàsiques, la remuneració econòmica ja no és el principal element motivador.

En qualsevol feina, hi pot haver diferents graus de motivació depenen de les característiques de la persona. Hi pot haver una **persona motivada** que estigui en una cadena de muntatge i que es prepari el seu lloc de treball, el netegi, aporti idees per millorar el procés i es senti realitzada quan alguna d'elles es acceptada i, **per altra banda** hi poden haver **persones que facin la mateixa feina de fàstic**.

La **personalitat** de cada persona, doncs, determina les seves motivacions i valora les pròpies necessitats. L'empresari pot incentivar però el qui realment pot **motivar és el mateix treballador**. L'automotivació és important perquè, sigui quina sigui la feina, el treballador ha de passar una bona part de la seva vida en el lloc de treball i no és el mateix fer una feina de gust, amb ganes, gaudint-la, que fer-la a disgust. El temps empleat serà el mateix i amb una actitud positiva es fa possible gaudir de la feina, aprendre, promocionar-se,... Sempre serà necessari un esforç per tenir aquests actitud però aquesta **capacitat de posposar el premi**, aquesta inversió, dóna guanys en la vida professional.

II) Administració de personal

El departament de personal és el responsable de fer les tasques administratives relacionades amb els treballadors. Ha de fer el contracte de treball, controlar l'assistència i el rendiment dels treballadors, fer el full de salari, gestionar el pagament de la nòmina, fer les retencions i els pagaments a la Seguretat Social i a Hisenda,...

Contracte laboral

És l'acord entre empresari i treballador en el qual aquest s'obliga a prestar uns serveis sota la direcció d'aquell a canvi d'una retribució.

Qui pot contractar ?

Majors de 18 anys

Majors de 16 i menors de 18 amb el consentiment patern (si no viuen emancipats)

En el contracte es pot fixar de forma optativa un període de prova amb una durada que depèn del conveni i que pot ser de 6 mesos com a màxim per als tècnics titulats i de 2 mesos per a la resta de treballadors.

Els empresaris han de comunicar a les oficines de col·locació la realització dels contractes.

Tipus de contractes:

Contracte Indefinit. No consta la data de venciment del contracte.

Contracte temporal

Contracte de durada determinada

Contracte per obra o servei

Contracte eventual per circumstàncies de la producció

Contracte de relleu

...

Contractes formatius

Contracte en pràctiques. El poden realitzar els titulats universitaris o de formació professional per aplicar els coneixements teòrics obtinguts.

Contracte per a la formació. Majors de 16 anys i menors de 21 sense la titulació requerida per un contracte en pràctiques. El seu objectiu és que aquestes rebin una formació que els qualifiqui per ocupar un lloc de treball.

* Contracte a temps parcial. Un exemple en podria ser un contracte en el que s'establís que es treballarà quatre hores diàries...

...

*** Extinció del contracte de treball**

El contracte de treball pot extingir-se per voluntat del treballador sense que calgui cap requisit previ, únicament haurà d'avisar amb l'antelació que consti en el conveni o la que fixi el costum.

Per tancament de l'empresa

Per arribar a la fi del contracte (contractes temporals)

Per incapacitat o invalidesa dels treballador

Per mort

També pot extingir-se per acomiadament del treballador per :

* causes disciplinàries (article 54 de l'Estatut dels treballadors)

És l'acomiadament justificat per l'incompliment greu i culpable, per part del treballador, de les seves obligacions: per faltes repetides i injustificades d'assistència i puntualitat, indisciplina o desobediència, ofenses verbals i físiques, ... disminució voluntària del rendiment...

* per causes objectives (article 52 de l'Estatut dels treballadors – causes no degudes a mal comportament – disciplinàries-) com:

Ineptitud del treballador,

Manca d'adaptació del treballador a les modificacions tècniques.

Absentisme laboral.

Necessitat d'amortitzar llocs de treball (per causes econòmiques, tècniques o d'organització).

En aquest cas el treballador rebrà una indemnització de 20 dies /any amb un màxim de 12 anys i també podrà demandar l'empresari i el jutjat també qualificarà l'acomiadament de procedent, improcedent (haurà d'indemnitzar fins els 45 dies – màxim 42 mensualitats- o 33 dies fins a un màxim de 24 mensualitats s/llei 12/2001)) o nul.

* Acomiadament col·lectiu (art. 51 de l'Estatut dels Treballadors) quan s'acomia a tot el personal o a una part important

En una plantilla <100 treballadors quan s'acomiaden 10 treballadors

En una plantilla entre 100 i 299 treballadors quan acomiada un 10%

En una plantilla de 300 o més treballadors quan s'acomiaden 30 persones.

En el cas d'acomiadament col·lectiu es necessitarà permís administratiu.

El treballador pot demandar l'empresari (jutjat social) i el jutge qualificarà l'acomiadament com a procedent, improcedent (no provat) situació en la que l'empresari podrà optar per readmetre al treballador o indemnitzar-lo amb 45 dies per any treballat fins a un màxim de 42 mensualitats (o 33 dies fins a un màxim de 24 mensualitats s/llei 12/2001) o nul (per causes de discriminació sexe, raça, idees, sindicació ...). En cas d'haver-se considerat nul l'acomiadament el treballador haurà de ser readmès.

La quitança (finiquito)

Quan un treballador finalitza la relació laboral té dret a cobrar la quitança que és la quantitat que resulta de sumar:

Els salaris que corresponen pels darrers dies de feina.

Una compensació econòmica pels dies de vacances generats i dels quals no s'ha gaudit. Com a regla general i excepte que el conveni col·lectiu aplicable ho hagi millorat, per cada 11 mesos de treball es generen 30 dies naturals. Així, per exemple, si s'haguessin treballat 5,5 mesos, correspondrien 15 dies.

La part proporcional de les pagues extraordinàries. Cal tenir present que aquestes pagues, que són com a mínim dues a l'any, es cobren normalment en dos moments diferents (el més habitual és que sigui per Nadal i a l'estiu), tot i que es van generant a mesura que es treballa. Justament per això cal incloure a la quitança la part de paga extraordinària que s'hagi generat fins al moment en què es produeix l'extinció.

I, si s'escau, la indemnització per acomiadament

*** Full de salari**

Cada treballador té dret a un salari. El salari és el total de les percepcions que reben els treballadors - en efectiu i en espècie -. És habitual que el treballador rebi el salari mitjançant una transferència al seu compte bancari.

En el moment de pagar el salari, l'empresa ha de lliurar el full de salari al treballador. Aquest document es fa per duplicat . Una còpia la signa el treballador i se la queda l'empresa com a comprovant del pagament i l'altra còpia signada i segellada per l'empresa és per al treballador.

El full de salari és un document important per:

- És una prova de l'existència de relació laboral (cal guardar-lo sempre)
- És una prova del salari que es cobra (necessari en cas d'haver de reclamar indemnització per acomiadament, per reclamar si es cobra menys del que s'hauria de cobrar ...)
- Serveix per a la fixació i la reclamació en cas que les prestacions a càrrec de la Seguretat Social per desocupació, incapacitat temporal, invalidesa o jubilació.

REBUT INDIVIDUAL JUSTIFICATIU DEL PAGAMENT DE SALARIS

(Art. 1. Ordre de 27 de desembre de 1994, per la qual s'aprova el model de rebut individual de salaris)

Empresa:		Tributador/a:	
Domicili:		NIF:	Núm. del Llibre de matrícula:
CIF:		Núm. d'afiliació a la Seguretat Social:	
Codi del compte de cotització a la Seguretat Social:		Categoria o grup professional:	
		Grup de cotització:	

Període de liquidació:	del dia	al dia	de ...	Total de dies
I. MERITACIONS				TOTALS
1. Percepcions salarials				
Salari base
Complements salarials
.....			
Hores extraordinàries
Gratificacions extraordinàries
Salari en espècie
2. Percepcions no salarials				
Indemnitzacions o abonaments de despeses
Prestacions i indemnitzacions de la Seguretat Social
Indemnitzacions per trasllat, suspensió o acomiadament
Altres prestacions no salarials
A. TOTAL MERITAT
II. DEDUCCIONS				
1. Aportació del/de la treballador/a a les cotitzacions a la Seguretat Social i conceptes de recaptació conjunta				
	%			
Contingències comunes		
Atur		
Formació professional		
Hores extraordinàries		
Per força major o estructurals		
No estructurals		
TOTAL D'APORTACIONS		
2. Impost sobre la renda de les persones físiques		
3. Bestretes		
4. Valor dels productes rebuts en espècie		
5. Altres deduccions		
B. TOTAL A DEDUIR
LÍQUID TOTAL A PERCEBRE (A-B)
				d de
Signatura i segell de l'empresa				HO HE REBUT,

DETERMINACIÓ DE LES BASES DE COTITZACIÓ A LA SEGURETAT SOCIAL I CONCEPTES DE RECAPTACIÓ CONJUNTA I DE LA BASE SUBJECTA A RETENCIÓ DE L'IRPF	
1. Base de cotització per contingències comunes	_____
Remuneració mensual	_____
Prorrata per pagues extraordinàries	_____
TOTAL	_____
2. Base de cotització per contingències professionals (AT i MP) i conceptes de recaptació conjunta (atur, formació professional, fons de garantia salarial)	_____
3. Base de cotització addicional per hores extraordinàries	_____
4. Base subjecta a retenció de l'IRPF	_____

Dades de l'empresa

Nom, domicili, CIF (Codi d'Identificació Fiscal), Codi d'afiliació a la Seguretat Social.

Dades del treballador

Nom

NIF (Número d'identificació fiscal)

Número del llibre de matrícula on s'anoten els treballadors de l'empresa segons l'ordre en que entren a treballar.

Número d'afiliació a la Seguretat Social

Categoria o grup professional: enginyer, llicenciat, enginyer tècnic, oficial administratiu, peó...

Grups de cotització.

Grup 1 Enginyers superior i llicenciats

Grup 2 Enginyers tècnics

...

Grup 5 Oficials administratius

...

Grup 10 Peons

Grup 11 Menors de 18 anys

Període de liquidació

S'indica el dia en que s'inicia el període de pagament i el dia que aquest acaba. També hi consta el nombre de dies naturals del període.

El pagament sol ser mensual malgrat que es poden fer avançaments setmanals.

Meritacions

Quantitats guanyades (acreditades). En formen part les percepcions salarials (subjectes a cotització a la Seguretat Social) i les percepcions no salarials (no cotitzen a la Seguretat Social).

Percepcions subjectes a cotització a la Seguretat Social

Salari base varia segons la categoria i el sector i es fixa en conveni.

Complements salarials

- Personals: plus conveni, antiguitat, complements per idiomes, títols ...
- relacionats amb el lloc de treball: complement per treball tòxic, complement per treball nocturn (entre 22h i 6h)
 - Si hi ha torns, el treball nocturn ha de ser rotatori (a menys que voluntàriament es triï treballar a la nit).
 - Els menors de 18 anys no podran fer hores extraordinàries ni treball nocturn.
- Per producció: incentius per qualitat, primes per producció, assistència,...

Hores extraordinàries.

El nombre màxim és de 80 hores extres anuals. Són voluntàries. Les hores extraordinàries per força major no entren en el càlcul i es produeixen quan són motivades per la reparació de sinistres o altres danys extraordinaris i urgents o en cas de risc de pèrdua de matèria primera. El treballador les farà de forma obligatòria.

Gratificacions extraordinàries

De periodicitat superior al mes. N'hi ha dues a l'any. Una que es paga pel Nadal i l'altre a l'estiu (si s'acorda també es poden pagar repartides en les mensualitats).

Es van guanyant (acreditant) per cada dia de treball. Un cop cobrada la paga de Nadal, per exemple, cada dia que es treballa es va guanyant la part de paga extraordinària del proper any, de tal manera que si es deixa el lloc de treball el mes de febrer es té dret a cobrar la part proporcional que s'ha guanyat fins al moment de deixar la feina.

El treballador té dret a unes vacances pagades de trenta dies naturals (legalment no es poden canviar per salari). Si el treballador rescindeix el contracte abans del període en que li correspon fer les vacances tindrà dret a cobrar la part proporcional segons el temps que ha treballat des de les anteriors.

Salari en espècie. Són remuneracions rebudes en béns diferents del diner: habitatge, manutenció ...

Percepcions no salarials excloses de cotització a la Seguretat Social

Indemnitzacions o abonaments de despeses. Percepcions que compensen certes despeses del treballador: despeses de locomoció i dietes, desgast de les eines pròpies ...

Percepcions de la seguretat social per baixa de malaltia o d'accident.

Indemnitzacions per trasllat, acomiadament ...
...

Total meritat (acreditat)

És la suma de totes les percepcions. És l'import que el treballador cobraria si no hagués de cotitzar a la Seguretat social i no se li hagués de practicar retencions pel IRPF.

Bases de cotització

La base de cotització de les contingències comunes és la suma de la remuneració total no exclosa de cotització i de la prorrata de les pagues extraordinàries (total remuneració anual d'extraordinàries dividida per 12 mesos – exemple 2 extres x1000 euros /12 mesos)

A aquesta base (hi han unes bases màxima i mínima segons la categoria professional) s'aplica en concepte de cotitzacions generals el percentatge vigent:

Empresa: 23,6% i treballador: 4,7% ----- en total un 28,3%

Base desocupació i formació professional

És la base general més les hores extres (base per contingències professionals)

S'apliquen aquests percentatges:

Desocupació:

5,5 % a l'empresa i 1,55% als treballadors

Formació Professional

0,6 % a càrrec de l'empresa i 0,1% a càrrec del treballador

Fons de garantia salarial 0,2% a càrrec de l'empresa.

Base hores extres

Hores de força major cotitzen a 12% empresa i 2% treballador

La resta d'hores extraordinàries cotitzen a 23,6% Empresa i 4,7%

Base de cotització per accidents professionals (AT) i malalties professionals (EP)

És la base de contingències professionals a la que s'aplica un percentatge segons l'activitat de l'empresa (es únicament a càrrec de l'empresa).

Exemples:

Activitat: Fundició

Cotització per IT (Incapacitat temporal) 4,05 %

Cotització per IMS (Incapacitat permanent, mort i supervivència) 4,05 %.

En total 4,05+4,05 = 8,10 %

Activitat: Fabricació de bosses de paper
Cotització per IT (Incapacitat temporal) 1.35 %
Cotització per IMS (Incapacitat permanent, mort i supervivència) 0,9 %
En total $1,35+0,9 = 2,25$ %

Activitat: Fabricació de materials plàstics
Cotització per IT (Incapacitat temporal) 1.98 %
Cotització per IMS (Incapacitat permanent, mort i supervivència) 1,17 %
En total $1,98+1,17 = 3,15$ %

...

Deduccions

Aportació del treballador a la seguretat social segons els percentatges aplicats a les bases de cotització (quota obrera)

Retenció IRPF .

El percentatge depèn de la situació familiar (pel fet d'estar casat, el nombre de fills ...) i s'aplica sobre el total meritat (salari brut).

Bestretes (pagaments avançats)

Signatures

Una còpia del full de salari ha de ser signat pel treballador conforme ha rebut el salari i se la quedarà l'empresa com a comprovant de pagament.

L'altra còpia serà signada per un representant de l'empresa (administrador o gerent) i se la quedarà el treballador com a prova del salari cobrat, de la relació laboral que l'uneix amb l'empresa, ...

Quota patronal

Mensualment l'empresa ha de pagar a la seguretat social:

* Lla part que li correspon a l'empresa (quota patronal) i que és el resultat d'aplicar els percentatges a les bases de cotització per: contingències comunes (23,6%), atur (5,75%), formació professional (0,6%), hores extres i accidents professionals (AT) i malalties professionals (EP).

* La retenció que l'empresa ha fet en la nòmina dels treballadors.

L'empresa es pot fer deduccions del seu pagament en cas de llogar cert tipus de persones (exemple: minusvàlids, aturats

majors de x anys, joves amb el primer contracte ...). Aquests incentius varien en funció de que es vol potenciar en cada moment.

Seguretat social

Amb els recursos obtinguts de la cotització de les empreses (quota patronal) i dels treballador (quota obrera) la seguretat social posa a disposició dels ciutadans les següents prestacions:

- * Assistència sanitària (atenció mèdica, hospitalització, medicaments ...)
- * Pagament d'una prestació (Incapacitat temporal) en cas de malaltia o accident no laboral a partir del 16è dia de baixa (del 1r dia al tercer és a càrrec del treballador i del 4t dia al 15è és a càrrec de l'empresa). En cas d'accident laboral o malaltia professional la Seguretat Social paga des del primer dia de baixa..
- * Incapacitat permanent
- * Pensions de jubilació, viduïtat, orfandat, ... SOVI (Seguro obligatorio de vejez y invalidez que cobren les persones que no han cotitzat els anys suficients per a rebre una pensió)
- * Subsidi d'atur
- * Serveis socials (IMSERSO – Entitat Gestora de la Seguretat Social per a la gestió dels serveis socials en matèria de persones grans i de persones en situació de dependència.

...