

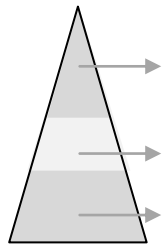
O termo organización acolle tanto empresas e entidades privadas, como a institucións e entes públicos. Neles ten lugar unha boa parte da actividade produtiva humana, e, ademais, acumúlanse os recursos materiais e os esforzos persoais da maioría da poboación. Só por iso, deberíamos recoñecer que as organizacións son importantes e que o problema "de organizar" está lonxe de ser trivial.

TEMA 12: A dirección e organización da empresa

1. Funcións básicas de dirección: planificación, organización, xestión e control.

A **función de dirección** encárgase de coordinar ás demais funcións ou subsistemas da empresa. Para iso debe decidir **que** facer, **como** facelo e **quen** debe facelo.

Podemos agrupar os diferentes **niveis de dirección** da empresa en tres categorías:



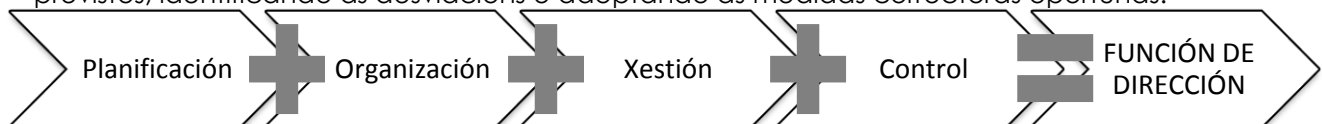
Alta Dirección. Está constituída polos altos cargos da empresa. Neste nivel tómanse decisións sobre os obxectivos a longo prazo. Ademais, supervísase o funcionamento de todo o sistema.

Dirección Intermedia. Encárgase de deseñar os procedementos para levar a cabo os plans da alta dirección.

Dirección Operativa. Poñen en práctica os plans dos mandos intermedios. Son os responsables de asignar e avaliar determinados procesos.

Por iso, **as funcións dos directivos** podémolas resumir nas seguintes:

- **Planificar** é unha actividade previa a calquera outra. Consiste en determinar que se quere conseguir e como.
- **Organizar.** Fai posible que os plans se leven a cabo de forma conxunta entre todos os elementos do sistema. Para iso é necesario dividir o traballo entre departamentos e persoas, así como coordinar as actividades.
- **Xestionar.** Fai posible que as persoas da organización cumpran coas súas funcións. Para iso é necesario a motivación e o liderado.
- **Controlar** consiste en verificar que se cumpra o planificado, comparando os resultados reais cos previstos, identificando as desviacións e adoptando as medidas correctoras oportunas.



2. Concepto de planificación estratéxica. Análise DAFO.

A planificación estratéxica é un proceso sistemático de toma de decisións pola dirección da empresa en resposta a un contorno cambiante para lograr resultados determinados. Conta coas seguintes fases:

1. Análise da situación actual.

Esta primeira fase consiste en realizar unha análise dos factores externos co fin de coñecer o contorno específico e xeral no que actúa a empresa. Tamén se fará unha análise da situación interna que deberá axudar a detectar as súas debilidades e fortalezas.



Análise externo: pódese empregar a análise das forzas do sector de Porter (ver tema 3).

Análise interno. Un dos instrumentos máis utilizados na análise da situación interna da empresa é a observación da súa cadea de valor, a cadea de valor de Porter (ver tema 3).

2. Definir obxectivos.

Unha vez que sabemos onde estamos (primeira fase), a empresa deberá formularse **onde quere ir**: os obxectivos que quere conseguir. Hainos de longo alcance (misión e visión) e outros obxectivos máis funcionais.

Toda organización ten unha **misión** que a define. En esencia esta debe contestar á pregunta: ¿en qué negocio estamos? A **visión** responde á pregunta: ¿cal debería ser o negocio? A visión representa o ideal buscado; nela reflíctense os valores que buscamos.

Os **obxectivos** concretan a misión de forma máis operativa. Son o fundamento da planificación. Representan as condicións futuras que a empresa loita por alcanzar e deben ser concretados por escrito. Os obxectivos eficaces teñen as seguintes características: **específicos, motivadores** (deben inspirar a alcanzar a misión), **alcanzables e relevantes**. Hai obxectivos xerais, que involucran a toda a empresa e obxectivos específicos para unha área da empresa (de produción, financeiros, comerciais, etc.).

3. Implantación de estratexias.

A estratexia é a forma en que se vai a alcanzar os obxectivos propostos. Por exemplo, estudamos as estratexias competitivas de Porter (liderado en custos, diferenciación e segmentación).

4. Decisións Operativas

Unha vez establecidas as decisións estratéxicas na fase anterior, estas iranse completando con outras decisións operativas (de 1 ano ou menos) a través dos plans concretos de acción. Os plans concretan cando, como e con que recursos se van executar as accións necesaria para acadar os obxectivos.

5. Control.

Se cos plans que se poñen en marcha non se acadan os obxectivos previstos, haberá que corrixilos.

3. Concepto de organización. Principios básicos de organización: os relacionados co desenvolvemento vertical (autoridade e responsabilidade, xerarquía, unidade de mando e descentralización), e os relacionados co desenvolvemento horizontal (división do traballo, especialización, coordinación e agrupación de unidades).

A actividade humana organizouse en grupos dende a máis remota antigüidade. Esas colectividade alcanzaron un maior vigor cando estiveron organizadas. **A organización é consubstancial á actividade humana.**

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

A organización é a función que diseña a **estrutura interna** necesaria para o funcionamento da empresa, é dicir, as **tarefas necesarias e a asignación destas tarefas entre cada persoa** na empresa. Tamén determina as relacións entre elas (como se **coordinan e comunican** as persoas), a súa **responsabilidade** e a súa **autoridade**.

Explicemos isto cun sinxelo exemplo: supoñamos que queremos xogar ao fútbol. Inicialmente necesitaremos persoas que saiban practicar este xogo. Ademais, as características físicas e técnicas de cada unha das persoas que eliximos serán, con toda seguridade, diferentes. Unha primeira tarefa para organizar este grupo consistirá en axustar as peculiaridades dos xogadores ás distintas funcións que realizará cada un (porteiro, dianteiros, defensas, etc.). De igual forma, necesitaremos un adestrador.

Necesitaremos unha disposición dos xogadores que permita ocupar os espazos de forma adecuada, que desenvolva o noso propio xogo e neutralice o xogo do contrario. Todo isto leva consigo harmonizar un equipo de once xogadores nun equipo.

Evidentemente, tamén necesitanse unhas regras e uns elementos materiais (terreo de xogo, porterías, balón, etc.).

FUNDAMENTOS, CRITERIOS OU PRINCIPIOS DA ORGANIZACIÓN

Na empresa as tarefas básicas de organización que se realizan en todas as áreas son similares. Neste ámbito, a pregunta xenérica de **¿que organizar?** pódese responder co sinxelo argumento de que organizamos persoas (empregados, directivos) que desenvolven tarefas moi diversas (aprovisionamento, contabilización das operacións mercantís, distribución dos produtos, etc.). Polo tanto, e en primeiro lugar, **as organizacións empresariais necesitan para o seu funcionamento unhas persoas.**

Para que organizar? Unha das características básicas do funcionamento das empresas é a necesidade de **obter resultados**. As persoas deben realizar tarefas que contribúan a alcanzar os obxectivos propostos pola propia institución cunha maior **eficiencia**.

Agora ben, **¿en función de que organizamos?** ¿Con que **criterios** se agrupa o persoal empregado na empresa? ¿Con que criterios se coordina ese persoal?

Podemos dicir que as empresas crean estruturas organizativas que se fundamentan nas seguintes variables ou principios:

PRINCIPIOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN (criterios para agrupar e coordinar ao persoal)

Relacionados co **desenvolvemento vertical**:

- **Autoridade e responsabilidade.** Debe haber unha liña de autoridade claramente definida, coñecida e recoñecidas por todos dende o cume da organización ata cada individuo de base. A autoridade é a capacidade de mandar, de dar ordes e de tomar decisións sobre outros. A autoridade sempre leva consigo a responsabilidade. A responsabilidade é a obriga de levar a cabo as tarefas que che foron asignadas. A quen exerce a autoridade atribúeselle o resultado, bo ou malo.
- **Xerarquía.** A cada persoa que ocupa un nivel xerárquico delégaselle AUTORIDADE abonda para dirixir os seus subordinados e é RESPONSABLE ante os seus superiores.
- **Unidade de mando e descentralización.** A unidade de mando refírese á conveniencia de que cada subordinado só reciba ordes dun xefe. Unha organización está centralizada cando a maioría das decisións se toman na cúspide da organización, nos niveis superiores. Descentralizar consiste en delegar decisións, aliviando o traballo directivo e mellorando a motivación dos empregados.

Relacionados co **desenvolvemento horizontal**:

- **División do traballo.** Para ser máis produtivos, o traballo debe dividirse en tarefas concretas. Dende Adam Smith aplícase a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

Toda empresa na que a súa actividade sexa desenvolvida por varias persoas deberá dividir o traballo, é dicir, deberá *descompoñer a actividade ou tarefa global en partes menores* e máis manexables, calquera que sexa a tecnoloxía empregada. As actividades poden ser de grande complexidade (fabricar un coche) ou máis sinxelas (celebrar unha reunión). A súa fragmentación ten como consecuencia a creación de distintos departamentos no interior da empresa que se dedican a tarefas máis específicas (por exemplo: motores, carrocerías, no caso da fábrica de coches).

Cando nas empresas se aplicou a especialización no traballo, logrouse un enorme paso adiante, conseguíuse unha maior eficiencia e produtividade.

A función de organizar apoíase, como tarefa básica, en asignar funcións e labores para os distintos postos de traballo que existen na empresa.

- **Especialización.** Cada persoa debe realizar unha soa función en canto fora posible, o que determina unha división especializada do traballo.
- **Coordinación.** O obxectivo da organización é facilitar a coordinación, a unidade e o esforzo conxunto.
- **Agrupación de unidades ou departamentalización:**

As variables enunciadas dan lugar a que as distintas tarefas se dividan de forma deliberada entre os membros da empresa, co obxectivo último de realizar de forma máis eficiente as mesmas. A este proceso denomínaselle *departamentalización* e ás unidades resultantes denomínaselles unidades organizativas ou departamentos.

Departamento: agrupación de unha ou varias persoas realizan un conxunto de tarefas específicas.
--

O departamento é a expresión máis elemental da organización, na que unha ou varias persoas realizan un conxunto de tarefas específicas. Os departamentos están constituídos habitualmente por:

- Un directivo do que dependen xerárquicamente e ao que informan directamente os seus membros.
- Un determinado número de colaboradores ou subordinados. Un deles actúa como enlace ou elo entre as unidades dun nivel e as do seguinte. Ao número de colaboradores que dependen do directivo denomínaselle ámbito de supervisión

Denomínase **ámbito de supervisión ou control** ao número de persoas que dependen dun directivo.

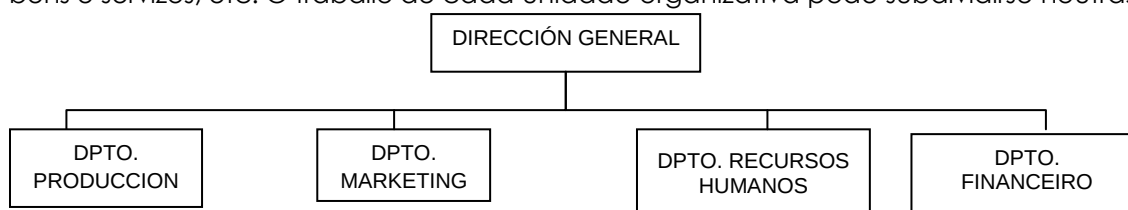
Non é frecuente que cada nivel da estrutura organizativa teña o mesmo ámbito de supervisión. En xeral, podemos dicir que o ámbito de supervisión será maior:

- Canto menor sexa a carga de traballo dos colaboradores.
- Canto máis predicibles sexan os resultados.
- Cando o estilo de dirección ou de liderado sexa máis participativo ou democrático.

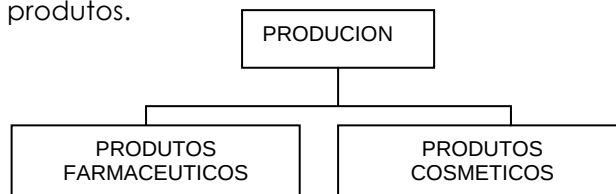
O ámbito de supervisión adoptado pola empresa condiciona á súa vez distintos aspectos de esta, tales como o número de mandos intermedios que serán necesarios; o custo; a capacidade para motivar e controlar as accións dos membros e as posibilidades da xerarquía de procesar información.

Tipos de departamentalización:

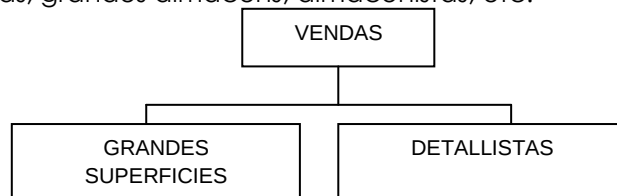
- **Departamentalización por funcións ou funcional.** É quizais a forma máis común de organizar a empresa. Separa os departamentos segundo a función que realizan dentro da entidade. Así, por exemplo: o departamento financeiro encargárase de planificar os recursos propios e alleos necesarios para realizar os investimentos pertinentes. O departamento de produción elaborará os bens e servizos, etc. O traballo de cada unidade organizativa pode subdividirse noutras unidades.



- **Departamentalización por territorios ou xeográfica.** Realizan as mesmas funcións, diferentes persoas, pero en distintos lugares. A división xeográfica ou por territorios é frecuente nas empresas con delegacións en diferentes territorios. O departamento de compras ou o de vendas dunha determinada empresa pode ter delegacións na zona norte e na zona sur...
- **Departamentalización por produtos ou servizos.** As empresas que elaboran produtos moi diferentes (empresas alimentarias, farmacéuticas, etc.) adoitan dividir os departamentos en función do tipo de produtos.

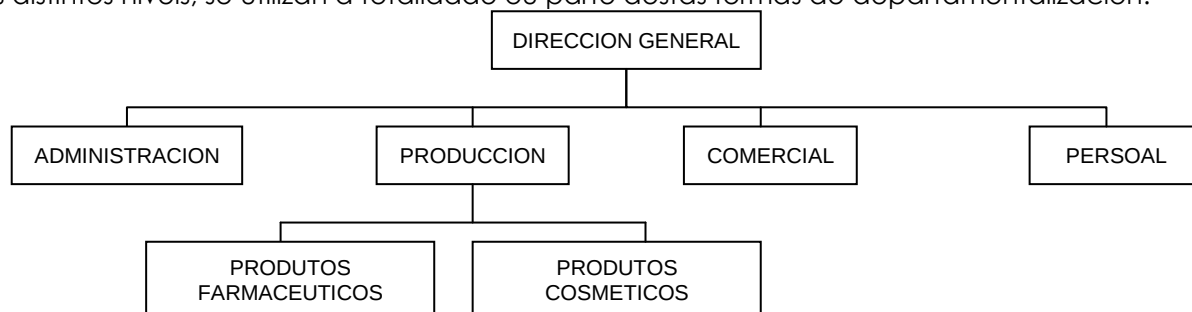


- **Departamentalización por clientes e canles de distribución.** O criterio de organización xira en torno ao tipo de cliente que ten a empresa, tratando de fidelizar a súa relación coa empresa. Este suposto detéctase nas empresas de distribución que teñen distintos tipos de clientes, como por exemplo: detallistas, grandes almacéns, almacenistas, etc.



- **Departamentalización por procesos.** Nos procesos continuos por fases, o criterio organizativo pode ser o de asignar un proceso determinado (motores, carrocerías, etc.) todos os recursos dispoñibles.

Na práctica, a maior parte das grandes empresas utiliza unha **departamentalización combinada**, na que nos distintos niveis, se utilizan a totalidade ou parte destas formas de departamentalización.



4. Organización formal e informal.

FORMAL: Para o funcionamento de calquera organización é necesaria unha *estrutura interna* que incorpore unhas relacións de **xerarquía** e de **autoridade**. Esta armazón é a *parte formal* da organización. Crea unidades organizativas (departamentos), asigna funcións, autoridade, responsabilidade e xerarquía e establece as relacións entre as unidades e as coordina.

A organización formal significa a *estrutura intencional*, é dicir, a estrutura perfectamente definida e identificada e relativamente estable, onde a empresa encaixa con exactitude cada un dos elementos que forman parte dela. É a organización oficialmente establecida, é dicir, a planeada, a que está no papel. A organización formal está definida intencionadamente, é dicir, **planeada**. Normalmente represéntase mediante un **organigrama**.

Exemplo: Supoñamos que a empresa necesita un novo axente de vendas. Unha vez seleccionado, é necesario explicar lle as tarefas do seu novo posto de traballo, os responsables dos que depende, os auxiliares que o poden axudar no seu traballo, etc. Este proceso representa a parte formal da organización.

Todas as cuestións estudadas ata este momento ilustran a parte formal da empresa, pero os membros de calquera grupo, co paso do tempo, van desenvolvendo as súas propias **relacións informais**.

INFORMAL: É unha rede de relacións persoais e sociais non establecidas ou requiridas pola organización formal que se producen **espontaneamente**. Frecuentemente ten a súa orixe en relacións de amizade, en intereses e gustos comúns, no desexo de poder ou unha esperanza de conseguir os seus obxectivos persoais.

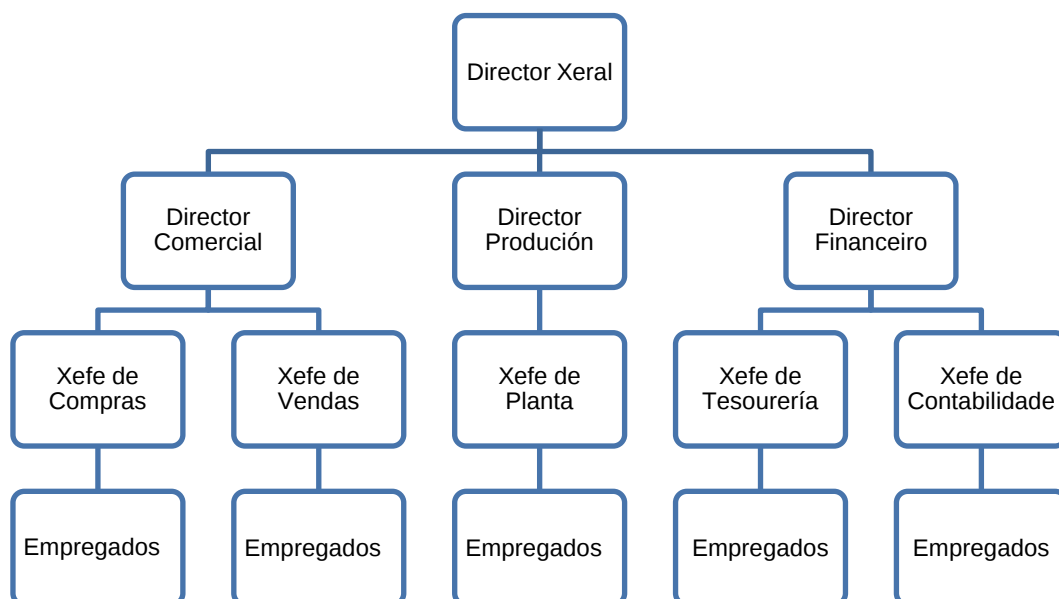
Sería contraproducente ignorar a existencia destes grupos informais dentro da organización. O conveniente e acertado sería incorporalos á organización formal, procurando harmonizar os seus obxectivos e os da empresa. Como consecuencia desta organización informal, as canles de comunicación poden funcionar de forma diferente, reafirmando a formación de líderes informais que exercen unha autoridade de feito dentro da empresa.

As estruturas organizativas da empresa se presentan graficamente para facilitar aos membros da propia empresa e tamén ao ámbito a comprensión das relacións formais. Estas representacións gráficas chámanse organigramas.

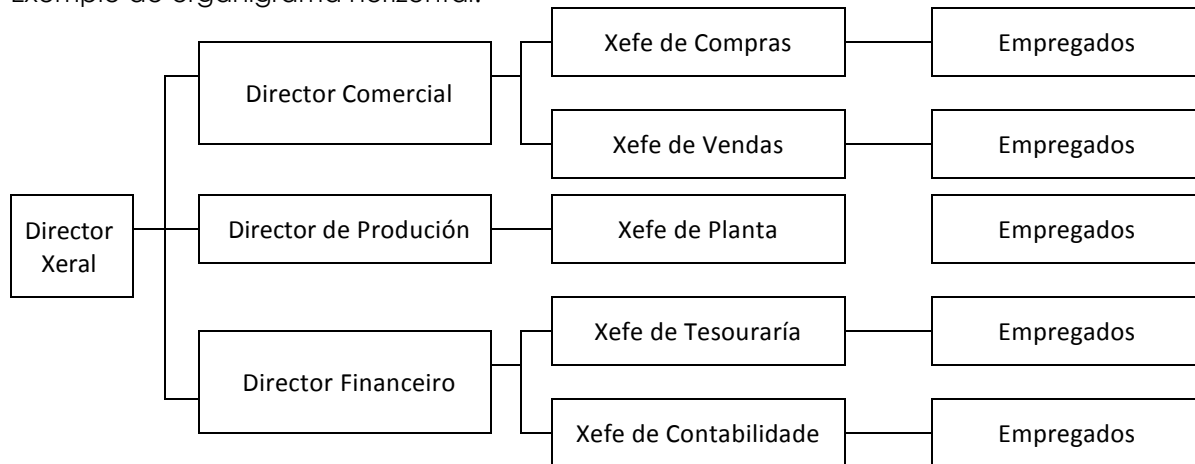
Organigrama. É a representación **gráfica** da estrutura organizativa **formal** da empresa. Mostra os departamentos e as relacións que existen entre eles, os niveis de autoridade, a división de tarefas e o fluxo de autoridade e delegación. Tipos de organigramas: horizontal, vertical e circular.

Os organigramas proporcionan unha satisfactoria visión de conxunto das unidades organizativas, os departamentos, os órganos e os niveis nos que a organización articulou os seus recursos humanos e materiais.

Exemplo de organigrama vertical:



Exemplo de organigrama horizontal:



5. Estructuras básicas de organización: lineal, funcional, en liña e staff, por comité.

Os estudos sobre a estrutura das organizacións lévannos a manifestar que existe unha importante **diversidade** á hora de orientar o proxecto organizativo das empresas.

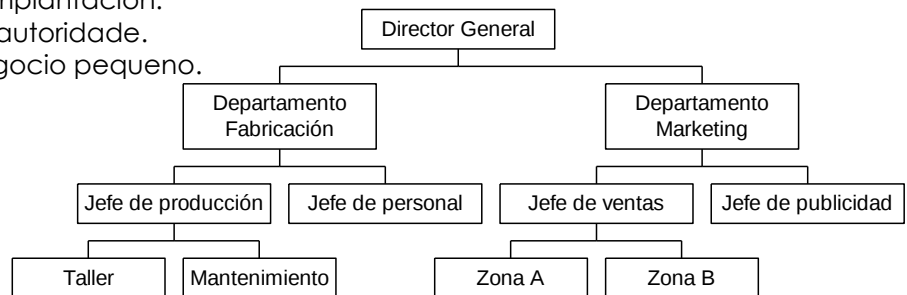
Na actualidade, o progreso das **tecnoloxías da información** obrigou as empresas a eliminar moitos dos niveis xerárquicos cos que se deseñaban os organigramas. Por outro lado, as novas estratexias produtivas baseadas no **just-in-time** e na **calidade total** esixiron unhas formas organizativas moito máis flexibles, máis participativas e, en consecuencia, menos xerárquicas, coa intención de garantir unha maior eficiencia.

Á marxe destas valoracións, tradicionalmente, consideráronse os seguintes tipos de estruturas organizativas:

Estrutura lineal ou xerárquica. Baséase na xerarquía e a autoridade. É o tipo de estrutura máis sinxelo e antigo. Os postos situados na cúspide da organización son os que asumen as decisións e os que posúen a información. Os postos máis baixos asumen só tarefas de execución.

Características:

- Baséase na autoridade directa do xefe sobre os subordinados. Dáse a unidade de mando.
- Estrutura sinxela de doada implantación.
- Excesiva concentración de autoridade.
- Pode ser adecuada nun negocio pequeno.

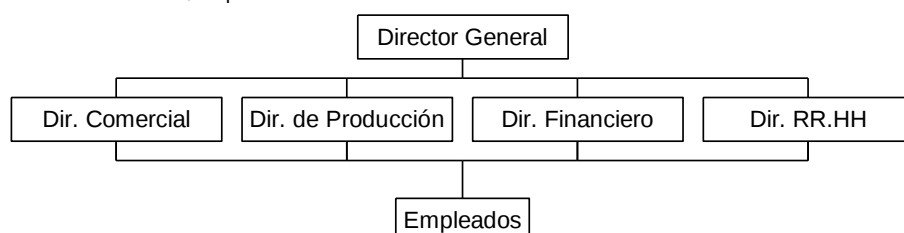


Estrutura funcional. Aplica o *principio de especialización* en tarefas. Hai especialistas dunha tarefa determinada que poden ter varios superiores responsables das distintas funcións existentes na empresa.

Exemplo dunha estrutura funcional: os especialistas informáticos dunha empresa. Estes desenvolven o seu traballo atendendo ás necesidades dos departamentos, e reciben ordes e instrucións de cada un dos xefes dos respectivos departamentos.

Características:

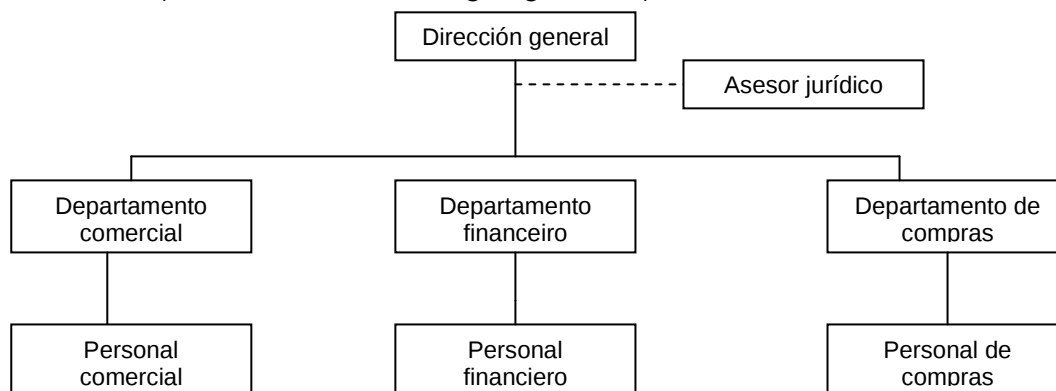
- Autoridade sustentada no coñecemento.
- Máxima especialización.
- Descentralización das decisións, ruptura da unidade de mando.



Estrutura en liña e staff. Combinan as relacións de autoridade directa (en liña), con relacións de consulta e asesoramento (staff) en distintos campos: xurídico, laboral, fiscal, de enxeñería,... O staff non goza de autoridade, proporciona información experta e asesoría. A liña dos departamentos staff no organigrama represéntase con trazo descontinuo.

Características:

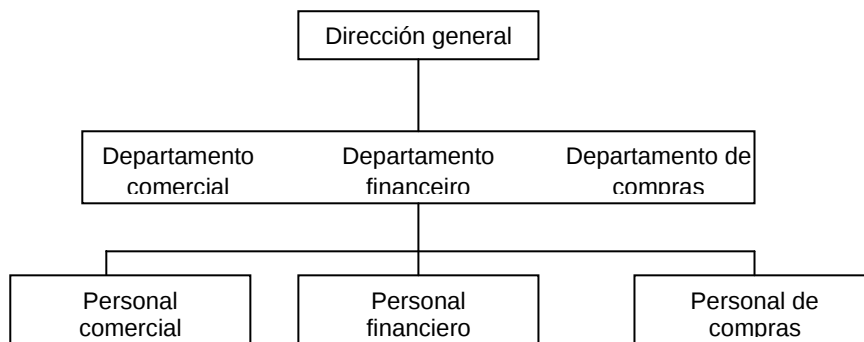
- Combina as relacións de autoridade directas (liña) coas de asesoramento (staff).
- Os departamentos en liña dispoñen de especialistas expertos en asesoramento.
- Posibilidade de conflito entre os departamentos en liña e staff.
- A liña dos departamentos staff no organigrama represéntase con trazo descontinuo.



Estrutura en comité. A autoridade e responsabilidade son compartidas por un grupo de persoas, en lugar de asumilas unha soa. Para tomar unha decisión, o grupo réunese, intercambian opinións, discuten e chegan á elección final. Normalmente, utilízase para algunhas decisións, como o estudo do desenvolvemento dun produto no que se crea un comité con directivos de diversas áreas (producción, marketing e finanzas).

Características:

- As decisións tómanse entre o grupo de persoas (comité) que comparten os seus coñecementos. A responsabilidade é compartida polo comité.
- É participativa e motivadora.
- O proceso da toma de decisións é lento.



TEMA 13: A dirección de recursos humanos

1. As funcións de dirección de recursos humanos.

No Departamento de Recursos Humanos (RR.HH) dunha empresa realízanse distintas funcións:

- Planificación das necesidades de persoal: cantos, características, custo e prazo en que se van necesitar os postos de traballo.
- Recrutamento, selección de persoal e acollida de novos traballadores.
- Valoración do posto de traballo e determinación da retribución que corresponde a cada un.
- Formación.
- Relacións laborais. A empresa ten unha serie de obrigas legais derivadas das súas relacións laborais individuais (con cada traballador) e colectivas (cos representantes legais dos traballadores). Inclúense a prevención de riscos laborais (obrigas que a empresa debe cumprir en materia de prevención de accidentes de traballo e de enfermidades profesionais).
- Administración do persoal: elaboración de nóminas e trámites coa Seguridade Social, control de absentismo, trámites relacionados con infraccións e sancións, trámites de contratación e trámites relacionados coa finalización da relación laboral, etc.

Explicaremos algunhas destas funcións con máis detalle.

2. Selección e formación do persoal.

A selección do persoal.

Para realizar unha boa selección de persoal, seguiranse os seguintes pasos:

- Pártese da planificación do equipo, na que se determinou o perfil exacto do candidato ideal.
- **Recrutar**, que consiste en conseguir un número razoable de candidatos para o proceso de selección: pódese buscar dentro da propia empresa (**promoción interna**) ou acudindo ao exterior (mediante anuncios e prensa, acudir ás oficinas de emprego, bolsas de traballo, portais de emprego, etc). O candidato responde ás convocatorias mediante o seu **curriculum vitae**.
- A **selección** ten como finalidade escoller a persoa axeitada entre todos os candidatos. O proceso de selección pode consistir na realización de probas (coma test psicotécnicos, test de personalidade, test de actitudes, probas de cualificación profesional,...) e de entrevistas de traballo.
- **Elección** do candidato máis adecuado e a súa contratación.

A formación dos recursos humanos.

Os recursos destinados á formación deben considerarse unha inversión e non un custo, pois incrementan o valor engadido polos RR.HH. É unha **vantaxe competitiva** para a empresa.

O dinamismo da economía actual obriga a adaptarse constantemente ao contorno cambiante: é necesario contar cos RR.HH que posúan a formación axeitada para desempeñar con rapidez novas funcións e **adaptarse a circunstancias** novas.

Actualmente a formación debe considerarse como un proceso que dura toda a vida profesional da persoa (**formación continua**). Todo traballador, en particular os que prestan os seus servizos en sectores moi dinámicos (dereito, medicina, finanzas, novas tecnoloxías,) teñen que formarse permanentemente se non queren perder valor no mercado de traballo. Esta reciclaxe continua viuse favorecida polas novas tecnoloxías: cursos en soporte multimedia, e-learning (a través de Internet),...

3. Motivación: Teoría da xerarquía das necesidades de Maslow; Teoría dos dous factores de Herzberg (factores de mantemento e factores de motivación).

Os administradores motivan aos seus subordinados, o que significa que inducen aos subordinados a actuar dun determinado xeito.

Os **motivadores** é son todas aquelas recompensas ou incentivos que os administradores brindan ao empregado, co fin de que estes se sintan entusiasmados no desenvolvemento das súas tarefas.

Como seres humanos que somos, as nosas motivacións poden ser moi complexas, e ata contraditorias. Iremos estudar algunhas teorías sobre a motivación: a de Maslow e a de Herzberg

Teoría da xerarquía das necesidades de Maslow

Segundo Maslow, a razón pola que as persoas fan algo é pola satisfacción das súas necesidades. As necesidades do ser humano están xerarquizadas e graduadas de tal forma que cando quedan cubertas a da orde inferior comézanse a formular as do seguinte grao ou escala de acordo coa súa xerarquía (de maior a menor grao):

- Necesidades primarias ou fisiolóxicas (fame, sede, etc.).
- Necesidades de seguridade (seguridade, protección, etc.).
- Necesidades de aceptación social (afecto, amor, pertenza a un grupo, etc.).
- Necesidades de autoestima (éxito, prestixio, etc.).
- Necesidades de autorrealización.



PIRÁMIDE DAS NECESIDADES DE MASLOW

Teoría dos dous factores de Herzberg (factores de mantemento e factores de motivación).

Herzberg postulou a existencia de dous grupos ou clases de aspectos laborais: un grupo de factores HIXIÉNICOS ou de MANTEMENTO e outro de factores INTRÍNSECOS ou MOTIVADORES.

O termo **hixiénico** confunde un pouco, polo que para entendelo é preferible cambialo por **factores de mantemento**.

A orixe do termo ven da idea de que para previr as enfermidades a limpeza (hixiene) **é necesaria, pero non suficiente**: son necesarias outras medidas adicionais.

Mentras autores como **Taylor propugnaba a división de tarefas**, **Herzberg** insistía en enriquecer o trabalo (**job enrichment**) para aumentar a motivación e o compromiso do traballador coa empresa.

Os **factores hixiánicos ou de mantemento** están referidos ás condicións de traballo no sentido máis amplo, tales como o salario, os beneficios sociais, as políticas da empresa cos traballadores, a seguridade no traballo, etc. Estes factores **só poden previr a insatisfacción laboral** ou evitala cando esta exista, pero non poden determinar a satisfacción.

Os **factores intrínsecos ou motivadores** son aqueles consubstanciais ao traballo: un traballo estimulante, responsabilidade ante novas tarefas, logro e cumprimento (oportunidade de levar a cabo cousas interesantes), recoñecemento dunha labor ben feita, estatus, etc.

A satisfacción laboral só pode vir xerada polos factores intrínsecos (aos que Herzberg chamou "factores motivadores") mentres que a insatisfacción laboral sería xerada polos factores extrínsecos (aos que Herzberg deu a denominación de "factores hixiánicos ou de mantemento").

4. Normas laborais: Dereitos e obrigas do traballador: dereitos e deberes básicos. Dereitos e deberes derivados do contrato de traballo (salario, xornada e calendario laboral, permisos e vacacións). A conciliación da vida laboral e familiar.

O Dereito Laboral ou Dereito do Traballo xorde a principios do século XX, como unha loita que leva a cabo a clase obreira, e a súa finalidade é regular os intereses contrapostos de traballadores e empresarios.

O Dereito Laboral **ten carácter proteccionista para o traballador**, por ser a parte máis débil da relación xurídica. A defensa dos traballadores consiste en que se lle garantizan uns dereitos mínimos e ademais, cando existan dúbidas en canto á interpretación dunha norma, sempre será interpretada a favor do traballador (principio de "*in dubio pro operario*").

O Dereito do Traballo é un conxunto de normas (leis, decretos, regulamentos,...) que regulan as relacións laborais, o traballo nas empresas. Dentro desta normas temos en primeiro lugar a **Constitución**, que establece os principios nos que se basean todas as demais normas. En concreto, na Constitución recóllense os dereitos e deberes dos cidadáns.

Entre las principais leis do Dereito Laboral destaca a **Lei do Estatuto dos Traballadores** (LET), norma básica que establece os dereitos e obrigas dos traballadores, os contratos de traballo, a negociación colectiva ou as infraccións laborais.

Outras normas importantes son:

- Lei de Prevención de Riscos Laborais.
- Lei Orgánica de Liberdade Sindical.
- Lei Xeral da Seguridade Social.
- Lei para promover a conciliación da vida familiar e laboral.

Ademais son aplicables normas de ámbito supranacional como normas da Unión Europea ou da Organización Internacional do Traballo (OIT).

Na Carta de Dereitos Fundamentais da Unión Europea se establecen dereitos como a libre circulación de traballadores, non discriminación por razón de sexo, unha remuneración xusta, á prevención e protección ante os riscos laborais, á negociación colectiva, á formación profesional, etc.

A OIT é un organismo das Nacións Unidas creado en 1919 coa finalidade de mellorar as condicións de traballo.

Dereitos e obrigas dos traballadores:

Dereitos constitucionais:
Á libre elección de profesión, á libre sindicación, á negociación colectiva, á folga, a participar na empresa,...
Dereitos laborais:
Á ocupación efectiva. O empresario debe asignarlle un posto de traballo. Á promoción e formación no traballo. Á integridade física e a unha axeitada política de seguridade e hixiene. A cobrar o salario puntualmente nas datas pactadas. A unha xornada dentro dos límites legais e aos descansos estipulados,...
Principais deberes laborais do traballador:
Cumprir coas obrigas propias do seu posto de traballo. Cumprir as ordes e instrucións do empresario. Cumprir as medidas de seguridade e hixiene. Contribuír a mellorar a produtividade.

5. Contrato de traballo (concepto e elementos para que sexa válido), tipoloxía (contratos de duración determinada, contratos a tempo parcial, contratos formativos, contratos indefinidos). Causas de suspensión e extinción do contrato de traballo.

Como vimos, unha das funcións principais da área de Recursos Humanos é a de contratar os novos traballadores da empresa. Estudaremos que é un contrato de traballo e os seus principais elementos.

Contrato de traballo

Que é?

É un pacto ou acordo entre empresario e traballador polo que o traballador se compromete a realizar determinados servizos por conta do empresario, baixo a súa dirección, a cambio dunha retribución.

Quen pode celebrar un contrato de traballo?

O **traballador**. A idade mínima é de 16 anos. Se o traballador ten entre 16 e 18 anos e non está emancipado, necesita o consentimento dos seus pais ou titores. Os estranxeiros da UE poden traballar libremente en España, pero os que proceden doutros países necesitan un permiso de traballo.

O **empresario**. É a persoa pola conta e baixo a dirección o traballador vai prestar os seus servizos. Pode ser unha persoa física ou sociedade.

Período de proba

Durante este período calquera das partes poderá rematar a relación laboral voluntariamente, sen alegar causa ningunha e sen preaviso. Se o hai, deberase reflectir por escrito no contrato.

A duración máxima será establecida en convenio. No seu defecto non excederá de 6 meses para técnicos titulados e de dous meses para o resto de traballadores.

Contido do contrato: **Retribución**

Segundo a LET, o salario é a totalidade das percepcións económicas que perciben os traballadores, en diñeiro ou en especie, como retribución polo traballo por conta allea.

O salario é o que recibe un traballador, ben en diñeiro ou en especie, por traballar.

O salario en especie é a prestación por parte da empresa ao traballador de determinados servizos ou beneficios, como por exemplo: uso de vivenda, uso de automóbil, pagamento de subministracións (luz, auga, electricidade, gas), transporte gratuíto, etc. O salario en especie non pode supoñer máis dun 30% do total.

Composición do salario: a estrutura do salario inclúe **SALARIO BASE + COMPLEMENTOS SALARIAIS**.

O **salario base** é o parte de retribución percibida polo traballador fixada por unidade de tempo (ao día, ao mes,...), por unidade obra ou de ambas as dúas á vez.

Os **complementos salariais** son cantidades que se suman ao salario base e que se poden deber ás condicións persoais do traballador, ás circunstancias do traballo realizado, pola cantidade ou calidade do traballo realizado ou á situación ou resultados da empresa. Un tipo de complemento salarial son as pagas extraordinarias, que serán como mínimo de dúas ao ano.

SALARIO BRUTO salario base + complementos, indemnizacións,...	—	DEDUCIÓNS Retención do IRPF Cota do traballador á SS	=	SALARIO NETO Importe a cobrar
--	---	---	---	---

Do total do salario bruto a empresa debe practicar unha serie de **deducións**. Entre elas, as máis importantes pola súa periodicidade e contía son as **retencións a conta do imposto sobre a Renda das Persoas Físicas** (IRPF) e a **cota que o traballador paga á Seguridade Social** (SS). Outras deducións posibles son a cota sindical, indemnizacións por danos (por exemplo, en caso de abandono do traballo), por sanción disciplinaria, ...

Chámase **salario neto** ou líquido ao que recibe o traballador, a diferenza entre o total devengado (salario bruto) e o total de deducións.

A determinación da contía do salario non queda á libre decisión das partes de empresario e traballador, senón que se han de respectar uns **LÍMITES**:

1º **Salario Mínimo Interprofesional** (SMI). É a retribución mínima para todos os traballadores, independentemente da súa profesión. O SMI fixarao anualmente o goberno, logo de consulta con sindicatos e asociacións empresariais máis representativas.

Para o 2015:	DIARIO	MENSUAL	ANUAL
IMPORTES do SMI	21,62	628,00	9.080,40 (14 pagas)

2º O salario non pode ser inferior ao mínimo establecido en **convenio colectivo** segundo as **categorías profesionais** establecidas nel (salario mínimo profesional).

3º Están prohibidas toda **discriminación** por razón de sexo, orixe, estado civil, idade, orixe racial ou étnica, condición social, relixión ou conviccións, ideas políticas, orientación sexual, afiliación ou non a sindicatos e lingua.

A **nómina** é un recibo xustificativo segundo un modelo oficial que xustifica que o traballador recibiu as cantidades que nel se indican.

Contido do contrato: **tempo de traballo**

A xornada laboral. Establécese no convenio colectivo, pero a LET establece o límite **máximo** de **40 horas semanais** de traballo **como máximo de media ao ano**.

O descanso **semanal** terá unha **duración mínima de día e medio ininterrompido**, podendo acumularse por períodos de ata 14 días en que se descansarían tres días.

Descansos **festivos**. Son as festas retribuídas e non recuperables. Son 14 ao ano.

Vacacións. A súa duración **non pode ser inferior a 30 días naturais por ano traballado**. O traballador coñecerá as datas con antelación. Non se pode renunciar ás vacacións a cambio dunha compensación económica, salvo no caso de extinción do contrato que imposibilite o seu desfrute.

Tipos de contratos

Contratos INDEFINIDOS. A súa duración non ten límite.

Pode ser verbal o por escrito (é case o único que pode celebrarse verbalmente). Cando un contrato non se formalice por escrito cando sexa esixible, o contrato se presume celebrado por tempo indefinido e a xornada completa.

Hai algúns **contratos indefinidos para o fomento do emprego** con incentivos para a empresa no caso de contratar a colectivos específicos como traballadores entre 16 e 30 anos, parados de longa duración, maiores de 45 anos, con discapacidade, persoas en situación de exclusión social, vítimas de violencia de xénero,.... ou para transformar contratos temporais en indefinidos (reducir a inestabilidade laboral).

Contratos de duración determinada ou TEMPORAIS. (Limitan a duración do contrato). Límite de 2 anos para o encadeamento de contratos temporais, que pasarán a ser traballadores fixos.

- **Contrato por obra ou servizo determinado.** Dura mentres haxa que realizar unha obra ou servizo de duración incerta.
- **Contrato eventual por circunstancias da produción.** Para atender momentos nos que a empresa necesita máis persoal por ter moitas tarefas ou pedidos, aínda que sexa a actividade normal para a empresa. (Máximo de 6 meses dentro de un período de 12, aínda que depende do convenio).
- **Contrato de interinidade.** Para substituír traballadores con dereito a reserva do posto de traballo.

Contratos FORMATIVOS:

- **Contrato de traballo en prácticas.** Para titulados universitarios ou de FP, para que adquiran unha experiencia laboral axeitada ao seu nivel dos estudos, na súa profesión. Non pode pasar máis de 5 anos desde a obtención da titulación. Duración: mínimo de 6 meses e máximo de 2 anos.

A retribución fíxase en convenio colectivo e non pode ser inferior ao 60% e ao 75% durante o primeiro e o segundo ano de vixencia do contrato, respectivamente, do salario de convenio para un traballador que desempeñe o mesmo ou equivalente posto de traballo. En ningún caso o salario será inferior ao salario mínimo interprofesional.

- **Contrato para a formación e o aprendizaxe.** Para traballadores sen titulación, entre 16 e 25 anos (poderán ter ata 30 anos mentres que a taxa de desemprego xuvenil supere o 15%) que non teñan unha cualificación profesional recoñecida para celebrar un contrato en prácticas. Duración entre 1 ano e 2 anos (*prorrogables 1 ano máis*). Dedicarase a formación parte a xornada laboral, non podendo superar o tempo de traballo efectivo o 75% da xornada. O salario será proporcional ao tempo efectivo de traballo. A formación estará relacionada co posto de traballo desempeñado. Ten unha reducións importantes nas cotas á seguridade social (pode ser do 100% en empresas de menos de 250 traballadores).

Contrato de traballo a TEMPO PARCIAL. Ten unha xornada inferior á xornada de traballo normal na empresa. Pode ser temporal ou indefinido. A xornada inferior pode ser de un número inferior de horas ao día, á semana ou ao ano.

Contrato de xubilación parcial é un contrato a tempo parcial cun traballador (con antigüidade mínima de 6 anos na empresa) que decide reducir a súa xornada de traballo e o seu salario (entre un 25% e un 50%). Debe ter 60 anos como idade mínima e 33 anos cotizados. Se xa ten a idade de xubilación non é necesario o período de cotización. O **contrato de relevo** serve para substituír a o traballador que accede á xubilación parcial. Este contrato pode ser a tempo completo o a tempo parcial.

Contrato Indefinido de Apoio aos Emprendedores. Cando o contratador sexa unha PEME (aquelas con menos de 50 traballadores), elévase a 1 ano o período de proba. Ten reducións na cotización á SS se o contratado é menor de 30 anos. Ademais, o traballador poderá cobrar ata o 25% da súa prestación por desemprego durante o primeiro ano de contrato.

En 2011, regulouse a figura do **bolseiro**, que poden traballar sen contrato, só mediante un acordo, unha figura alegal ata entón. Pasou a adquirir algúns dereitos, como a cotización á Seguridade Social (pero non o dereito a vacacións, nin a indemnización ou paro). Pódese aplicar a calquera menor de 25 anos (incluídos titulados superiores).

Suspensión e extinción do contrato de traballo

Por **suspensión do contrato** enténdese o cesamento temporal da prestación de servizos polo traballador e de remunerar o traballo por parte do empresario. O contrato interrómpe-se, non ten efectos durante un tempo: nin se traballa nin se cobra ao salario. Durante a suspensión, mantense en vigor o contrato de traballo, e unha vez finalizada esa situación, o traballador ten dereito a reincorporarse ao seu posto de traballo.

As causas de suspensión son:

1. Suspensión por **mutuo acordo**.
2. Causas determinadas validamente no **contrato**.
3. Suspensión por **maternidade** e riscos durante o embarazo da muller traballadora e acollemento ou adopción de menores de 6 anos. É, en xeral, de dezaseis semanas. Se o pai e a nai traballan, pódese optar por que o pai goce dunha parte do período de suspensión posterior ao parto.
4. **Privación de liberdade do traballador** mentres non haxa sentenza asine, durante a detención preventiva e a prisión provisional.
5. Por **Incapacidade Temporal**, ben por enfermidade ou por accidente.
6. Suspensión de emprego e soldo por razóns **disciplinarias**.
7. Exercicio do dereito de **folga** (que é un dereito constitucional do traballador).
8. **Peché patronal** da empresa.
9. **Forza maior** temporal. O empresario a vai obrigado a pechar, total ou parcialmente, o centro de traballo como consecuencia de acontecementos catastróficos (incendios, inundacións...), imprevisibles e inevitables.
10. **Causas económicas**, técnicas, organizativas ou de produción.
11. **Excedencias**. Nalgúns casos resérvase o posto de traballo. Hai varios tipos como a excedencia forzosa (por exemplo, por elección para cargo público), excedencia voluntaria ou excedencia para o coidado dun familiar.

Algunhas causas están protexidas con prestacións da Seguridade Social (forza maior temporal, causas económicas, técnicas, organizativas ou de produción, incapacidade temporal e de maternidade, adopción, acollemento e risco durante o embarazo).

A **extinción** pon fin definitivamente á relación xurídica que vincula ao empresario e ao traballador. O contrato finaliza, deixa de existir, cesan as obrigas para ambas as dúas partes. As causas de extinción son:

1. **Por mutuo acordo das partes**.
2. **Por causa validamente determinada no contrato**.
3. **Por cumprimento da súa duración** (propia dos contratos de duración determinada).
4. **Por dimisión do traballador**. O traballador non ten que xustificar a causa, pero debe avisar o empresario coa antelación. Non se ten dereito á prestación por desemprego.
5. **Por resolución do contrato a instancia do traballador**. Pode que o traballador teña motivos para extinguir o contrato, ante o comportamento do empresario. Nestes casos o traballador deberá solicitar a extinción do contrato ao xuíz.
6. **Por morte do traballador, xubilación ou incapacidade permanente do traballador para o exercicio da profesión habitual**.
7. **Por morte, incapacidade e xubilación do empresario individual**, se os seus herdeiros ou sucesores non desexan continuar coa empresa.
8. **Por extinción da sociedade**, sempre que a actividade produtiva non a continúe desenvolvendo outra empresa.
9. **Despedimento colectivo e despedimento por forza maior**. O colectivo é o que afecta moitos traballadores da empresa (un 10% ou máis en 90 días) e ten que xustificarse por causas económicas, técnicas, organizativas ou de produción. A **forza maior** refírese a incendios,

inundacións, terremotos,... ou calquera outro suceso extraordinario, imprevisible ou inevitable. En ambos os dous casos, necesítase un **Expediente de Regulación de Empleo (ERE)**. Indemnización de 20 días de salario por ano de servizo, co límite de 12 mensualidades.

10. **Despedimento por causas obxectivas:** Ineptitude do traballador, falta de adaptación ás modificacións técnicas do posto de traballo, faltas de asistencia ou puntualidade xustificadas (absentismo) ou pola necesidade de eliminar postos de traballo nun número inferior ao despedimento colectivo.
11. **Despedimento disciplinario:** É a extinción do contrato do empresario debido a un incumprimento **grave e culpable** do traballador, que non ten dereito a ningunha indemnización: absentismo inxustificable, indisciplina ou desobediencia no traballo, ofensas verbais ou físicas ao empresario, aos traballadores ou aos seus familiares, abuso de confianza, acoso, embriaguez ou toxicomanía, etc.

Algunhas cuestións sobre o despedimento:

O despedimento debe ser comunicado **por escrito** ao traballador mediante a **CARTA DE DESPEDIMENTO** na que deben figurar os feitos que o motivan e a data dos seus efectos. É dicir, é o empresario o que debe xustificar a causa de despedimento. Xunto coa carta de despedimento, o empresario deberá presentar unha proposta de liquidación ou finiquito, con todo o que lle debe ao traballador (salarios pendentes, indemnización,...). Se o traballador non está de acordo debe acudir ao Servizo de Mediación, Arbitraje e Conciliación (SMAC), como mínimo a unha conciliación. Se segue sen chegarse a un acordo, pódese ir a xuízo. O Xulgado do Social correspondente cualificará o despedimento como procedente, improcedente ou nulo.

Causas de suspensión

- ▶ Suspensión por mutuo acordo.
- ▶ Causas indicadas no contrato.
- ▶ Maternidade.
- ▶ Privación de liberdade
- ▶ Incapacidade Temporal
- ▶ Suspensión de emprego e soldo.
- ▶ Folga.
- ▶ Peche patronal da empresa.
- ▶ Forza maior temporal.
- ▶ Excedencias.

Causas de extinción

- ▶ Mutuo acordo das partes.
- ▶ Cumprimento da súa duración.
- ▶ Dimisión do traballador.
- ▶ Resolución do contrato polo traballador.
- ▶ Morte do traballador.
- ▶ Xubilación ou incapacidade permanente do traballador.
- ▶ Morte, incapacidade e xubilación do empresario individual e extinción da sociedade.
- ▶ Despedimento colectivo.
- ▶ Despedimento por forza maior.
- ▶ Despedimento por causas obxectivas.
- ▶ Despedimento disciplinario.

6. Concepto de convenio colectivo.

A **negociación colectiva** é a forma de regular as condicións de traballo nas empresas. É un dereito constitucional. O resultado da negociación colectiva é o convenio colectivo. Se non hai acordo, dise que hai un conflito laboral. A vía extrema de solución dun conflito laboral é a folga.

O **convenio colectivo** é o resultado da negociación desenvolvida entre os representantes dos traballadores e os representantes dos empresarios para regular as condicións de traballo e a produtividade nun ámbito laboral determinado.

Os convenios colectivos obrigan a todos as empresas e traballadores incluídos dentro do seu ámbito de aplicación e non só aos que asinen o acordo. O ámbito de aplicación dun convenio pode ser unha empresa (por exemplo: Iberia) ou unha zona xeográfica e un sector de actividade (por exemplo, o sector do metal da provincia de Pontevedra).

Quen negocia un convenio colectivo?	Pola parte dos traballadores	Pola parte dos empresarios
Convenios de empresa	Representantes legais dos traballadores: Comité de empresa	Empresario
Convenios sectoriais	Sindicatos máis representativos	Asociacións empresariais

7. Obrigas de afiliación e cotización á Seguridade Social. Seguranza e hixiene no traballo. A prevención de riscos laborais.

Obrigas coa Seguridade Social

A Seguridade Social (SS) é un sistema **público** que garante unha **protección** fronte a determinados **riscos ou CONTINXENCIAS** do traballador ou a súa familia.

A **afiliación** é un acto administrativo da Seguridade Social (SS) polo que unha persoa se incorpora ao sistema. A afiliación é obrigatoria e única en toda a vida do traballador.

O empresario está obrigado a solicitar a afiliación á SS e a dar de **alta** dos traballadores antes de que comecen a traballar. Tamén está obrigado a dar de **baixa** aos que finalicen o contrato.

Cotizar é contribuír ao sistema da SS. Están obrigados as empresas e os traballadores. A cota da empresa é un custo laboral. A cota do traballador é retida pola empresa e ingresada na SS.

A seguridade e hixiene no traballo. A prevención de riscos laborais.

A prevención de riscos laborais ten por obxecto mellorar as condicións de seguridade e hixiene no traballo para protexer a saúde e a seguridade dos traballadores. O seu obxectivo é evitar riscos, avaliar os riscos non evitables e formar e informar aos traballadores sobre os riscos laborais.

8. Concepto de conflito e vías de resolución (negociación, mediación e arbitraje).

Os conflitos laborais xorden na empresa cando a dirección e os traballadores discrepan sobre as condicións de traballo.

Un conflito individual enfronta a un traballador coa empresa, mentres que os colectivos afectan a un grupo de traballadores ou a un grupo de empresas.

O **conflito colectivo** dáse cando traballadores e empresarios non chegan a un acordo ou hai discrepancia sobre a interpretación dunha norma.

Como fórmulas de **resolución pacífica extraxudicial** ao conflito (non a folga) hai:

- A **conciliación** (un intermediario ou conciliador procura un clima de entendemento entre as partes)
- A **mediación** (o mediador propón unha solución)
- O **arbitraje** (o árbitro impón unha solución, e a impón porque as partes en conflito obríganse previamente a aceptar o laudo arbitral).

A vía xudicial só queda aberta unha vez que se intenta primeiro unha das fórmulas anteriores no **SMAC** (Servizo de Mediación, Arbitraje e Conciliación).