



IES LUIS SEOANE

CICLO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN E FINANZAS

Módulo: PROXECTO EMPRESARIAL

Profesor: Francisco Álvarez Pérez

O PLAN DE EMPRESA

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	2
1. Recursos humanos necesarios: funcións e responsabilidades	3
2. Organigrama	5
4. Selección e formación de personal	6
5. Política salarial	7



PLAN DE RECURSOS HUMANOS E ORGANIZACIÓN INTERNA

Para que a empresa desenvolva a súa actividade son necesarios unha serie de recursos materiais, técnicos, humanos e financeiros. Os recursos materiais e técnicos xa foron detallados no apartado do “plan de produción”, agora corresponde detallar os recursos humanos necesarios. Estes recursos non só se refiren á cantidade de persoas necesarias, senón que tamén debemos explicar as súas funcións e responsabilidades, así como os criterios seguidos para a súa selección, a súa formación e a súa remuneración.

Unha maneira de resumir as funcións dos postos de traballo, así como as súas responsabilidades e organización, é realizar o organigrama da empresa. O organigrama ven a ser unha representación gráfica que recolle as relacións que se establecen entre as diferentes persoas que traballan na empresa.

En último lugar detallaremos os criterios para a remuneración do persoal, que posteriormente utilizaremos para a realización da análise económica e financeira da empresa.

Como nos resto dos apartados do Plan de empresa, tamén o plan de recursos humanos debe ter un horizonte de 5 anos.

Existen multitude de recursos que ofrecen información sobre recursos humanos relacionados cun Plan de empresa. Para o noso proxecto imos destacar os seguintes:

- Guías de actividade de BIC Galicia. <http://guias.bicgalicia.es>
- Memofichas de BIC Galicia. www.bicgalicia.es
- Seguridade Social. www.seg-social.es
- Servicio público de emprego estatal. www.sepe.es

Para a planificación dos recursos humanos partiremos das necesidades dos mesmos que se deducen do plan de produción ou prestación do servizo. Efectivamente, neste apartado fíxose a dimensión da empresa e a súa capacidade productiva; os recursos humanos deben ser os necesarios e suficientes para alcanzar esta capacidade.

No plan de recursos humanos ocupa un lugar destacado os perfís dos postos de traballo, os criterios de selección e a formación. O personal é a cara da empresa, a súa maneira de actuar debe ser coherente coa imaxe e coa idea de empresa que queremos que o mercado perciba. Para conseguilo necesitamos un personal motivado que sexa

partícipe dos obxectivos da empresa, e para isto xogan un papel fundamental os criterios de selección e a formación tanto inicial como continua.

Os apartados que compoñen o Plan de recursos humanos son:

- Recursos humanos necesarios: funcións e responsabilidades
- Organigrama da empresa
- Selección e formación do persoal
- Política salarial

1. Recursos humanos necesarios

Debemos determinar os seguintes aspectos:

- Postos de traballo necesarios, especificando se se trata dun posto de nova creación ou dalgún promotor da empresa.
- Funcións e responsabilidades de cada posto. Entendemos por función ao conxunto de tarefas que corresponden a cada posto de traballo. As responsabilidades se refiren a todo aquilo que se debe realizar sen unha supervisión directa dun superior xerárquico. Ser responsable significa encargarse de realizar algo nun determinado prazo e asumir as consecuencias das decisións que se tomen.
- Ficha resumen na que se recollen todas as informacións anteriores para cada posto de traballo, incluíndo aqueles postos desempeñados polos promotores. A ficha resumen podería ter unha estrutura como a seguinte:
- Perfiles dos posto de traballo: capacidades profesionais e persoais.
Na creación dunha nova empresa, parte dos postos de traballo van ser cubertos polos promotores da idea, pero haberá outros postos que teremos que cubrir con persoas que imos contratar.
Estas persoas teñen que ter o perfil axeitado para realizar as funcións que se lle encomenden e ademais deben encaixar coa idea de empresa que teñen os promotores.

O perfil dun posto de traballo fai referencia tanto ás capacidades profesionais como ás capacidades persoais.

As capacidades profesionáis son o conxunto de coñecementos e habilidades que permiten que esa persoa realice as súas funcións con eficiencia. Estas capacidades poden valorarse por medio de criterios como:

- Experiencia profesional
- Formación, titulación

As capacidades persoais son o conxunto de habilidades que configuran unha maneira de ser, de actuar, de afrontar problemas, etc. Entre estas habilidades de tipo persoal podemos citar: capacidade de traballo en equipo, capacidade para asumir responsabilidades, autonomía e iniciativa, creatividade, espírito de superación, etc.

Ademáis das capacidades profesionais e persoais, pode axudar a describir mellor o perfil factores como a idade, o sexo, a procedencia xeográfica, ter coche propio, etc.

Para cada un dos postos de traballo que imos crear teremos que describir o perfil da persoa que encaixe coa idea de empresa, cos obxectivos e estratexias que temos marcados e coas funcións e responsabilidades que ten que desenvolver.

Na descripción do perfil dos postos debemos ser rigurosos porque en base a este perfil determinaremos os métodos para seleccionar o persoal. Se o proxecto, como é habitual, é promovido por xóvenes, pode ser tentador definir perfis onde prime a xuventude sobre a experiencia, e isto pode chegar a ser moi perigoso para a viabilidade da empresa. Moitas veces é máis axeitado unha combinación de novas ideas e experiencia no sector.

FICHA RESUMEN

Denominación do posto de traballo: (incluidos os promotores)
Funcións e responsabilidades
Perfil do posto: capacidades profesionais e persoais
Dependencia xerárquica
Tipo de contrato

2. Organigrama

Como xa indicamos anteriormente, o organigrama representa o xeito de organización da empresa, a maneira en que as persoas que a compoñen se relacionan entre sí. O organigrama non é só a orde xerárquica da empresa, senón tamén os fluxos de información que se establecen. Os modernos sistemas de organización de empresas tenden ao deseño de organigramas máis flexibles no que non só se establece o fluxo de información dende os niveis superiores aos niveis inferiores, senón tamén na orde inversa. Efectivamente, cada vez son mellor valoradas as aportacións dos empregados porque verdadeiramente son eles quen están en contacto directo cos clientes.

Existen diferentes tipos de organigramas ou xeitos de organizar unha empresa, pero é moi posible que nunha empresa de nova creación, seguramente de pequeno tamaño, a organización sexa moi simple e se resume nun único responsable para toda a empresa. Aínda no caso de empresas con moi poucos empregados conven facer un esforzo para conseguir un efectivo reparto de responsabilidades e o aseguramento dun sistema de información interna que permita a continua recollida de información do mercado coa finalidade de aplicar esa información na mellora continua a través da innovación.

Un dos tipos de organización máis utilizado é o organigrama funcional, por departamentos ou funcións. Este organigrama se caracteriza pola presenza dun responsable máximo e a continuación un responsable por cada área na que se divide a empresa. Un dos inconvenientes deste tipo de organización é a excesiva xerarquización que pode actuar como un corsé que non deixa que os empregados desenvolvan toda a súa creatividade.

Un modelo de organigrama deste tipo podería ser:



3. Selección e formación de persoal

Unha vez definidos os postos de traballo e o perfil ideal das persoas para ocupar eses postos, teremos que buscar a esas persoas, seleccionar os máis axeitados e darlles a formación tanto inicial como continua que lles permita ser eficientes no desempeño do traballo.

Debemos, polo tanto, determinar como imos buscar as persoas:

- Servizo público de emprego de Galicia. <http://emprego.xunta.es/>.
- Centros de formación.
- Empresas de traballo temporal.
- Empresas do sector.
- Anuncios

Tamén debemos determinar se o traballo de busca e selección o van realizar os propios promotores o se se vai subcontratar a unha empresa especializada.

Cando teñamos varios candidatos teremos que establecer os criterios para seleccionar. Entre os criterios máis habitualmente utilizados están:

- Currículum vitae
- Referencias de terceiras persoas
- Probas psicotécnicas e/ou de coñecementos
- Entrevista persoal

A formación inicial fai referencia a todas as actividades que temos que programar para que os traballadores contratados sexan coñecedores da nosa idea de empresa e adquiren as habilidades tanto profesionais como persoais necesarias para o desempeño do traballo. Debemos establecer : ¿cando terá lugar a formación inicial?, ¿cantas horas se van dedicar?, ¿quen vai impartir a formación?, ¿existirá período de proba?; todo isto especificado por postos de traballo.

A formación continua fai referencia a todos aqueles cursos, charlas, seminarios etc., necesarios para a continua actualización do persoal. Esta formación está especialmente indicada cando a empresa programe cambios como: lanzamento de novos produtos, cambios tecnolóxicos, acceso a novos mercados, etc.

Recordar que estes plans de formación deben ter un horizonte temporal de 5 anos.

4. Política salarial

A política salarial non só debe tratar da remuneración dos empregados senón que debe servir como ferramenta para estimular a fidelidade e o compromiso coa empresa. A empresa invirte nos empregados a través do proceso de formación, pero si estes non se sinten recoñecidos pola empresa poden abandonala, co que o noso investimento en formación beneficiará a outra empresa.

Existen diversos métodos de remuneración que podemos utilizar:

- Salario fixo
- Antigüidade
- Incentivos de produtividade
- Incentivos por obxectivos
- Incentivos sobre beneficios

Un condicionante para determinar a política de remuneración da empresa é o convenio colectivo a aplicar. O convenio colectivo fixa unha serie de factores na relación entre empresa e traballador. Entre estes factores que regula o convenio está o salario mínimo. A empresa pode modificar as condicións do convenio sempre que sexa para melloralas. Podemos buscar o convenio colectivo en: http://cgri.xunta.es/g_necol.asp ou preguntar en algún sindicato.

Ademais da remuneración polo traballo, podemos utilizar outros métodos para conseguir a motivación e o compromiso dos empregados. Entre estes métodos podemos citar:

- Vacacións
- Premios
- Promoción

Debemos pois, determinar neste apartado de política salarial:

- Convenio colectivo a aplicar
- Os salarios regulados no convenio por categorías
- Criterios de remuneración a empregar
- Criterios de promoción

Non se trata de establecer o importe do salario senón os criterios para determinalos e as medidas para fidelizar e promocionar aos empregados.