

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Descripción de las principales áreas funcionales

La correcta gestión de la residencia implica una organización muy flexible y que todo el personal conozca todos los servicios y actividades desarrolladas en la empresa, ya que todos los procesos están muy relacionados. Así tenemos tres grandes áreas funcionales:

- Administración.
- Conserjería y Limpieza.
- Servicios subcontratados como cocina, jardinería y mantenimiento.

La compañía subcontratará en principio toda actividad que no sea principal o de poco volumen, incluida la asesoría financiera y fiscal.

Otra de las características de nuestra plantilla sería que daríamos entrada en la misma a personal con alguna discapacidad psíquica o física, para realizar aquellas tareas para las que estuviesen cualificados, con el fin de conseguir beneficios por parte de la seguridad social.

7.2. Descripción de los puestos de trabajo

Se van a definir cada uno de los puestos dentro de los procesos de la actividad, no quiere decir que exista un individuo por cada puesto, ya que algunos puestos pueden englobar un volumen de tareas mayor que haga necesarios contratar más personal.

7.2.1. Dirección

La dirección de la residencia se encargará de dirigir al personal de la residencia así como a mantener el contacto con el personal de las distintas escuelas de negocio y proveedores.

Estará encargada de la parte más comercial y de todo lo que se refiere a la toma de decisiones estratégicas.

Contará con el personal más cualificado.

Los requerimientos mínimos para esta posición serán:

Titulación: Diplomatura (preferible licenciatura).

Idiomas: Español e Inglés fluido. (valorable más idiomas)

Experiencia Laboral: de 3 – 4 años en funciones parecidas.

Estará compuesto por **1 persona** y su salario base será de 31.332 euros anuales.

7.2.2. Administración

Responderá ante la dirección del centro y entre sus obligaciones se encuentran la de tramitar las admisiones a la residencia, la administración de los registros, así como los pedidos de materias primas.

Durante las horas en las que el comedor esté abierto, atenderá al personal que gestiona el comedor en aquellos casos en los que sea necesario.

Los requerimientos mínimos para esta posición serán:

Titulación: Diplomatura.

Idiomas: Español e Inglés fluido.

Experiencia Laboral: de 1 – 2 años en funciones parecidas.

Este departamento estará compuesto por **1 persona**, cuyo salario base será de 16.923 euros anuales.

7.2.3. Conserjería

La conserjería estará atendida por 3 personas que trabajarán 36 horas semanales cada uno. Los turnos serán tres e irán repartidos en las franjas horarias de mañana, tarde y noche. El primer turno estará comprendido desde las 6:00 hasta las 12:00, el segundo turno será desde las 12:00 hasta las 18:00 y el tercer turno desde las 18:00 hasta las 00:00, de lunes a sábado. Estos turnos rotarán cada semana de forma que le permita al trabajador la conciliación familiar, es decir, cada semana cada empleado cambiará de turno a razón de que el empleado de mañana pasará a tarde, el de tarde a noche y el de noche a mañana. Las funciones de las personas que trabajan en este departamento serán la de supervisar el acceso a las instalaciones, atender las problemas de los estudiantes, recoger el correo y sacar la basura.

Titulación: Ciclo de formación de grado medio o superior.

Idiomas: Español e Inglés fluido.

Experiencia Laboral: de 1 año en funciones parecidas.

Este departamento estará compuesto por **3 personas**, cuyo salario base será de 12.076 euros anuales.

7.2.4. Personal de limpieza y lavandería

El personal de limpieza y lavandería estará constituido por **5 personas** que se encargarán de mantener las instalaciones limpias, tanto zonas comunes como aquellas habitaciones que contraten el paquete de limpieza de habitaciones, así como de gestionar la limpieza de la ropa de los clientes. Su jornada laboral será de 8 horas al día y su salario base será de 10.066 euros al año.

Titulación: Ciclo de formación de grado medio o superior.

Idiomas: Español.

Experiencia Laboral: de 1 año en funciones parecidas.

7.3. Rasgos generales para el perfil de los candidatos

Una vez que se han descrito los puesto de trabajo, se hace necesario determinar las características, a modo general, que han de reunir los trabajadores que ocupen cada uno de los puestos.

Las siguientes características son generales para todos los puestos:

- Ordenado/a
- Responsable
- Persona con capacidad para trabajar en grupo
- Amable y educado/a
- Persona correcta con el trato con los clientes y compañeros/as

La empresa se compromete a la formación continuada de sus empleados durante su estancia en la empresa de forma que éstos adquieran conocimientos y no se queden obsoletos en el mercado laboral.

En todos los casos se deben corresponder los requerimientos del puesto con las habilidades, conocimientos y aptitudes de la persona y las características del puesto con la personalidad, intereses y deseos de la persona. Gráficamente sería como en la **Ilustración 28:**

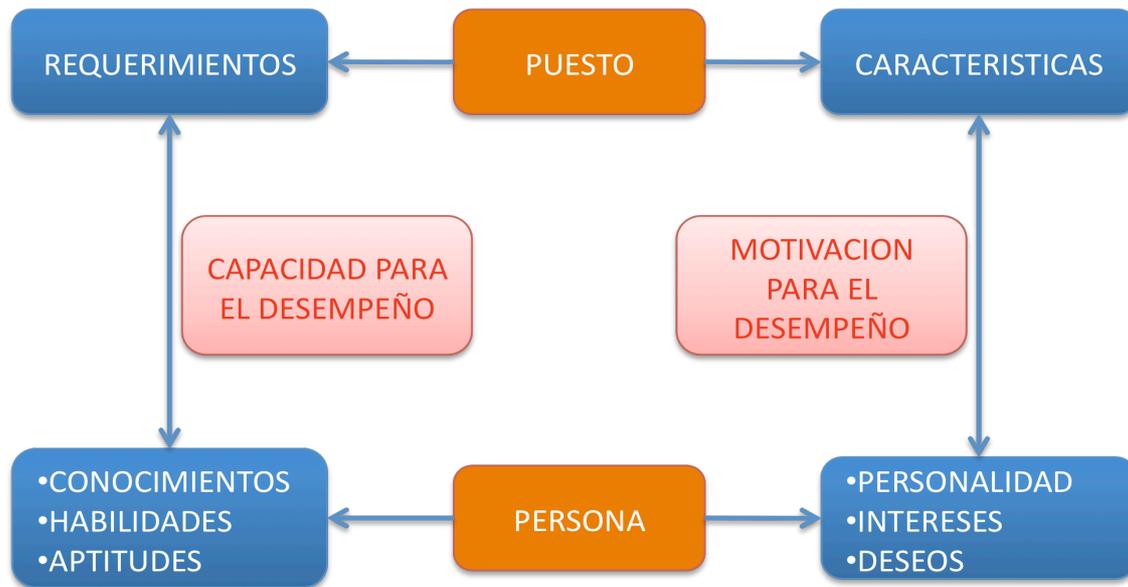


Ilustración 28: Diagrama persona-puesto.

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Gestión del compromiso y cultura corporativa

Conscientes de que la obtención de resultados satisfactorios en la actividad de servicio es totalmente dependiente de sus recursos humanos, ya que pueden suponer una ventaja competitiva, y del compromiso de éstos con la cultura corporativa de la empresa, nos vemos obligados a explicar estos conceptos.

La cultura corporativa desempeña la función de asegurar la visión compartida de las metas y objetivos de la organización, así como de los medios que hay que utilizar para lograr sus objetivos y de los criterios de evaluación de la buena marcha del grupo. Los principales elementos de la cultura son:

- Lenguaje común: Los miembros de una organización manejan un lenguaje común, a través del cual comparten las claves de su trabajo diario y los supuestos compartidos que subyacen de ellas.
- Frontera del grupo: Es necesario que exista una definición de los límites de la comunidad que comparte la cultura.
- Plano personal de las relaciones: Grado de intimidad y frecuencia de contacto entre los empleados y el resto de los miembros de la comunidad.
- Poder y status: Toda organización tiene definidos de forma implícita los mecanismos que conforman el liderazgo y la autoridad.

- Incentivos y castigos: El grupo comparte, asimismo, conciencia de aquello que está bien considerado y que no lo está.
- Ideología y religión: Una cultura corporativa fuerte posee mecanismos de tipo “religioso” que reducen el estrés del enfrentamiento a lo desconocido o inexplicable.

Se define compromiso de una persona con su organización, como la creencia y aceptación por parte de la persona de las metas y los valores de la organización. Existen tres formas distintas de compromiso con una organización:

- *Compromiso afectivo*, hacia su organización permanecen en ella porque así lo desean, porque perciben que la organización satisface sus necesidades vitales y porque están de acuerdo con los objetivos de la organización hasta el punto de hacerlos suyos. (Éste será lo que se buscará a través de la política de recursos humanos desarrollada por la empresa).
- *Compromiso de continuidad*, permanecen en la empresa porque creen que no les queda más remedio, porque no creen tener otras alternativas laborables o porque la inversión personal que ha realizado en su organización actual hace demasiado costosa su salida.
- *Compromiso normativo*, permanecen en la organización porque consideran que es su deber, bien sea porque perciben una presión social en ese sentido o bien porque sienten un deber de reciprocidad hacia la organización basado en beneficios obtenidos.

Las personas con un alto grado de compromiso se comportan de la siguiente manera:

- Están dispuestas a realizar esfuerzos por la organización.
- Muestran una gran flexibilidad a la hora de asumir nuevas funciones o condiciones de trabajo.
- Se comportan de manera altruista hacia otras personas de la organización.
- Muestran unos estándares éticos altos.
- Trabajan con sus cabezas y no sólo con sus manos.

Para conseguir estas características anteriores, la gestión del compromiso debe estar basada en el uso de un sistema coherente de prácticas de gestión de las personas que se refuercen mutuamente y que envíen un mensaje inequívoco a los empleados sobre la importancia que la empresa concede a su involucración.

- Encaje persona-organización.

- Expectativas iniciales y socialización.
- Cultura ética, igualitaria y justa.
- Comunicación abierta y gestión participativa.
- Compensación superior e incentivos colectivos.
- Interés por las necesidades individuales.
- Ampliación de roles, trabajo en equipo.

7.5. Política retributiva

Como la retribución es uno de los principales costes de las empresas de hoy en día, y su gestión nos puede suponer una ventaja competitiva, vamos a prestarle especial atención a su desarrollo.

Una política retributiva debe reunir las siguientes características:

- *Potenciar la asunción de responsabilidades*, estableciendo una relación directa entre la complejidad y contenido del puesto y la retribución.
- *Premiar altos niveles de desempeño*, integrando en el diseño retributivo elementos que recompensen los logros personales.
- *Integrar a las personas* con la cultura y fines de la organización.
- *Individualizar las contraprestaciones*, teniendo en cuenta los méritos individuales y estableciendo incentivos relacionados con los resultados obtenidos.

Y ha de cumplir cuatro objetivos:

- **Ser equitativa**, es decir, que exista correspondencia entre el contenido de los puestos y sus retribuciones.
- **Ser competitiva**, que permita discriminar la capacidad de atraer, retener y motivar al personal de la organización respecto al mercado retributivo.
- **Ser motivadora**, que permita discriminar el grado de incentivación que ejerce la retribución sobre las personas.
- **Ser flexible**, que permita realizar los ajustes necesarios en un período de tiempo determinado.

Para llevar a cabo todo esto nos valemos de un conjunto de elementos retributivos:

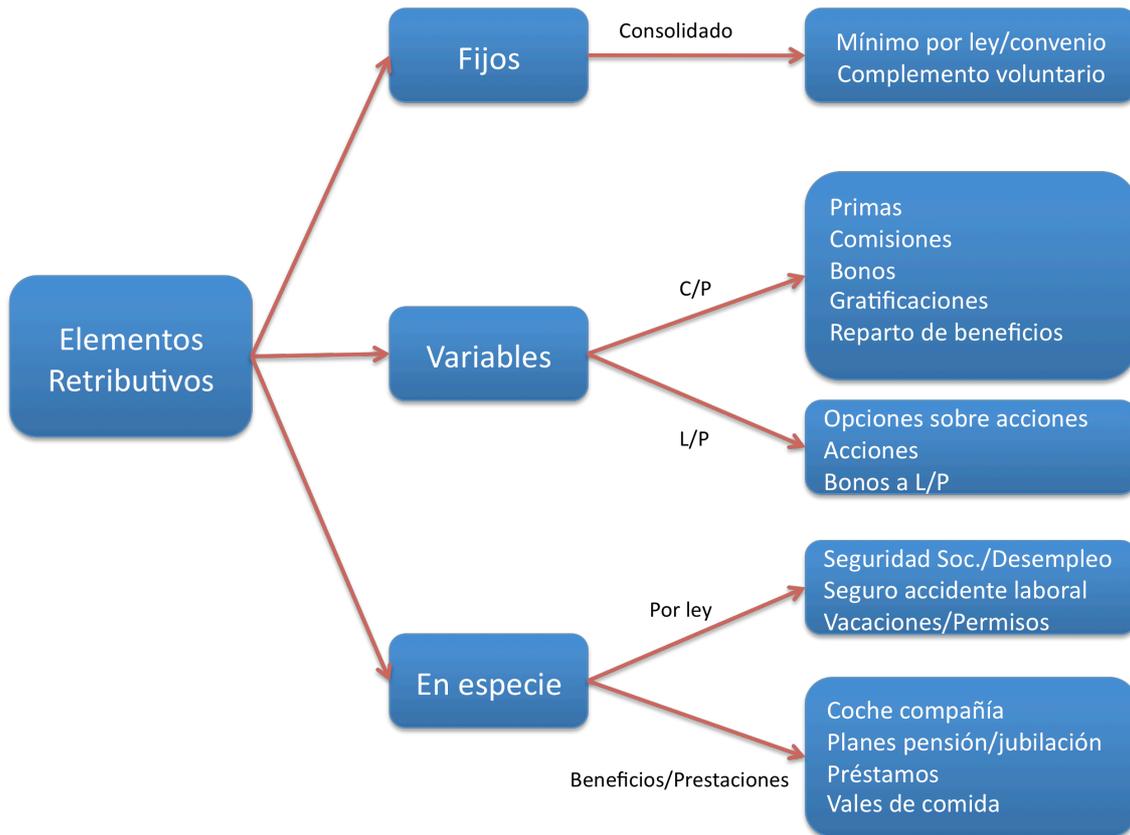


Ilustración 29: Diagrama elementos retributivos.

Fuente: Diagrama elaborado por Carlos de la Pedraja profesor del IE Business School.

- **La retribución fija anual en efectivo**, tiene carácter fijo periódico y es independiente de la actuación individual. Su cuantía depende del contenido del puesto y de la competitividad externa.
- **Retribución variable a corto plazo.** Retribución anual en efectivo no garantizada que la empresa otorga al individuo como reconocimiento de un desempeño anual por encima de lo esperado en el cumplimiento de las funciones del puesto.
- **Incentivos a largo plazo.** Compensaciones diferidas que percibe el empleado de un periodo superior al ejercicio económico, normalmente entre tres y cinco años, que están relacionadas con los resultados empresariales, la actuación del empleado y la evolución del negocio.
- **Pagos en especie.** Beneficios de percepción inmediata; son aquellos que la empresa otorga al individuo y que reemplazan directa o indirectamente parte de la remuneración dineraria del empleado, con el objeto de obtener algún tipo de ventaja fiscal o social.

- **Beneficios de previsión extrasalarial.** Proporcionan prestaciones dinerarias a los empleados para hacer frente a posibles pérdidas de rentas de trabajo, por contingencias de fallecimiento, invalidez o enfermedad.

A partir de estas consideraciones y teniendo claro los diferentes puestos existentes dentro del negocio, vamos a determinar la implantación de una política retributiva en la empresa, a partir de la cual se definirán los salarios de los diferentes puestos. Para ello y con el fin de determinar las equidades vamos a partir de unos salarios bases aproximados:

- Dirección: 31.332 €/año*
- Admisión: 16.923 €/año*
- Conserjería: 12.076 €/año*
- Limpieza y Lavandería: 10.066 €/año*

* Todos los salarios están recogidos en neto.

7.5.1. Implantación de una política retributiva

Los principales pasos para la implantación de una política retributiva en una empresa serán los siguientes:

1. Descripción de los puestos
2. Valoración de los puestos
3. Elaboración del ranking
4. Tablas de regresión
5. Cálculo de equidad interna

A modo de gráfico se podría resumir de la siguiente manera:

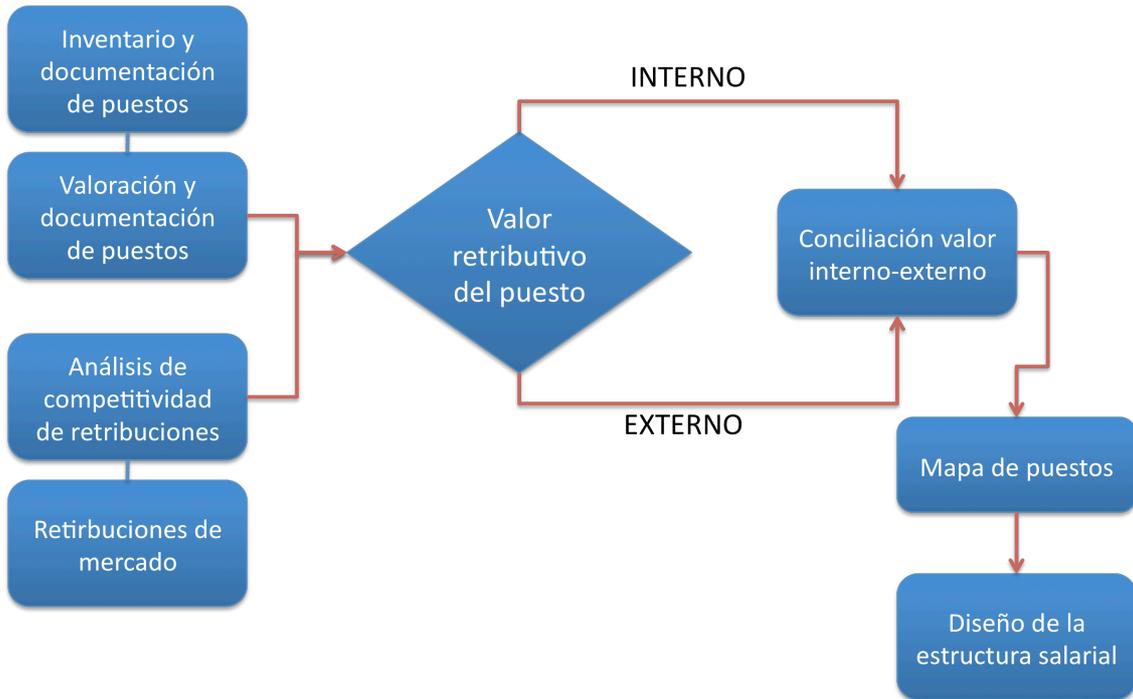


Ilustración 30: Diagrama implantación política retributiva

Fuente: Diagrama elaborado por Carlos de la Pedraja profesor del IE Business School.

Análisis de equidad interna:

La equidad interna es la condición de la política de retribución que relaciona la retribución con el contenido de los puestos a través de un parámetro objetivo de referencia. El parámetro utilizado normalmente es la valoración de los puestos.

La coherencia interna permite que exista una cierta proporcionalidad entre la retribución asignada a un puesto y su incidencia en los resultados y fines de la organización.

Para el análisis del grado de coherencia interna se consideran dos variables:

- Valoración de los puestos.
- Retribución neta anual de los puestos.

Valor externo del puesto:

La competitividad externa es una característica del sistema retributivo que mide la situación de las retribuciones frente a la de los puestos similares en otras empresas.

Para determinar el nivel de competitividad externa, se comparan las retribuciones de los puestos analizados con las de los mismos puestos en su mercado de referencia.

7.5.1.1. Descripción de los puestos

Este punto está anteriormente desarrollado en el punto 7.2 de este mismo documento.

7.5.1.2. Valoración de los puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

Para los puestos descritos anteriormente se ha definido su valoración en función de los siguientes parámetros:

- Criticidad del puesto para el correcto desarrollo de la actividad.
- Número de empleados por puesto.
- Personal al cargo.

Con estos criterios la escala sería:

Nivel	Departamento/Puesto
4	Dirección
3	Administración
2	Conserjería
1	Limpieza y Lavandería
0	---

7.5.1.3. Elaboración del ranking

Para la elaboración del ranking se tendrá en cuenta:

- El puesto
- La retribución inicial
- El nivel

Nivel	Departamento/Puesto	Salario*
4	Dirección	31.332 €
3	Administración	16.923 €
2	Conserjería	12.076 €
1	Limpieza y Lavandería	10.066 €

* Todos los salarios están recogidos en neto.

7.5.1.4. [Tabla de regresión](#)

Si se realiza un gráfico con los datos anteriores con la intención de obtener una recta de regresión:

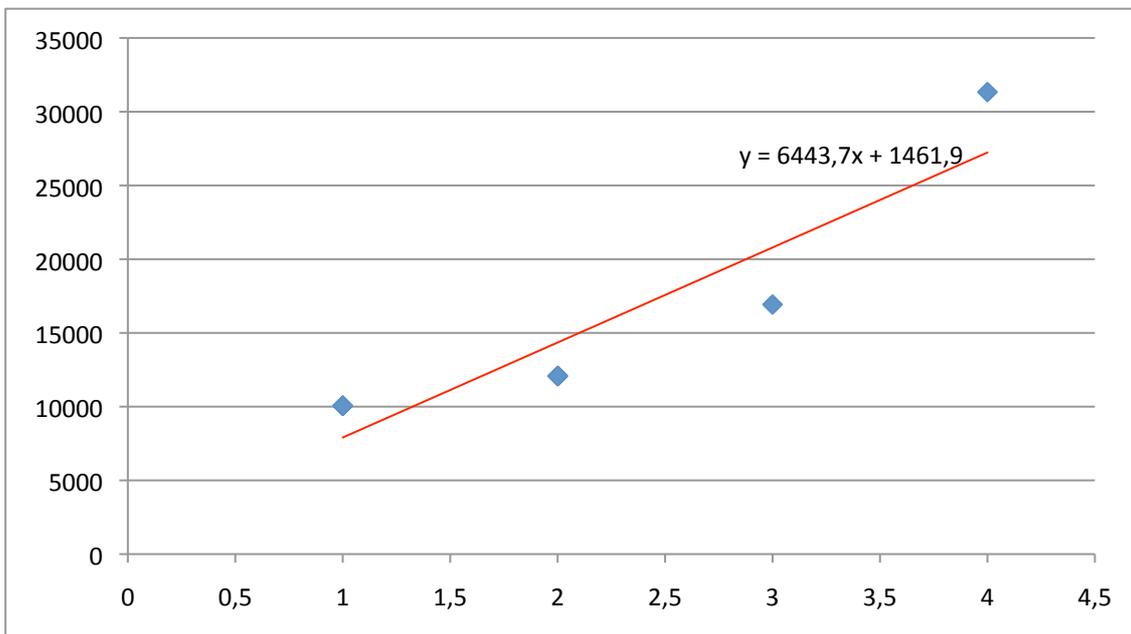


Ilustración 31: Gráfica regresión-retribución

Fuente: Elaboración propia

Con esta gráfica se puede deducir que existen salarios que se encuentran por encima o por debajo del que sería un valor de referencia, es decir, si tomamos el ejemplo el puesto 1 para el encargado de la limpieza o lavandería vemos que teniendo un salario de 10.066 € el óptimo para el puesto sería de 7.905,60 € luego este empleado está sobrevalorado en sus tareas con respecto a la política retributiva de la empresa.

7.5.1.5. Cálculo de la equidad interna

El índice de equidad, matemáticamente, corresponde al cociente entre la retribución de una persona (Rreal) y la retribución de referencia (Rref), que corresponde al puesto que ocupa.

$$Ind.Equidad = \frac{R_{REAL}}{R_{REF}}$$

Si se realiza para la interna, con la ecuación de regresión anterior:

Nivel	Departamento/Puesto	Salario (Rreal)*	Salario (Rref)*	Eq. Interna
4	Dirección	31.332 €	27.237 €	1,150
3	Administración	16.923 €	20.793 €	0,814
2	Conserjería	12.076 €	14.349 €	0,842
1	Limpieza y Lavandería	10.066 €	7.906 €	1,273

*Todos los salarios están recogidos en neto.

Ilustración 32: Tabla salario - equidad

Fuente: Elaboración propia

Si el índice de equidad es mayor que uno, la persona cuenta un salario mayor que la referencia de su nivel de responsabilidad, y si el índice es menor que uno, lo contrario, la persona cuenta con un salario menor que la referencia para su nivel de responsabilidad.

La coherencia interna permite que haya una cierta proporcionalidad entre la retribución asignada a un puesto y la incidencia en los resultados y fines de la organización. Esta relación no es siempre rígida; permite cierto grado de dispersión, derivada de que iguales tareas asignadas la actuación en los puestos por las personas pueden ser diferentes.

7.6. Estructura salarial: Bandas Semi-anchas

Planteamos una estructura salarial con bandas semi-anchas por dos razones principalmente:

- En lo referente a su estructura organizativa contamos un estructura de pocos niveles (la estructura se puede consultar en el punto 7.8 de este documento) y

existe una alta involucración por parte de los empleados al tratarse de una empresa de servicios.

- Por el diseño del sistema,
 - o Se presta especial énfasis en la equidad interna. Se intentará evitar tensiones internas entre los empleados por comparaciones salariales.
 - o Se da énfasis a la flexibilidad y al desarrollo horizontal. Se cree en la posibilidad de empleados multitarea, sobre todo al comienzo de la actividad con la intención de reducir costes y para subsanar posibles fallos en la organización de turnos, debido a ausencias en el trabajo, bajas por enfermedad, etc.

Esto se traduce en una estructura salarial para los puestos de dirección, limpieza y lavandería será de la siguiente manera:

- Siendo la parte fija: Esta última parte del salario está asociada al salario fijo y por ello con las competencias del empleado.
- Y la parte variable: Relacionado con la consecución de objetivos personales, evaluando el rendimiento y desarrollo de cada empleado en periodos de un año.

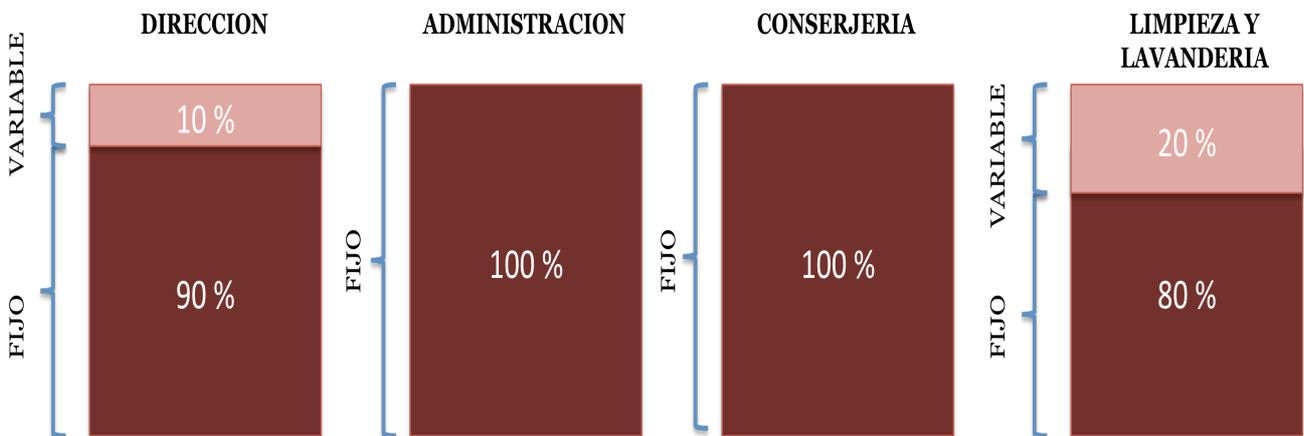


Ilustración 33: Distribución salarial según semi-bandas

Fuente: Elaboración propia

Luego los nuevos salarios serán:

Nivel	Número de empleados	Departamento/Puesto	Salario Fijo*	Salario Variable*
4	1	Dirección	28.000 €	3.000 €
3	1	Administración	17.000 €	
2	3	Conserjería	12.000 €	
1	5	Limpieza y Lavandería	8.000 €	2.000 €
TOTAL SEGUN SALARIO			121.000 €	13.000 €

*Todos los salarios están recogidos en neto.

Ilustración 34: Tabla salario fijo - variable

Fuente: Elaboración propia

7.7. Evaluación de rendimiento

Mediante la evaluación del rendimiento se quiere obtener por parte de la empresa los siguientes objetivos:

- Tomar de manera fundamentada decisiones en materia de recursos humanos.
- Mejorar el rendimiento de los empleados.
- Comunicar las normas y valores organizativos.
- Validar otras prácticas de recursos humanos.

Los criterios de evaluación serán:

- Medidas subjetivas: El evaluador tiene que valorar el rendimiento del evaluado, en términos de lo que la persona hace en su puesto de trabajo.
- Medidas objetivas: El rendimiento se mide no en términos de lo que la persona hace, sino de lo que obtiene.

Para nuestro caso hemos pensado en una evaluación 180º, con una periodicidad anual, en la que los evaluadores serán los siguientes:

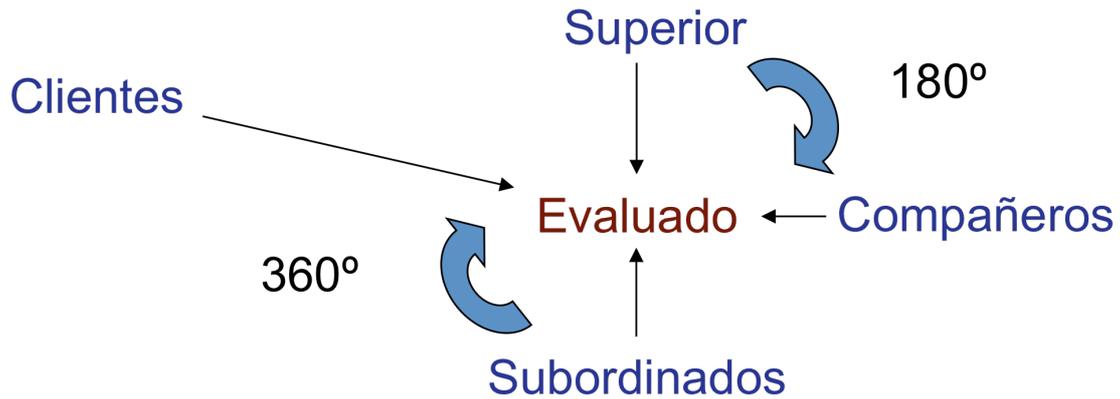


Ilustración 35: Diagrama evaluación rendimiento.

Fuente: Diagrama elaborado por Carlos de la Pedraja profesor del IE Business School.

Las herramientas utilizadas serán evaluadas posteriormente, al comienzo de la actividad y de mutuo acuerdo con dirección y los empleados. Algunos ejemplos serían:

- Cumplimiento de objetivos
- Guiones de entrevista
- Tests:
 - Escalas
 - Preguntas abiertas
 - Tests de incidentes críticos (BEI)

7.8. Organigrama de la empresa

A continuación se detalla un organigrama que define la estructura de la empresa y en la que se pueden apreciar la previsión del número de empleados:



Ilustración 36: Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.