

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 INTRODUCCIÓN

El capital humano es el activo más importante para toda empresa, más aún en una empresa de servicios, y para que ésta marche bien es imprescindible llevar a cabo una óptima dirección y organización de las personas que la integran. De ahí la importancia de la elaboración del Plan de Recursos Humanos.

Este plan tiene que dar respuesta a los siguientes apartados:

- Dimensión de la plantilla.
- Funciones a desarrollar.
- Sistemas de coordinación y de organización.
- Selección y contratación de personal.
- Política salarial.
- Política de formación.
- Condiciones laborales.

En una nueva empresa, la política de personal debe centrarse en aquellos aspectos relativos a la fase de vida inicial en el desarrollo de la misma. Es importante especificar cuántas personas y con qué características de edad, formación, etc... se necesitan para llevar a cabo la actividad de la empresa. En este sentido, se procede a la captación de personas del exterior mediante el reclutamiento y el consiguiente proceso de elección de los candidatos más idóneos, así como la contratación de los mismos. Por otra parte, mediante la política de retribución se determinan los salarios a percibir por cada uno de los trabajadores, así como la estructura de los mismos y la forma de reparto de los beneficios entre los socios, si se da el caso.

No sólo es necesario describir la plantilla inicial de la empresa, sino que se debe prever la evolución en la dimensión de la misma en el medio plazo.

En principio se determina el personal mínimo necesario para la puesta en marcha de la nueva empresa. Posteriormente y en función de la evolución de la demanda se replanteará la necesidad de personal en ciertos servicios del centro.

9.2 ANÁLISIS PREVIO DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

Antes de decidir la estructura de la empresa y evaluar el número de trabajadores que formarán la plantilla, es necesario analizar todas las actividades y tareas que se van a tener que realizar para el correcto desarrollo de la nueva empresa.

Cabe recordar la decisión de que el centro estuviera abierto al público durante 11 horas de lunes a sábado, lo que se supone 66 horas a la semana. Ese horario va a influir en la necesidad de personal a contratar y en el número de horas diarias de cada servicio.

En el capítulo número 8 del Plan de Empresas (Proyecto Organizativo) se describió de forma detallada cada puesto de trabajo, permitiendo determinar las necesidades de personal requeridas. Seguidamente, se realiza un resumen de todas las actividades, tanto las incluidas en la oferta del centro como las necesarias para desarrollar de forma eficiente toda la actividad empresarial, con el personal necesario para cada una de ellas.

CIRCUITO DE HIDROTERAPIA Y CIRCUITO TERMAL

Se prevé que sea la actividad más demandada de entre toda la oferta. Se establecen grupos a lo largo del día, de tal forma que el personal mínimo requerido para este servicio es el siguiente:

- ✓ 2 terapeutas por turno (se establecen dos turnos diarios).
- ✓ 1 persona de apoyo en las horas de mayor demanda.

MASAJE ANTIESTRÉS

Es otra de las actividades que los clientes del centro van a demandar con mayor regularidad, por lo se decide que el personal a contratar sea:

- ✓ Dos fisioterapeutas, uno por cada turno, estableciéndose dos turnos diarios.

YOGA

No va ser una actividad con mucha demanda inicial pues de trata de un producto de reciente implantación en nuestra sociedad. Se establece un número reducido de sesiones por lo que sólo se va a contratar por horas a un monitor de yoga cualificado.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- ✓ Auxiliar administrativo, encargado de gestionar todos los datos de facturación y gastos diarios con el control documental de la misma.
- ✓ 2 personas encargadas de la atención al cliente y de la gestión de reservas, estableciéndose dos turnos diarios.

PERSONAL NECESARIO SERVICIO DE LIMPIEZA

El servicio de control de aguas y de revisión de las instalaciones se subcontrata a una empresa, mientras que la limpieza del establecimiento se realiza contratando un servicio por horas. El horario de este último servicio se establecerá antes de la apertura del local en dos turnos, asegurándose el correcto estado de higiene antes del comienzo de la actividad.

9.3 DISTRIBUCIÓN DE HORAS. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

Una vez determinada la necesidad de personal para cada una de las actividades del centro, es el turno de realizar el plan de contratación. Con éste se establece el tipo de contrato que vincula a cada uno de los empleados con la empresa, así como las condiciones generales de las relaciones laborales (véase Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: <http://www.mtas.es> a fecha 01.09.2005).

La empresa va a recurrir a contratos de carácter indefinido, a tiempo parcial y por obra o servicio realizado, para todos sus empleados. Hay que recordar que se establecieron dos turnos diarios, siendo el primero de 10.00h a

14.00h y el segundo de 15.00h a 22.00h. En la siguiente tabla se indica la distribución del horario así como el tipo de contrato para el personal del centro.

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>PERSONAL</i>	<i>HORARIO</i>	<i>TIPO DE CONTRATO</i>
Circuito de hidroterapia y circuito termal	Terapeuta 1	10h – 14h	Tiempo parcial con horas complementarias
	Terapeuta 2	15h – 22h	Tiempo completo
Masajes	Fisioterapeuta 1	10h – 14h	Tiempo parcial con horas complementarias
	Fisioterapeuta 2	15h – 22h	Tiempo completo
Yoga	Monitor de yoga	-	Por servicio realizado
Gestión de la administración	Auxiliar administrativo ¹	10h – 14h	Tiempo parcial
	Recepcionista 1	10h – 14h	Tiempo parcial
	Recepcionista 2	15h – 22h	Tiempo completo
Servicio limpieza		8h – 10h	Tiempo parcial
		14h – 15h	

Tabla 9.I Personal necesario, distribución horaria y tipo de contrato

En la anterior tabla, tanto para los circuitos termales como para las sesiones de masajes, se establecen dos turnos diarios. En el primero de ellos de 4 horas se decide fijar un contrato a tiempo parcial, de carácter indefinido, pactando con el trabajador horas complementarias para poder absorber las horas de mayor demanda durante la semana. El número de horas complementarias en este tipo de contrato no puede superar por Ley el 15 por 100 de las horas ordinarias de trabajo, según el Real Decreto-Ley 15/1998 de 27 de noviembre, lo que supone como máximo 3,5 horas a la semana por trabajador a tiempo parcial.

En el segundo turno, de 7 horas de duración, el contrato pactado con el trabajador es igualmente de carácter indefinido a tiempo completo. Señalar que para las sesiones de yoga el tipo de contrato que se va a establecer será por servicios realizados.

¹ Horario de lunes a viernes

La empresa, como se ha podido observar, recurre en cualquier caso a contratos de tipo temporal, contratos que permiten, en el caso de que un trabajador no diera los resultados esperados, no tener que afrontar el coste de las indemnizaciones. Es importante matizar que, en caso de obtener resultados superiores a los esperados, la empresa con el propósito de incentivar a sus empleados se plantearía retribuirles con tiempo libre y/o con cierta compensación económica. De esta forma, se consigue un reconocimiento a la labor desarrollada por los trabajadores con el objetivo de incrementar el rendimiento y la eficiencia de los mismos.

Como se observa en la **tabla 9.I**, se va a contratar al personal mínimo para la puesta en funcionamiento de la empresa. En función de cómo sea su evolución se tendrá que replantear el Plan de Recursos Humanos.

9.4 CANALES DE CONTRATACIÓN

Por lo que respecta a los canales de contratación que se pueden utilizar, depende de las necesidades que tenga la empresa. Si la empresa necesitara un perfil específico difícil de encontrar, sería aconsejable acudir a empresas de trabajo temporal o contratar a una empresa especializada de selección de personal para realizar la búsqueda del perfil de empleado deseado.

De todos modos, también se va a recurrir a otros canales sin coste, como el INEM, las oficinas de empleo universitarias, bolsas de trabajo en colegios profesionales, etc. Otro canal de contratación que va adquiriendo mayor protagonismo, los últimos años, es Internet. Son muchos los portales de Internet que se dedican a la oferta y demanda de empleo y a las que se puede acudir para seleccionar a los candidatos para el puesto de trabajo.

9.5 CLIMA LABORAL

Para el buen desarrollo de la actividad de la empresa, se debe hacer una evaluación interna de forma periódica, haciendo hincapié en los siguientes apartados:

- Identificar el clima laboral o la satisfacción de los trabajadores.
- Conocer la opinión de los trabajadores y su adecuación con la estrategia de la empresa.
- Desarrollar mecanismos que favorezcan la mejora del clima laboral en la empresa.
- Emplear un sistema de recogida de sugerencias de los trabajadores. Es importante que el propio empleado perciba resultados a corto plazo.

9.6 EL CÓDIGO ÉTICO

Las empresas tienen cada día más claro, además de la rentabilidad económica a corto plazo, la necesidad de marcarse entre sus objetivos el hecho de satisfacer al conjunto de personas que la conforman y que se relacionan con ella. De esta afirmación nace el Código Ético. Un código de ética es un documento formal que establece los valores principales de una organización y las reglas éticas que esperan que sus empleados sigan.

Los Códigos Éticos, también llamados Códigos de Conducta, suponen hoy en día una herramienta útil de cara a la construcción de hábitos empresariales que fortalezcan a la organización y a sus miembros, cuyo fin es el óptimo desarrollo de la empresa, permitiendo definir y potenciar la buena conducta profesional (véase RSC Anesvad: <http://www.anesvad.net> a fecha 15.09.2005).

9.6.1 BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Es importante señalar que la empresa, como cualquier otra organización de personas, no sólo es un conjunto de bienes materiales dispuestos para la consecución de resultados, sino que además debe transmitir a sus empleados la forma de ser de la misma y, a su vez, con su forma de actuar y relacionarse con los clientes y demás consigue transmitir esa cultura corporativa hacia el exterior.

La empresa, al definir y establecer un código de ética, consigue un beneficio para todo el conjunto de la organización, desde los empleados hasta

la comunidad pasando por los clientes, proveedores y empresas colaboradoras en el desarrollo de la actividad empresarial. Entre los beneficios que reportará se pueden destacar los indicados a continuación:

- Ayudará a obtener mejores resultados financieros.
- Se fortalecerán los vínculos internos de la misma.
- Será más clara y transparente la relación con los clientes y con los proveedores.

9.6.2 EL CÓDIGO ÉTICO DE LA EMPRESA

En este apartado se desarrolla el código ético que va a seguir la empresa de tratamiento integral del estrés. Su estructura comienza fijando en primer lugar unos principios generales, que son la base de la ética de la organización. A continuación se establece cuál va a ser el ámbito de aplicación de dicho código incluyéndose entre otros a los trabajadores, clientes y proveedores. Finalmente se hace referencia a la forma de instaurar dentro de la empresa cada uno de los puntos del código y las consecuencias que tendría el incumplimiento del mismo.

Este modelo de gestión se centra en considerar la ética empresarial como un activo más dentro de la empresa para obtener buenos resultados.

A. PRINCIPIOS GENERALES

❖ **Corrección y honestidad**

La empresa actúa en el respeto a las leyes vigentes, a la ética profesional y a la normativa interna. La consecución de un objetivo de interés para el grupo no puede en ningún caso justificar conductas contrarias a los principios de corrección y honestidad.

❖ **Imparcialidad**

En las relaciones que establezca con cualquier persona, se evitará toda discriminación por razón de edad, raza u origen étnico, nacionalidad, afinidad política, religión, sexo, orientación sexual y estado de salud.

❖ **Profesionalidad y desarrollo de los recursos humanos**

Se garantiza que los empleados dispongan de un nivel de profesionalidad adecuado para la realización de las funciones que les son asignadas. A tal efecto, la organización se compromete a potenciar las competencias de las personas que lo integran, poniendo a su disposición los instrumentos más apropiados para la formación la actualización y el desarrollo profesional.

❖ **Confidencialidad**

Conforme a lo previsto por la ley, se garantiza la confidencialidad de la información. Se hace expresa prohibición a todos los empleados del uso de información confidencial para fines no relacionados con el ejercicio de su actividad profesional.

❖ **Conflictos de interés**

En el desarrollo de todas las actividades, la empresa hace sus mejores esfuerzos para evitar incurrir en situaciones de conflicto de interés, real o potencial. Entre los conflictos de interés se incluyen, además de los previstos por la ley, aquellos casos en los que un empleado actúe persiguiendo intereses distintos a los de la empresa, para obtener beneficios a título personal.

❖ **Transparencia en la información**

Toda información difundida por la organización es completa, transparente, comprensible y precisa, permitiendo a los destinatarios disponer de todo el conocimiento necesario y suficiente para la toma de decisiones respecto a las relaciones a establecer en un futuro con la organización.

❖ **Protección de la salud**

La empresa garantiza a los empleados condiciones de trabajo que respeten la dignidad de la persona y un ambiente de trabajo seguro y saludable, ya que considera la integridad física y moral de todos sus empleados como un valor primordial.

B. ÁMBITOS DE APLICACIÓN

I. CLIENTES

❖ Relaciones con los clientes.

Todas las relaciones y comunicaciones con los clientes del centro se rigen por los principios de corrección, honestidad, profesionalidad, transparencia y el máximo grado de colaboración.

❖ Satisfacción del cliente.

La organización considera fundamental mantener un alto nivel de calidad en la prestación de sus servicios y maximizar la satisfacción de sus clientes. Los procesos internos y la tecnología que se utilizan están orientados a este fin, al igual que el desarrollo de encuestas periódicas de mercado.

II. EMPLEADOS

❖ Selección del personal

La organización procura seleccionar y retener personal altamente cualificado, prestando especial atención a los factores de motivación y a las necesidades específicas de formación, teniendo en cuenta el potencial individual y creando un ambiente de trabajo constructivo, gratificante y armónico. El objetivo principal es el de alcanzar la máxima satisfacción del cliente con mínimos costes.

❖ Gestión de recursos humanos

Todo el personal mantiene con la empresa un contrato de trabajo con arreglo a normativa vigente, quedando prohibida toda forma de trabajo irregular o de explotación. Se evita toda forma de discriminación, tanto en el proceso de selección como en la gestión y desarrollo de la carrera profesional. Los perfiles profesionales de los candidatos se evalúan única y exclusivamente en función de los intereses de la empresa. Tanto en el momento de la contratación como en el transcurso de la relación laboral, el personal recibe información clara y precisa sobre los aspectos normativos y retributivos.

❖ **Seguridad y salud**

Se garantiza un ambiente de trabajo conforme a la normativa vigente en materia de seguridad y salud, mediante la gestión y prevención de los riesgos relacionados con el desempeño de la actividad profesional.

❖ **Protección de la privacidad**

Toda información confidencial relativa a los empleados se trata adoptando las medidas que resulten necesarias para garantizar el máximo grado de transparencia hacia los interesados y la total inaccesibilidad a terceros, salvo por causa justificada y exclusivamente profesional.

III. COLABORADORES EXTERNOS / PROVEEDORES

❖ **Relación con los proveedores**

La empresa se compromete a negociar con los proveedores externos en términos de igualdad y respeto mutuo y satisface sus legítimas expectativas de recibir instrucciones claras con relación a la naturaleza de su cometido y de percibir correctamente los pagos que les sean debidos.

❖ **Criterios de selección**

La selección de los colaboradores se efectúa a través de procesos claros y definidos, utilizando exclusivamente criterios basados en la competitividad objetiva de los servicios y productos suministrados y en la calidad de los mismos, incluyendo el cumplimiento por parte del proveedor de los parámetros éticos recogidos en el presente Código.

C. APLICACIÓN DEL CÓDIGO

❖ **Adopción y difusión**

El Código y toda eventual actualización del mismo son definidos y aprobados por la Dirección de la organización. El acceso a su contenido se puede realizar directamente a través de la web de la empresa

habilitada a tal efecto. Se distribuye, así mismo, al personal actual y futuro.

❖ **Violación del Código**

En caso de violación del Código Ético, la organización, si así lo considera necesario para la protección de los intereses de la empresa, y respetando lo dispuesto en el marco normativo vigente, tomará las medidas oportunas hacia los responsables de aquella violación, que podrían llegar a suponer el cese en la empresa. Las denuncias de violación del Código o su presunción, deben ser notificadas por escrito y de forma no anónima a la Dirección, que procederá a analizar cada caso concreto así como informar para que se adopten las medidas que eventualmente se crean oportunas.