

## Capítulo 7. El Personal y la Organización

*La futura empresaria deberá poner gran atención sobre este aspecto, ya que la correcta selección y gestión del personal será un elemento esencial para la consecución del éxito de la empresa. Por otra parte, debe saberse que los costes laborales suelen ser una de las cargas más pesadas para el negocio que comienza su andadura.*

**E**n este capítulo se establecerán qué necesidades de personal, cualitativas y cuantitativas, va a demandar la nueva iniciativa, tanto para su arranque como durante los primeros 3 años de vida de la nueva empresa.



Habrá que diseñar, construir y habilitar la estructura organizativa necesaria que se requerirá: definir qué funciones empresariales habrá que desarrollar y qué responsabilidades asumir, agrupar éstas en puestos de trabajo, establecer las relaciones jerárquicas correspondientes y determinar qué habilidades y capacidades se necesitarán para cubrir las diferentes posiciones definidas. Adicionalmente, se definirán las políticas de selección, contratación, retribución, evaluación de desempeño, formación y capacitación, reglas de funcionamiento, etc.

### 7.1. El organigrama

Las empresas son organizaciones y, por tanto, deberán disponer de una estructura que les permita operar con la mayor eficiencia.

En este primer apartado se recomienda diseñar gráficamente la estructura organizativa de la nueva compañía. Lógicamente, el organigrama estará condicionado por diversos factores (el sector en el que compita, la propiedad de la empresa, la naturaleza del negocio - prestación de servicios, comercialización de productos o fabricación -, el tamaño de la compañía, etc.).

En el organigrama empresarial que presente el empresari@:

- se determinarán los diferentes niveles jerárquicos que lo componen (directivos, mandos intermedios, operarios, etc.),
- se acotarán las diferentes áreas de actividad (ventas, producción, finanzas, etc.),
- se ubicará cada uno de los puestos de trabajo que se consideren,
- se señalarán las relaciones de dependencia jerárquica y funcional existentes entre los diferentes puestos,
- se asignarán nominalmente personas a cada uno de los puestos, etc.

Por regla general, en las compañías de un tamaño reducido los puestos o niveles directivos son desempeñados por la propiedad (o sea, por los propios emprendedores). También es habitual que en este tipo de compañías (la mayoría de PYMES) no exista una capa directiva de nivel medio (mandos intermedios), ya que no se considera oportuno ni eficiente dotar al nuevo negocio de una estructura desproporcionada (reduciéndolo sólo a personal directivo y personal administrativo y de operaciones).

## 7.2. Perfiles profesionales. Puestos de trabajo

Será necesario describir, de forma detallada y para cada uno de los miembros que integren el equipo directivo de la nueva compañía, los siguientes aspectos:

- la experiencia laboral y empresarial acumulada,
- La experiencia y habilidades como directivo,
- la formación académica, empresarial y técnica que acreditada,
- la especialización que posean en un área funcional concreta o en un sector determinado,
- los logros profesionales y éxitos empresariales obtenidos a lo largo de la carrera,
- el puesto directivo que va a ocupar, el rol y funciones que va a desempeñar y las responsabilidades que va a asumir,
- el grado de dedicación (tiempo completo, tiempo parcial) que va a prestar, etc.

Este apartado suele ser uno de los que en mayor medida atraen la atención de los inversores y entidades financieras, ya que cualifica al equipo directivo que deberá pilotar el timón del nuevo negocio. En este sentido, presentar un equipo ejecutivo con habilidades directivas complementarias, transmitirá una sensación de equipo sólidamente capacitado.

Adicionalmente a los puestos directivos, en este apartado se especificarán el resto de puestos o categorías profesionales necesarios (fundamentalmente mandos intermedios, personal administrativo y de operaciones), especificando las tareas y funciones que van a desempeñar y el perfil, cualidades y experiencia profesional requeridos. Este apartado es complementario con el 7.1 y 7.2, ya que entre los 3 definen la estructura organizativa y la composición de puestos de trabajo de la nueva compañía.

La descripción de los puestos de trabajo es un ejercicio que denotará la profesionalidad del equipo emprendedor, y persigue una finalidad esencial: conocer detalladamente cuáles son los puestos que necesita para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y, en base a ellos, cubrirlos a través de la contratación de personas que cumplan con los perfiles definidos.

En los siguientes 3 sub-apartados se especifican, a modo de ejemplo, que tipo de elementos habrá que considerar a la hora de definir un puesto de trabajo

#### Descripción y Ubicación

- Denominación del puesto
- Superior jerárquico / Nivel organizativo
- Ubicación organizativa (área / departamento)
- Ubicación física (oficina / tienda / fábrica)
- Misión del puesto

#### Funciones y Responsabilidades

- Funciones a desempeñar / Responsabilidades a asumir
- Complejidades de problemas a resolver (de carácter técnico, de gestión, de operación)
- Canales de relación internos (con quiénes y con qué objetivos)
- Canales de relación externos (con quiénes y con qué objetivos)
- Personas dependientes a su cargo
- Presupuesto a su cargo
- Material y equipo a su cargo

## Habilidades y Cualificación Necesarias

- Titulación / Estudios requeridos
- Formación específica necesaria para adaptarse al puesto de trabajo
- Idiomas
- Años de experiencia requeridos en el desempeño de funciones
- Habilidades necesarias (capacidad de ¿, conocimiento de ¿, orientación a ¿, experiencia en ¿, visión de ¿, dotes de ¿)

## 7.3. La selección del personal

En este sub-apartado se indicarán qué modalidades de selección de personal se piensan poner en marcha en la etapa embrionaria de la compañía. También se concretarán si las labores de selección van a ser desarrolladas por el propio equipo de emprendedores o se va a externalizar, confiando para ello en una empresa especializada del sector (selección de personal, headhunting, trabajo temporal, etc.).

Así mismo, se evaluará si es necesario implantar, con carácter permanente, un proceso orientado a la identificación y contratación de los recursos que mejor se vayan ajustando a las necesidades de la compañía. En este proceso hay 4 funciones básicas:

- La captación de candidatos a través de diferentes canales o fuentes de reclutamiento (universidades, bolsas de trabajo, escuelas profesionales, internet, anuncios de prensa, contactos y referencias, empresas de la competencia, etc.).
- La propia selección del personal (identificación de perfiles ajustados a las necesidades y requerimientos, filtrado de curriculums, etc.).
- Entrevistas a candidatos (por área de especialización, o por nivel/categoría).

## 7.4. La contratación y remuneración

En este apartado se van a especificar la retribución que percibirán las personas empleadas en este negocio, es decir, los sueldos y salarios correspondientes a la fuerza de ventas, así como, los sueldos y salarios correspondientes al resto de la plantilla durante el periodo de previsión.

No existe una solución universal a la hora de definir sistemas retributivos en las empresas y aunque simplemente pagar a los empleados una cantidad por su trabajo no parece una tarea especialmente compleja en sí misma, lo cierto es que pagar lo justo, ni mucho ni poco, a cada persona, se revela como un desafío importante y que tiene grandes repercusiones sobre la marcha de la empresa.

## ¿Qué es la retribución? Relación entre empleo y recompensa

La base de la retribución es recompensar al empleado por el desempeño de unas determinadas tareas. En primer lugar, podemos encontrar elementos tales como: el salario, los incentivos, el coche de empresa y las opciones sobre acciones. En segundo lugar, hallamos elementos de carácter intangibles tales como: la satisfacción, las condiciones de trabajo favorables, el desafío profesional, la progresión y el estatus social adquirido.

### Retribuir para atraer, motivar y retener

La retribución impacta directamente en tres ámbitos fundamentales de la relación del empleado con la empresa: la decisión de formar parte de la empresa frente a otras alternativas similares (atracción), la capacidad de dar lo mejor de sí mismo, esforzándose por cumplir los objetivos del grupo (motivación) y finalmente a la hora de decidir mantenerse en nuestra empresa en vez de optar por competidores llevándose su experiencia y talento consigo (retención).

### Cómo se definen las retribuciones en las empresas

Las variables más utilizadas para definir las retribuciones en las empresas son las siguientes:

- **Por Categoría profesional.** Consiste en diseñar un conjunto de categorías profesionales a las que se les atribuye niveles salariales predeterminados y son asignadas a los empleados según sus funciones.
- **Por Antigüedad.** Consiste en agregar al monto salarial una cuantía cuya finalidad es remunerar el hecho de permanecer en la empresa (ejemplo bienios, trienios, etc.).
- **Por Nivel de responsabilidad.** Consiste en determinar la retribución final en función de las tareas que definen la composición de un puesto de trabajo y del nivel de responsabilidad inherente al mismo.
- **Por desempeño.** A igualdad de nivel de responsabilidad, se percibirán mayores salarios cuanto mejor se desempeñe un determinado puesto de trabajo.
- **Por potencial.** Por capacidad de las personas de adaptarse a puestos de niveles superiores de responsabilidad del que desempeñan en la actualidad, es decir, promociones.
- **Por resultados.** En los que se premia la consecución de resultados colectivos o individuales, generalmente en concepto de retribución variable.

## Conceptos salariales de los que constan los paquetes retributivos

A continuación repasaremos las diferentes opciones retributivas a nuestro alcance para la materialización del paquete retributivo previamente diseñado.

Estas opciones pueden dividirse en tres grandes grupos: retribución fija, variable y prestaciones indirectas o retribución en especie.

- **Retribución Fija.** Es la parte de la retribución en metálico mínima que una empresa garantiza al empleado y que va ligada al desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado de tiempo.
- **Retribución Variable.** La retribución variable va ligada a la consecución de determinados resultados que surgen de la realización de esfuerzos adicionales.

Algunos aspectos a considerar para implantar un sistema de retribución variable con éxito son:

- Claridad en cómo conseguir la retribución variable.
- Objetivos posibles.
- Establecer objetivos a cada grupo o equipos.
- Que el trabajador tenga control sobre los objetivos.
- Sistema equilibrado entre retribución fija y variable.

Problemas en relación a la retribución variable:

- **"Jugueteo":** Se da cuando el trabajador tiene la posibilidad de manipular la medida de los resultados con los que se va a determinar la concesión de su variable.
- **"Efecto Trinquete":** Cuando la retribución de un periodo depende de la mejora de rendimiento de un periodo anterior, un trabajador tendría interés en mostrar un rendimiento inferior el primer año con el fin de mejorar más fácilmente su rendimiento en el segundo y así cobrar más.

Distinguimos los siguientes tipos básicos de retribución variable:

- **Primas:** en función de la calidad o cantidad del producto fabricado.
- **Incentivos:** en función de la cantidad del producto vendido, introducción de nuevos productos, la obtención de nuevos clientes o de objetivos de venta de todo un departamento.
- **Gratificaciones:** Se concede de forma subjetiva por parte de la dirección, generalmente por la consecución de resultados extraordinarios.

## Retribución en especie o prestaciones

Se refiere a todos los conceptos no monetarios que complementan el paquete retributivo. Los más extendidos son los siguientes:

- **Coche de empresa**
- **Seguros:** De vida y seguros médicos privados.
- **Vivienda:** en caso de traslados.
- **Créditos:** Tanto para compra de vivienda como para crédito personal.
- **Otras:** opciones sobre acciones de la compañía, planes de pensiones, etc.

## 7.5. Evaluación de desempeño

Otra de las políticas que tendrá que decidir el empresari@, si encaja con la filosofía que quiere imprimir en la nueva empresa, será la evaluación o valoración del desempeño del personal, de forma alineada con las categorías y perfiles definidos. Esta política, cuando se hace con corrección, constituye una herramienta clave para motivar y retener a los trabajadores.

Este proceso está orientado a analizar, de forma personalizada, el rendimiento de cada recurso de la nueva compañía a lo largo de un período determinado (por ejemplo, un año), para poder aplicar con posterioridad las políticas de promoción y retribución/compensación que correspondan. En definitiva, valorar lo que ha hecho bien y lo que ha hecho mal, de acuerdo con las expectativas de su perfil y categoría.

Obviamente, los procesos de evaluación de desempeño y de compensación están estrechamente ligados, debiendo ser el resultado de la evaluación individual la base para determinar el incremento salarial o retributivo aplicable.

Las claves para implantar un proceso de estas características son, básicamente, 2:

- Inicialmente, la planificación de objetivos, actividades y formación de todos los recursos, en función de su perfil y categoría, y basándose en el marco de expectativas que se defina para cada puesto o categoría
- Finalmente, el análisis y valoración, por parte del superior o supervisor, de la consecución o no de los objetivos al término del período de análisis.

## 7.6. Formación y capacitación

Uno de los compromisos clave que debe asumir el empresari@ es proporcionar una adecuada formación al personal que integre su plantilla de empleados. Por una parte, una capacitación bien dirigida va a generar una mayor motivación y fidelidad en los trabajadores. Por otra parte, y de forma aún más prioritaria, el entrenamiento en aspectos de seguridad es completamente ineludible de cara a evitar cualquier tipo de accidente laboral.

En este sub-apartado el empresari@ deberá perfilar, para cada colectivo humano homogéneo, su declaración de intenciones en este sentido: horas previstas, plazos, contenidos, objetivos, modalidad, etc.

Existen, lógicamente, diversas modalidades de impartir formación, siendo unas más apropiadas que otras dependiendo del tipo de empresa, del perfil del trabajador y del objetivo que persiga la acción formativa (si es de mantenimiento, de adquisición de nuevas capacidades, como vehículo de motivación, etc.):

- aprendizaje en el puesto de trabajo,
- asistencia a escuelas especializadas (fuera o dentro del horario laboral),
- seminarios o cursos especializados impartidos por expertos externos,
- formación presencial desplegada por instructores externos o personal interno,
- e-learning.

## 7.7. Carrera profesional

El desarrollo de una carrera profesional es un proceso continuado en el tiempo que tiene una importancia crucial a la hora de conseguir el éxito en un determinado tipo de compañías que requieren un perfil de recursos de una determinada cualificación.

Si en la filosofía del equipo de emprendedores se contempla la posibilidad de ofrecer una carrera profesional a los empleados (o a determinados perfiles), con la finalidad de asegurar su fidelización y de fomentar su crecimiento profesional, sería conveniente proporcionarles un marco de referencia que permita medirles y evaluar su progreso en función de unas pautas y unos objetivos de desempeño, estableciendo las políticas de promoción y de rotación adecuadas.

Lógicamente, esta política estará íntimamente ligada a los procesos de evaluación de desempeño y de retribución/compensación.

## RESUMEN

- Establecer el organigrama de la empresa.
- Detallar los perfiles profesionales describiendo las funciones, tareas y responsabilidades.
- Establecer la política de selección del personal, contratación y remuneración.
- Definir los criterios de evaluación del desempeño.
- Establecer las políticas de formación, capacitación y carrera profesional





## RESUMEN

- Establecer el organigrama de la empresa.
- Detallar los perfiles profesionales describiendo las funciones, tareas y responsabilidades.
- Establecer la política de selección del personal, contratación y remuneración.
- Definir los criterios de evaluación del desempeño.
- Establecer las políticas de formación, capacitación y carrera profesional

