

14

Planificación: Plan de personas y organización



Índice

- Objetivos
- Plan de personas y organización
- Organización de la empresa
 - ✓ Claridad organizacional –social y empresarial–
 - ✓ Organigrama
 - ✓ Equidad en el organigrama
 - ✓ Sistemas para la transparencia
- Ejercicio N° 1: Sistemas para la transparencia, CHONTIPOLLO CAIA
- Promover la equidad de género en la empresa
- Definición de los puestos de trabajo
 - ✓ ¿Cuánto personal?
- Ejercicio N° 2: ¿Cuánto personal?, CHONTIPOLLO CAIA

- Selección del personal
- El ritmo de desarrollo del negocio está subordinado al ritmo de desarrollo de las personas
- El plan de capacitación
 - ✓ Formación para las mujeres en los proyectos de cooperación
- Cálculos económicos
- Ejercicio N° 3: Cálculo de costes de personal, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V14: Recursos humanos

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar los aspectos clave de un plan de personas y organización,

...determinar las necesidades de personal de su iniciativa económica,

...adoptar medidas para promover la equidad de género en la empresa,

...calcular los costes de personal de su empresa.



Plan de personas y organización

Una empresa es fundamentalmente un grupo de personas que unen sus capacidades y esfuerzo en un proyecto común.

El equipo humano constituye el alma de la empresa y su selección es, por tanto, una tarea prioritaria.

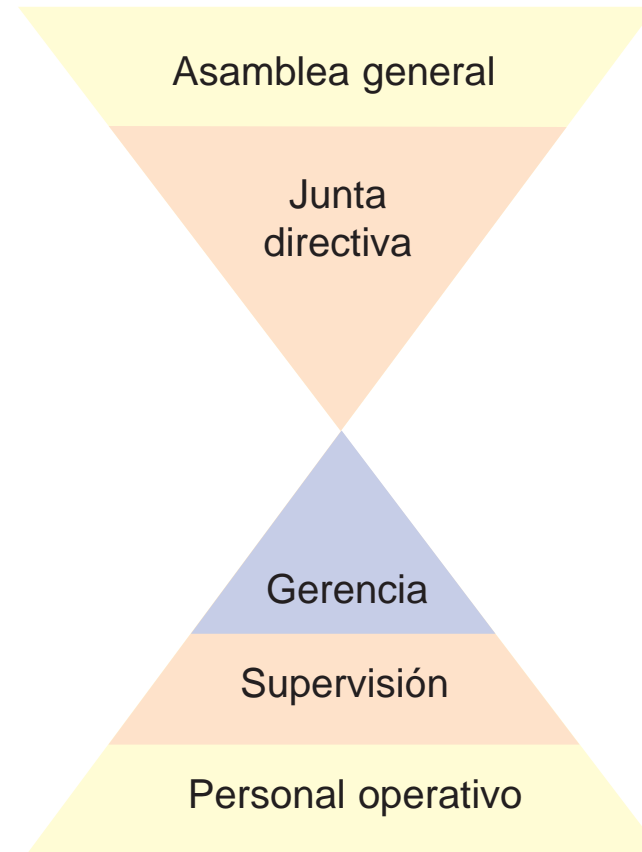
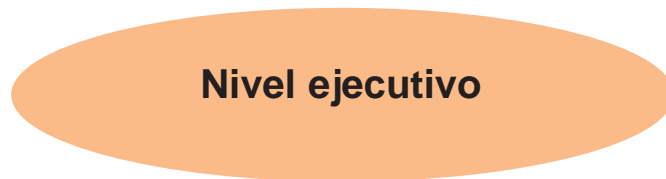
Entre las funciones más importantes de esta planificación se encuentran:

- Definición de la estructura empresarial (organigrama) y de la estructura social (órganos sociales), así como de los canales de comunicación entre ambas
- Definición de medidas para promover la equidad de género en la empresa
- Definición de los puestos de trabajo
- Selección del personal
- Formación del personal
- Definición de los tipos de contrato y retribución
- Cálculos del coste de personal



Organización de la empresa

En la empresa podemos distinguir dos niveles con diferentes funciones:





Claridad organizacional –social y empresarial–

Así como las personas son el pilar fundamental de la empresa, la forma en que se relacionan no lo es menos.

El plan de viabilidad debe definir tanto la estructura empresarial (organigrama) como social (órganos sociales).

El plan de viabilidad debe definir también el funcionamiento y cómo será introducido para que cada persona sepa cuál es su lugar, qué se espera de ella, qué recursos tiene a su disposición, ante quién responde...

Diferenciar la organización empresarial de la social. La primera se regirá por unas normas y la segunda por otras. En cada momento se deberá saber si el asunto tratado corresponde a una u otra y para cada tema diferentes órganos y personas dirimirán los debates.

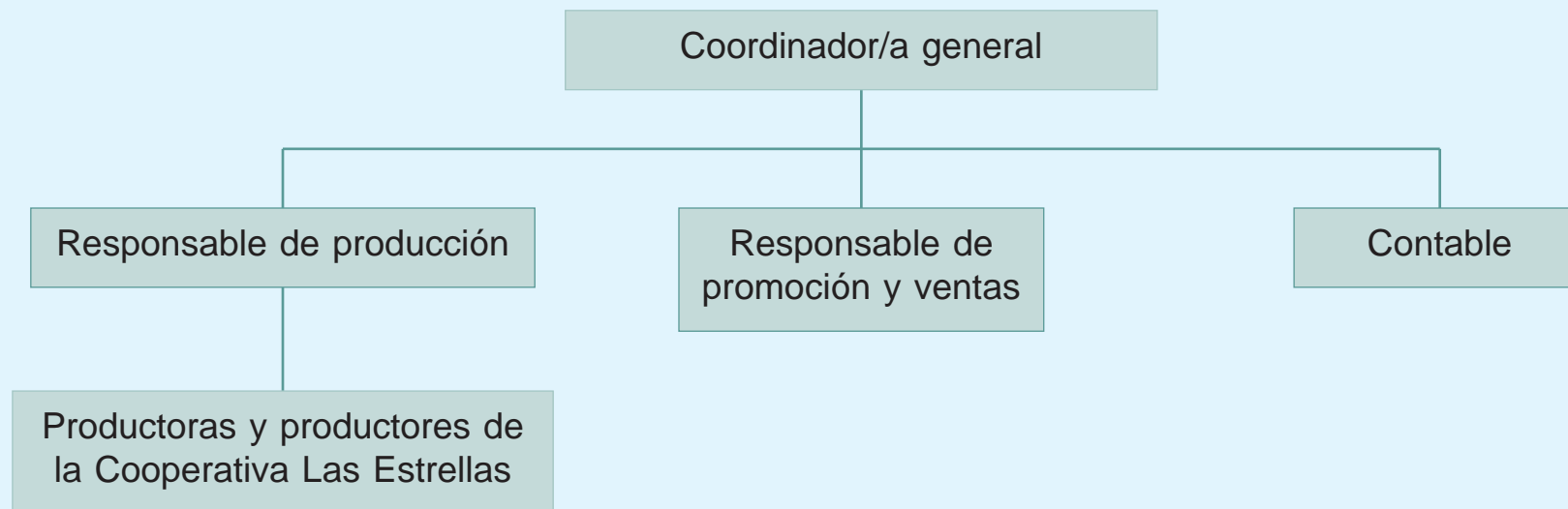


Claridad organizacional –social y empresarial– : CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

En el caso de CHONTIPOLLO CAIA primero se puso el negocio en marcha y después se apoyó en la organización social de la empresa, lo que provocó serias dificultades, pues ya se habían creado vicios y hubo fuertes resistencias de las personas asociadas a limitar su participación a los órganos sociales. Como consecuencia, crearon continuas interferencias en el organigrama ejecutivo, paralizando la gerencia de la empresa e influyendo en las decisiones gerenciales con criterios no pertinentes.



Organigrama: BLUSAS Q'ANIL (Guatemala)



Este organigrama responde a una previsión de funciones en caso de crecimiento, pero en el momento actual no es necesaria una persona para cada función. En un primer momento, el o la Coordinadora General también será una de las personas productoras, pero destinará parte de su tiempo a coordinar el avance del resto de la producción, promoción y ventas de las Blusas Q'anil. Asimismo, una de las personas productoras dedicará parte de su tiempo a la contabilidad, encargada de los estados financieros de la cooperativa, del control de entrega de mercancías y reporte de ventas. La Cooperativa Las Estrellas, conformada por hombres y mujeres jóvenes de la cabecera departamental del Quiché, se ocupará de la producción de blusas.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Equidad en el organigrama

Es importante valorar si en el organigrama hay una presencia paritaria de mujeres y hombres. Es frecuente encontrar un alto número de mujeres en los niveles más bajos del organigrama, número que desciende según vamos escalando hacia los niveles de toma de decisiones.

Las desigualdades de poder entre mujeres y hombres a la hora de tomar decisiones se reflejan también en:

- Cómo se decide la agenda de aquello sobre lo que se deben tomar decisiones.
- Cómo se transmite la información acerca de las decisiones tomadas.
- Qué canales de incidencia hay para las personas que no están en las instancias formales de toma de decisiones.
- Las relaciones desiguales de poder en esas instancias formales de toma de decisiones (donde, por ejemplo, puede que haya mujeres, pero cuyas opiniones no se toman en cuenta).



Sistemas para la transparencia

La confianza interna con la que trabajan juntos los miembros del equipo humano es vital para el desarrollo de la empresa.

El primer paso para la confianza es la transparencia.

La transparencia, además de voluntad, necesita sistemas.

El plan de viabilidad definirá sistemas claros de contabilidad, administración y rendición de cuentas que garanticen dicha transparencia.



Ejercicio nº 1: Sistemas para la transparencia: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

En CHONTIPOLLO CAIA había un ambiente continuo de murmuraciones, chismorreo, crítica y desconfianza que dificultaba enormemente el trabajo. Al indagar sobre el tema, la explicación más común entre personal trabajador, socios/as y otras personas del entorno era que éstas eran características propias de las comunidades indígenas de la zona y que lo único que se podía hacer era seguir “educando” a la gente para que abandonase tales comportamientos.

Un análisis más cuidadoso reveló que buena parte de los registros de la empresa se rellenaban de forma descuidada y con multitud de errores, que las cuentas no cuadraban, los números no se analizaban y el propio gerente tenía dificultades para decir si se estaba ganando o perdiendo dinero.

Debatir en grupos: ¿Cuáles eran los factores principales que provocaban los comportamientos destructivos? ¿Qué se podría haber hecho para prevenir esos comportamientos?

Solución Ejercicio 1: Sistemas para la transparencia: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

Resultado del trabajo en grupos:

- Es importante describir los procesos/sistemas de comunicación y rendición de cuentas.
- Establecer responsables de cada uno de los procesos.
- Tener una buena documentación que sustente la información aportada.
- Conviene comenzar con una configuración básica de organización y luego progresar.
- Acompañar el proceso.

Fuente: Curso de capacitación en Desarrollo Económico Local, Bilbao, 16-24 de Octubre de 2006.



Promover la equidad de género en la empresa

La equidad de género es uno de los valores de nuestra empresa de economía solidaria y debe recogerse con medidas concretas en cada uno de los aspectos clave de nuestro plan de personas:

- Nuestras políticas y el seguimiento de su cumplimiento
- La definición de los puestos de trabajo
- Los procedimientos de selección del personal
- Los planes de formación
- El sistema de liderazgo
- Las condiciones laborales
- La retribución y reconocimiento

Políticas y seguimiento

- Introducir la equidad de género de forma transversal en las políticas, estrategias y normativa de la empresa.
- Definir de forma específica la política pro equidad de género.
- Tratar los avances en la equidad de género en la empresa como un punto más del orden del día en las reuniones periódicas de seguimiento y evaluación.

Definición de los puestos de trabajo

- Comprobar que las descripciones de los puestos expresan las necesidades para operar, y no las cualidades o rasgos de las personas que tradicionalmente los desempeñan (evitaremos asociar a algunos puestos rasgos tradicionalmente masculinos o femeninos).

Selección del personal

- Facilitar el acceso de las mujeres al empleo en la empresa con medidas de acción positiva.
- En el proceso de selección, asegurar que no se aplican visiones estereotípicas de quienes entrevistan, relativas a las funciones y habilidades que pueden desempeñar mujeres u hombres.
- Cuestionar la división sexual del trabajo, promoviendo la participación de hombres y mujeres en todo tipo de actividades dentro de la empresa y el intercambio de roles.

Formación

- Facilitar oportunidades para que hombres y mujeres desarrollen sus habilidades.
- Incluir en la capacitación aspectos relativos a los valores y actitudes que defiende la empresa, entre ellos la equidad de género.

Liderazgo

- Formar a las mujeres en liderazgo y gerencia y animarlas a que busquen puestos en dichas categorías profesionales.
- Facilitar la promoción profesional de las mujeres dentro de la empresa.
- En el caso de las microempresas, promover la participación compartida de la pareja en la conducción de la empresa y del hogar y la participación de las mujeres en la toma de decisiones relacionada con el uso de beneficios derivados de la producción.

Condiciones laborales

- Tener en cuenta la salud y seguridad de las mujeres embarazadas y en etapa de lactancia.
- Establecer sistemas de conciliación entre la vida laboral y familiar, tanto para hombres como para mujeres.

Retribución y reconocimiento

- En empresas mixtas o cooperativas de producción, asegurar que las mujeres están justamente valoradas y recompensadas por su contribución a la producción.
- Garantizar la no discriminación en salarios y otras condiciones laborales.



Definición de los puestos de trabajo

- Describir las funciones principales que se deben desempeñar en la iniciativa.
- Describir las capacidades necesarias para cada función.
- ¿Qué puestos pueden corresponder a personal fijo de la empresa? ¿Qué puestos corresponden a personal temporal? ¿Qué servicios serán atendidos por terceros?
- Como se ha indicado, las descripciones de los puestos expresarán las necesidades para operar, y no las cualidades o rasgos de las personas que tradicionalmente los desempeñan (evitaremos asociar a algunos puestos rasgos tradicionalmente masculinos o femeninos).



Que en una empresa existan diversas funciones, no significa que todas ellas requieran una jornada completa de trabajo.

Una misma persona puede realizar diversas funciones (por ejemplo, trabajar como plantilla de producción y llevar la contabilidad un día a la semana).



¿Cuánto personal?

Es mucho más fácil contratar que despedir.

El negocio se consolida progresivamente y sólo cuando funcione sin ayudas demostrará lo que puede dar de sí en cuanto a puestos de trabajo.

Una vez superada la fase inicial las personas deberían tener un mayor dominio de su trabajo y una mayor eficiencia.

El plan de viabilidad debe prever:

- A qué ritmo entrarán nuevas personas en la actividad.
- Que la eficiencia de las personas irá en aumento.
- Cómo resolver los picos de trabajo sin poner en peligro el equilibrio a largo plazo.



Ejercicio nº 2: ¿Cuánto personal? CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

En CHONTIPOLLO CAIA en un inicio se pretendía organizar una cooperativa de comercialización de pollos. Los pollos serían engordados por los socios y socias en sus casas y la cooperativa se limitaría al abastecimiento de insumos y a la comercialización de los pollos una vez engordados. Con esa intención se asociaron 29 familias.

Tras un año y medio de trabajo, se constataron graves dificultades en el proceso de engorde y se decidió pasar a un sistema centralizado en el que los pollos eran engordados en un conjunto de 6 galpones centrales y cuidados por un técnico.

¿Habría que hacer alguna modificación en la estructura societaria? ¿Cuál?



¿Cuánto personal?

Cambios de raíz en el sistema productivo pueden necesitar una transformación del sistema societario.



¿Cuánto personal?: CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)

En CONSTRUCCIÓN ECOMAR al inicio eran 3 socios. Al cabo de un año ya habían contratado a una decena de personas semi-permanentes y a cientos de eventuales para la construcción de las carreteras. Dichos contratos se hicieron para una obra en concreto.

Los años siguientes la empresa utilizó un sistema de prioridad de forma que los mejores trabajadores tenían prioridad para entrar en la siguiente obra que consiguiese la empresa.

Al cabo de dos años incorporaron a 2 personas socias más y ya había un equipo trabajando de 8 personas, consideradas como fijas (no adheridas a una obra en concreto).

Al cabo de 4 años están a punto de incorporar a 10 personas socias más.



¿Cuánto personal?: CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)

El tiempo que se ha tomado la empresa ha permitido que las personas se conozcan, que se haya creado un equipo fiel y comprometido y, sobre todo, seleccionar a las personas según su trabajo y comportamiento quedándose con las más válidas.

El tiempo ha permitido también ver cuál era el volumen real de trabajo de la empresa y para cuánta gente podía haber puestos de trabajo fijos. En ningún momento se ha visto obligada a despedir a personal fijo por falta de trabajo.

Además se ha creado un sistema tácito a través del cual la persona que trabaje bien puede esperar ser contratada en la siguiente obra, y el personal fijo que se comprometa con la empresa puede esperar ser invitado a ser socio de la misma.



Selección del personal



Las características personales y profesionales de las personas que conforman la empresa es con gran diferencia el factor que mayor influencia tendrá en la evolución de la empresa.

Cada negocio necesita de unas habilidades diferentes: más o menos habilidades relacionales, matemáticas, esfuerzo físico, disponibilidad para viajar...

Por tanto, es fundamental que haya una adecuada correspondencia entre las capacidades del equipo humano y las exigencias del negocio.

La elección de las personas es, por lo tanto, junto con la elección del negocio, el factor más importante de todo el plan de viabilidad.

Algunos de los criterios que tendremos en cuenta para seleccionar al personal:

- Criterios de intervención social: población en situación de pobreza, grupos con dificultades de acceso al mercado... En estos criterios se incluyen las medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres a la actividad económica.
- Experiencia previa en la actividad que vaya a desarrollar.
- Competencia técnica.
- Características personales compatibles con otras personas y con la empresa.

Y algunas actitudes que se esperan de las personas encargadas de seleccionar al personal:

- Sintonía con los valores de nuestra empresa.
- No dejarse llevar en las entrevistas por visiones estereotípicas, relativas a las funciones y habilidades que pueden desempeñar mujeres u hombres.
- Proactividad a la hora de cuestionar la división sexual del trabajo, promoviendo la participación de hombres y mujeres en todo tipo de actividades dentro de la empresa y el intercambio de roles.



El ritmo de desarrollo del negocio está subordinado al ritmo de desarrollo de las personas

Al trabajar con colectivos desfavorecidos a menudo encontramos que tienen poca experiencia en negocios formales o limitaciones en algunas capacidades fundamentales (matemáticas, relaciones...).

Su capacitación y empoderamiento son objetivos esenciales del proyecto.

La distancia entre las exigencias del negocio y las capacidades del equipo debe ser razonable en cada momento, para que el aumento de capacidades pueda ser efectivo y la gestión del negocio también.

El plan de viabilidad debe incluir dicho análisis y el negocio diseñarse de tal modo que pueda evolucionar al ritmo de las capacidades de las personas.



El ritmo de desarrollo del negocio está subordinado al ritmo de desarrollo de las personas: CARPINTERÍA ECAIUM (Mozambique)

En la CARPINTERÍA ECAIUM, al principio sólo tenían un libro de caja en el que debían registrar las entradas y salidas. Más tarde comenzaron a hacer presupuestos. Luego definieron algunos códigos contables y clasificaban los gastos. El siguiente paso fue llevar una contabilidad de doble partida manualmente.

En el futuro deberán empezar a llevar la contabilidad en Excel.

Su capacidad de registrar y gestionar fondos limita en cada momento el volumen de contratos y facturación que pueden gestionar correctamente.



El plan de capacitación

El plan de viabilidad debe explicar cómo se va a apoyar a las personas en la evolución de sus capacidades.

El plan de capacitación (formación, asesoría técnica, prácticas en otras empresas...) mostrará el camino para garantizar que las capacidades de las personas están en sintonía con las exigencias del negocio en todas las fases del mismo.

En la práctica necesitaremos:

- Utilizar la asesoría técnica (seguimiento continuo) con las metodologías, materiales y formaciones estructuradas.
- Cuidar la transmisión práctica a través del ejemplo de los valores, actitudes y comportamientos necesarios para desarrollar una empresa (eficacia, rentabilidad, negociación...).
- Incluir en la capacitación aspectos relativos a la equidad de género.



Formación para las mujeres en los proyectos de cooperación

A menudo en los proyectos de cooperación se planifica formación técnica para las mujeres en oficios tradicionalmente femeninos (artesanía, corte y confección...) cuya rentabilidad futura es, en ocasiones, dudosa.

Por eso tendremos en cuenta:

- Antes de ofrecer formación técnica en una especialidad, es preciso realizar un estudio del mercado para valorar si las posibilidades de empleo y negocio en esa especialidad son reales o no, y si la formación ofertada permitirá a la población sujeto competir en ese sector.
- Es posible combinar las habilidades de algunos grupos de mujeres con las demandas del mercado (por ejemplo, si trabajamos con mujeres artesanas un estudio de mercado podía concluir que no existe demanda de adornos artesanales y sí existe demanda de objetos artesanales de uso doméstico).



El plan de capacitación: MOLINO GIPA (Mozambique)

En MOLINO GIPA se facilitó al grupo promotor de la iniciativa:

- Una primera formación genérica en gestión
- Trabajo en prácticas en otros molinos
- Asesoría técnica en compras y gestión administrativa



Cálculos económicos

Para realizar el cálculo de costes de personal necesitamos los siguientes datos:

- Los puestos de trabajo de la empresa
- El número de personas en cada puesto de trabajo
- La jornada que realiza cada persona: a tiempo parcial (¿cuántas horas?) o a tiempo completo
- Los costes de cada puesto: salarios y cargas sociales
- Qué costes son fijos y qué costes son variables
- Determinar si hay o no otros costes de personal: costes de formación



Cuadro de costes de personal

Nº de trabajadoras/es	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Mano de Obra Directa</i>			
Seleccionador/a	2	3	3
<i>Mano de Obra Indirecta</i>			
Encargado/a de compras y producción	1	1	1
Responsable comercial	1	1	1
TOTAL PERSONAS	4	5	5

Nómina + SS	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Mano de Obra Directa</i>			
Seleccionador/a	5.760	8.640	8.640
COSTE MOD	5.760	8.640	8.640
<i>Mano de Obra Indirecta</i>			
Encargado/a de compras y producción	4.320	4.320	4.320
Responsable comercial	4.320	4.320	4.320
COSTE MOI	8.640	8.640	8.640



Ejercicio N° 3: Cálculo de costes de personal: MARRUPA

De acuerdo con la información que se aporta en el Anexo I, se han previsto para la fábrica de aceite de girasol en Marrupa las siguientes necesidades de personal:

Funciones	Unidad medida	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fomento	Jornada	0,25	0,25	0,25
Operarios limpieza	Jornada	0,81	1,56	3,05
Operarios prensado y filtrado	Jornada	0,59	1,14	2,23
Gestión y comercial	Jornada	1,00	1,00	1,00
Guarda	Jornada	1,00	1,00	1,00

El primer año, el coste mensual de una persona a jornada completa en fomento es de 1.200 meticales, de una operaria de limpieza 800 meticales, una operaria de prensado y filtrado 1.200 meticales, de la encargada de gestión y comercial 1.200 meticales y de la vigilante 800 meticales.

Además está previsto un gasto en capacitación el primer año de 30.000 meticales.

Tanto los costes salariales y de seguridad social como los gastos de capacitación está previsto que aumenten de media un 8% anual.

Calcular utilizando la plantilla *Personas* del Anexo II:

- a. El coste total de salarios y cargas de personal
- b. El total de otros costes de personal
- c. Los costes totales de personal variable
- d. Los costes totales de personal fijo

Soluciones al ejercicio en Anexo III



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V14: Recursos humanos

1. Diseñar el organigrama de nuestra iniciativa económica.
2. Completar el siguiente cuadro de necesidades de personal:

Puesto	Habilidades para el puesto	Tipo de contrato	Nº de personas en el puesto	Remuneración

3. Comparar las habilidades para los distintos puestos con las capacidades del grupo promotor y formular un breve plan de capacitación.
4. Detallar las medidas que vamos adoptar para promover la equidad de género en nuestra empresa.

5. Calcular utilizando la plantilla *Personas* del Anexo II:

- a. El coste total de salarios y cargas de personal
- b. El total de otros costes de personal
- c. Los costes totales de personal variable
- d. Los costes totales de personal fijo