



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS PYMES.

CASO PRÁCTICO RRHH EN PASSION FOR DELIVERIES”

ÁLVARO DE CASTRO DELGADO

FACULTAD DE COMERCIO VALLADOLID, JULIO 2021



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

2020-2021

TRABAJO FIN DE GRADO “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS PYMES.

CASO PRÁCTICO RRHH EN PASSION FOR DELIVERIES”

Trabajo presentado por: Álvaro de Castro Delgado

Firma:

Tutor: M^a Justina Casado Fuente

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Julio 2021

ÍNDICE

1. Presentación.	5
2. Antecedentes y evolución de los Recursos Humanos.	7
2.1. Antecedentes de los Recursos Humanos.	7
2.2. Antecedes de los Recursos Humanos en España.	8
3. Estructuración y funciones actuales.	13
3.1. La función del empleo.	13
3.2. La función de administración del personal.	14
3.3. La función de dirección y desarrollo de los recursos.	15
3.4. La función de las relaciones laborales.	16
3.5. Funciones sociales.	17
4. La evolución del individuo dentro del puesto de trabajo.	18
4.1. Introducción.	18
4.2. Formación del inventario de evaluación de potencial humano.	22
4.3. Objetivos del método de inventario de personal.	23
4.4. Métodos y herramientas para la elaboración del inventario de personal.	23
4.5. Finalización del proceso.	25
5. Planificación estratégica del personal.	28
5.1. Objetivos.	29
5.2. Elementos esenciales de la planificación de los Recursos Humanos.	29
5.3. El tiempo en la planificación y sus fases.	31
5.4. Áreas de planificación.	34
6. Gestión de flujos de trabajo y realización de análisis de puestos de trabajo.	36
6.1. El trabajo desde la perspectiva de la organización.	37
6.2. Análisis del flujo de trabajo.	39
6.3. Reingeniería del proceso empresarial.	40
6.4. Equipos autogestionados.	41
6.5. Otros tipos de equipo.	43
7. El trabajo desde la perspectiva individual.	44
7.1. Motivación de los empleados.	45
8. Los Recursos Humanos en Passion for Deliveries SL.	48
8.1. Introducción.	48
8.2. Formas de reclutamiento.	50
8.3. Entrevista.	50

8.4. Evaluación del candidato.....	52
8.5. Tratamiento de datos.....	54
8.6. Incorporación de rutas	56
8.7. Organización del calendario laboral.....	59
8.8. Gestión de nóminas.....	60
8.9. Capacidad de promoción.....	61
9. Conclusiones.	62
10. Agradecimientos.....	63
11. Bibliografía.....	64

1. Presentación.

Elegí “los Recursos Humanos en las pymes” como tema para mi TFG debido a que cuenta con gran repercusión en la actualidad, que además sigue creciendo y desarrollándose, convirtiéndose en un departamento que posee sus propios conocimientos y métodos. También me decanté por este tema debido a que personalmente me gusta, durante mis estudios de grado pude descubrir y aprender qué es el departamento de Recursos Humanos y poco a poco despertó el interés en mí, siendo hoy día uno de los departamentos en los que me gustaría trabajar.

Este TFG consta de once apartados. Vamos a hablar inicialmente sobre los antecedentes históricos del departamento de Recursos Humanos para comprender el origen y la evolución que este ha sufrido hasta el día de hoy. Proceso que llevó bastante tiempo y que estaba muy influido por el contexto histórico en el que tenía lugar.

En segundo lugar, vamos a explicar la estructura que lo forma y las funciones que tiene el departamento de Recursos Humanos en la actualidad, de esta manera entender de qué consta este departamento y las funciones que lleva cada elemento de este departamento.

Se dedica el cuarto punto, a la explicación de un método de clasificación de los trabajadores, en el cual se recogen datos de estos, como cualidades, experiencia, formación, con el objetivo de tener un stock de trabajadores que nos ayudará a elegir correctamente que trabajador puede cubrir un determinado puesto de trabajo o quien podría promocionar.

Consideramos fundamental para la comprensión de la labor que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos explicar los siguientes tres puntos donde se analizan detalladamente las tareas que llevan a cabo, ya que son de vital importancia para comprender el proceso completo de trabajo del departamento de Recursos Humanos. Estos son:

- Planificación estratégica del personal.
- Gestión de los flujos de trabajo y análisis de los puestos de trabajo.
- El trabajo desde la perspectiva del trabajador enfocado a la motivación.

Por último y tras conocer las tareas fundamentales del departamento de Recursos Humanos, planteo el caso práctico de Passion for Deliveries, empresa dedicada a la paquetería, en la cual trabajé durante 6 meses y que ocupa el último apartado de este

trabajo. En este último apartado vemos detalladamente las tareas de Recursos Humanos que se realizan en esta empresa. Gracias a la puesta en contexto mediante los apartados anteriores, es fácil comprender los subapartados que forman este octavo apartado. Como digo anteriormente, este apartado es el reflejo o la transformación de los anteriores apartados a la práctica.

2. Antecedentes y evolución de los Recursos Humanos.

En este apartado vamos a hablar sobre los antecedentes históricos de lo que entendemos como departamento de Recursos Humanos en la actualidad. De esta forma veremos las etapas por las que ha pasado este departamento y entenderemos mejor la evolución de este.

Imagen 1 Trabajo en fábrica durante la revolución industrial



Fuente:

<http://recursoshumanosantecedentesyevolucion.blogspot.com/2016/04/capitulo-1-antecedentes-y-evolucion-de.html>

2.1. Antecedentes de los Recursos Humanos.

Debemos entender que la base de los Recursos Humanos engloba los sectores de programación, organización, dirección, y control de la actividad de gestión para el funcionamiento de una empresa como son el mantenimiento, el desarrollo y la correcta aplicación del factor humano. Todo esto debe ir en la misma dirección que los objetivos de la empresa.

En sus inicios, el departamento de Recursos Humanos era conocido como el departamento de personal, que se regía por normas que marcaban la forma de actuar, vincular y coordinar la parte humana con la técnica en el proceso de producción y en la evolución de la empresa.

En algunas sociedades, el departamento de Recursos Humanos está formado por personal de la empresa, mientras que en otras se lleva a cabo por personal externo.

No hay constancia exacta de cuando nace este departamento, pero lo que es cierto es, que siempre ha sido necesario que exista coordinación y dirección de las personas que lo forman para que funcione todo adecuadamente.

En la antigüedad existían civilizaciones en las que los esclavos eran las personas organizadas para el trabajo, y que pasaban por una selección, en la que, en función de sus características, se les destinaba a diferentes tipos de trabajo.

La evolución de las empresas a lo largo de los años ha ido acompañada de la evolución de los Recursos Humanos, y gracias a las necesidades que surgían, ha evolucionado hasta lo que entendemos hoy por Recursos Humanos.

2.2. Antecedes de los Recursos Humanos en España.

El progreso de los Recursos Humanos en España fue a la vez que en los países con industria más desarrollada. A continuación, vemos las diferentes etapas por las que pasa.

Etapa administrativa.

La etapa administrativa abarca desde la revolución industrial hasta 1950. En esta etapa podemos diferenciar dos subetapas.

- Subetapa anterior a la guerra civil, en la que se da una economía principalmente agrícola con excepciones como Euskadi con industria siderometalúrgica, y Cataluña, con una economía industrial de textil. En estas organizaciones industriales no había un departamento de personal, era un departamento de contabilidad, funcionaban bajo el sistema taylorista. El sistema taylorista viene del taylorismo, teoría desarrollada por Frederik Winslowf Taylor. Este sistema se basa en dividir las diferentes tareas del proceso de producción. El objetivo de este sistema es el aumento de la productividad mediante la producción en cadena y eliminar el poder que tenían los obreros sobre los tiempos de producción.
- Subetapa posterior a la guerra civil. Destaca por la no existencia de más sindicatos que el sindicato oficial, el cual carecía de importancia y poder.

Este conjunto de circunstancias no era el ambiente ideal para que se desarrollase el departamento de recursos humanos similar al que conocemos en la actualidad, eso derivó en un sector industrial con mano de obra mayoritariamente no cualificada.

A partir de los años 40, el estado pone en marcha un plan enfocado en la economía, la política y la sociedad que da lugar a que el departamento de personal se dedique únicamente a:

- Nóminas
- Gestión de altas y bajas laborales
- Expedientes laborales
- Controles de asistencia laboral
- Aplicación de normas

Estas tareas se le atribuían a un administrador de confianza. En esta persona se buscaban características tales como capacidad de imponer respeto o elevado nivel de disciplina.

Etapa de las relaciones humanas.

Esta etapa comienza a partir de los 60 y finaliza con el fin de la dictadura del régimen de Franco. Se caracteriza por ser una época que marcó un cambio hacia un gran crecimiento de la economía del país.

Otra característica importante es la llegada de nuevas corrientes como consecuencia de la llegada de empresas extranjeras, también con la creación de escuelas de negocios por iniciativa privada, como son: en Barcelona (EADA, 1957; EAE, ESADE e IESE, 1958), en Valencia (ESEE, 1958), San Sebastián (ESTE, 1956), Madrid (ICADE, 1960); en Bilbao la Universidad Comercial de Deusto.

En consecuencia, las ideas se renuevan y se nutren de las más recientes, modernas y actuales. Se forma una asamblea constituyente de los Recursos Humanos en la Cámara de Comercio de Madrid en 1965, de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE).

Era necesaria una agrupación de profesionales de Recursos Humanos. Es en Cataluña dónde tiene lugar la primera agrupación regional operativa, con el objetivo de compartir y transmitir los resultados y el desarrollo de este departamento, contrastándolo

con los resultados de los departamentos de Recursos Humanos de otras naciones desarrolladas.

Etapa de las relaciones laborales.

Tiene lugar su comienzo entre 1975 y 1978, en plena transición política, y no concluye hasta principios de los años 80. Está influida por la crisis del petróleo en 1973, acontecimiento que influyó negativamente a los países más desarrollados, entre ellos España.

Se dan conflictos entre empresas y el movimiento obrero adquiere mayor peso en aquella época, antes de ser legal. Este movimiento obrero intentó ser frenado por el régimen político y continuó hasta la promulgación de la ley de convenios colectivos de 1973.

Además de esta nueva ley, el movimiento obrero se vio beneficiado por otras condiciones; la libertad de reunión, la regulación de convenios y las leyes que regulaban las relaciones de trabajo, además de tratados internacionales que regulaban los derechos económicos y los convenios y la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en aspectos sobre la libertad sindical y la negociación colectiva hasta la llegada de la Constitución española.

En esta se recogen los derechos fundamentales y libertades políticas, y en lo que respecta a este tema, los derechos de libertad sindical, derecho a huelga y los derechos y deberes del trabajador, la elección de profesión, descanso y jornada laboral, promoción social y económica a través del trabajo, el derecho a la remuneración suficiente, la negociación colectiva, la adopción de medidas de conflicto colectivo en los principios rectores de la política social y económica, protección del emigrante y la política de pleno empleo hasta la publicación el Estatuto de los trabajadores en 1980 prometido por la Carta Magna.

Etapa de los Recursos Humanos.

Está caracterizada por ser una etapa de calma en cuanto a reivindicaciones y conflictos, y tiene lugar a principios de los 80.

Estas mismas organizaciones sindicales presentaban orientaciones más cercanas a sus ideas sociales y políticas. Las centrales sindicales fueron respaldadas por el Estatuto

de los Trabajadores y la Constitución por medio de la Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) 2-08-1985.

Esto supone un cambio radical de la percepción que se tenía del trabajo, comienza a ser un bien y, por tanto, un cambio en los objetivos y fines de la negociación. Cobra mayor importancia llegar a un acuerdo con las condiciones de trabajo y el salario, y no tanto la lucha de clases como solía ocurrir anteriormente.

Esta nueva tendencia se manifestaría con los acuerdos marco alcanzados entre la patronal principal CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, que representa y vela por los intereses de las empresas y los empresarios) y las centrales sindicales más representativas UGT (Unión General de Trabajadores) y CC OO (Comisiones Obreras), aunque no siempre ambas.

Los trabajadores que se dedicaron más intensamente a las actividades de relaciones laborales tuvieron consecuencias negativas. Los máximos responsables de las compañías tenían una visión negativa de que los trabajadores se involucraran en dichas actividades. Esto no podría continuar así en el tiempo y, en consecuencia, empiezan a dividirse las funciones de relaciones laborales en las siguientes:

- Convenios y conflictos colectivos.
- Relaciones con los representantes de los trabajadores.
- Disciplina.
- Regulación del empleo.

Se atribuía el nombre de “función de Recursos Humanos” a la parte que se dedicaba a las actividades mejor vistas de este departamento, como son:

- Desarrollo, promoción y formación.
- Planes de carrera.
- Evaluación servicio social.

También se dan nuevas corrientes sobre la dirección de Recursos Humanos, cambiando la visión clásica del departamento de personal, enfocado a una función ejecutiva con dependencia directa de la Dirección General de la empresa. Esto supone que sea un departamento dedicado a la consecución de objetivos y al seguimiento de órdenes directas, aplicando políticas de personal resultado de planes estratégicos empresariales.

Etapa de la organización estratégica.

Esta etapa de los Recursos Humanos comparte características con la etapa de Recursos Humanos de los años 80 del siglo pasado. La gestión de este departamento se lleva a cabo de una forma más ejecutiva, englobando varios departamentos, y convirtiéndolo en una forma de obtener rentabilidad con un enfoque organizativo y económico, y no teniendo un departamento exclusivo de recursos propiamente humanos.

En resumen, una organización más centrada en la rentabilidad de los recursos, con un enfoque estratégico y decisivo, reduciendo costes de personal y centrándose únicamente en los objetivos de la empresa.

A partir de esta etapa podemos observar el crecimiento de másteres dedicados a la gestión y dirección de personal, debido a la cantidad de funciones que se pueden llevar a cabo, desde las formas de selección de personal, los diferentes procesos, la selección del candidato que mejor se ajusta, enfocado al bienestar del empleado como parte de la empresa, tramitando retribuciones, bajas, movilidad dentro de la empresa, traslado geográfico a otra filial o sede, promociones o incluso la reducción de plantilla, y los aspectos jurídicos y de la seguridad social.

Se produce tal cambio que comienza el planteamiento de hasta qué punto se podría profesionalizar este departamento, ya que se trata de un departamento que tiene sus propias disciplinas, criterios y doctrinas que hacen de él un departamento totalmente independiente, pero de gran importancia para la función de la organización. Sin este no sería posible el correcto funcionamiento de la organización. Como consecuencia tiene lugar la aparición de profesionales especialistas en esta materia y da lugar a que este departamento requiera de formación específica y se convierta en un departamento indispensable para llevar a cabo la dirección de la parte humana de la empresa.

3. Estructuración y funciones actuales.

En este apartado explicaremos de forma simplificada las funciones propias del departamento de Recursos Humanos, funciones que están en continuo cambio y evolución.

Imagen 2 Gestión de recursos humanos



Fuente: <https://www.bizneo.com/blog/6-retos-y-tendencias-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

3.1. La función del empleo.

Se trata de aportar a la organización el personal necesario tanto en número, como el que esas personas tengan las características apropiadas al puesto que se quiere cubrir.

Esto se logrará tanto con procesos aditivos como sustractivos:

Entenderemos por procesos aditivos, aquellos que añaden gente a la organización. Por el contrario, entenderemos por procesos sustractivos, aquellos que disminuyen el número de recursos humanos.

Esto supone que la función del empleo trata de llevar a cabo la correcta gestión de los efectivos que van a formar parte de la organización, en función de lo que la empresa pueda requerir en cuanto al personal. Supone también la función de definir los puestos de trabajo, no solo con intención de ajustar las retribuciones, sino también para describir las posiciones de la estructura de la organización y ajustarlas a las personas más adecuadas.

Otra función compleja, es la de decisión de las fuentes de reclutamiento, tanto de forma interna como externa, para la elección de candidatos potenciales cuando tenga lugar un proceso de selección.

Existen diferentes formas de llevarlo a cabo, en las que tendremos en cuenta el factor tiempo de ejecución, y puede ser por medio de agencias, Head hunters, por medio de internet. Lo que se busca es efectividad en el mínimo tiempo posible y con el mínimo número de gastos. Además, mediante diferentes sistemas, internet aplica filtros para hacer que el candidato se ajuste al máximo al puesto de trabajo.

Por último, los estudios de reducción de plantilla, que son necesarios en ocasiones, y que no solo son despidos, sino también las jubilaciones y que el fin es que la plantilla sea óptima.

3.2. La función de administración del personal.

Esta función tiene carácter puramente administrativo y se encarga de los tramites que tienen que darse para la gestión del contrato y durante la estancia en la empresa. Esto supone unos requisitos burocráticos amparados en la ley.

La elaboración de nóminas es otra de las labores de la administración de personal, poniendo en marcha las retribuciones correspondientes a cada trabajador, con ayuda de soportes informáticos que pueden relacionar el sistema de contabilidad y el de finanzas de la organización.

También la gestión de la seguridad social, en relación con la permanencia personal dentro de la organización, contribuyendo al sistema público de Seguridad Social, trámite que permite comunicar los ingresos y las bajas, gestión de jubilaciones, las prestaciones y la asistencia sanitaria y todos los trámites relacionados con impuestos y Hacienda Pública.

Y por último la organización del calendario laboral, esto implica programar las vacaciones, los horarios, los turnos de trabajo y las sincronizaciones de las jornadas partidas especiales. En relación con este apartado, la comprobación del cumplimiento de las horas de trabajo, salidas, descansos y cualquier ausencia que pueda darse, en ocasiones variará la retribución, esto incluye el cálculo de los costes para la empresa de los salarios en función de las posibilidades que tenga la empresa. Las retribuciones son clave para la atracción de nuevos trabajadores y para la retención de aquellos que ya están, al igual que las primas y los incentivos.

3.3. La función de dirección y desarrollo de los recursos.

Esta función es la más complicada ya que se trata de la capacidad de promoción tanto intelectual como profesional. En otras palabras, se trata de valorar la capacidad que tienen los trabajadores para aprender, mejorar y rendir más, teniendo la opción de acceder a puestos que exigen mayor responsabilidad.

Algunos aspectos relacionados con estas funciones son:

- Participación y comunicación. Factor necesario para que el individuo pueda integrarse y tenga capacidad de participar, tanto en un ámbito de objetivos generales como específicos, consiguiendo que aumente su implicación.
- Impartir formación básica para que la plantilla esté a la altura de las exigencias, adaptándola a las circunstancias y características del mercado y a las necesidades que exige este, de carácter tecnológico y estratégico para la obtención de los objetivos.
- Promoción y desarrollo. Previsión y preparación de ascensos de personal a puestos de nivel superior, intentando favorecer esta política mediante las técnicas de adiestramiento y motivación.
- Análisis de la capacidad de desempeño. Teniendo en cuenta la actividad en función de la capacidad y los logros a los que llegue el individuo, ya sean posibles promociones, las correspondientes retribuciones o premios.
- Análisis del potencial. El tener en cuenta factores como las habilidades, aspiraciones profesionales, experiencia, capacidades formativas, intereses personales de los trabajadores. Estos factores nos brindan la oportunidad de saber si en un futuro podrán situarse en puestos de mayor responsabilidad.
- Gestión de planes de carrera. Preparación de personal interno, con amplios conocimientos acerca de la empresa, no sin antes su correcta elección, para el desempeño de puestos con alto nivel de importancia en la compañía, para cubrir las vacantes que se puedan dar.
- Motivación laboral. Elemento de gran importancia, es una función básica y hace que el personal esté a gusto y rinda al máximo en el desempeño de sus funciones.

- Diagnóstico y tratamiento del clima laboral. Se trata de llevar a cabo un seguimiento del clima que se respira entre los individuos de un área o de toda la organización.
- Formación acerca del liderazgo y autocontrol. Son herramientas que deben reforzarse cada cierto tiempo, sobre todo en determinados puestos clave en los que es indispensable, para no solo no estancarse, sino, para además mejorar las relaciones, la estructura organizativa, el control propio y de equipos de trabajo.
- Enfocar la calidad como política de servicio. Se trata de buscar una ventaja competitiva mediante la calidad con que se realiza un producto o se ofrece un servicio. Este proceso comienza desde el ámbito interno con la toma de decisiones de la estructura organizativa, y por supuesto se extiende a la comunicación e imagen del producto y en el servicio prestado al cliente.

3.4. La función de las relaciones laborales.

La función de las relaciones laborales tiene un vínculo con aspectos jurídicos, esta función también engloba la resolución de conflictos, tanto de carácter individual como colectivo, en ocasiones con situaciones complejas.

El departamento de Recursos Humanos también tiene la función de representar a la organización ante juzgados de lo social y órganos de conciliación o mediación.

Por último, hay que comentar que tiene que responder ante inspecciones de trabajo, representantes legales de los trabajadores, como son:

- Comités de empresa y delegados de personal
- Delegados y secciones sindicales
- Comisiones paritarias y mixtas
- Comités de seguridad y salud
- Estudio colaboración con delegados de prevención

Y que su cometido es el de negociar y resolver:

- Convenios colectivos
- Asesoramiento y propuestas de carácter económico y social

- Conflictos colectivos e individuales
- Gestión de las situaciones de paro y de huelga
- Representación y defensa ante organismos como:
 1. Juzgados de lo social
 2. Inspección de Trabajo
 3. Tribunales paritarios de conciliación mediación y arbitraje
 4. Servicio público de mediación y conciliación

3.5. Funciones sociales.

Otro cometido de este departamento es el de realizar ciertas funciones sociales que ayuden a una mejor relación y vínculo con la empresa y con el resto de personal. Estas serían:

- Actividades sociales y recreativas.

Esto ayuda a la mejora del ambiente de trabajo y de las relaciones más allá del vínculo laboral.
- Servicios de comedores y cafeterías.

Afecta positivamente al bienestar, haciendo más cómodo el cubrir las necesidades del personal y evitando ausencias por demasiado tiempo.
- Asesoramiento jurídico familiar.

No es el más común de los servicios que se ofrecen, pero sí es muy eficaz para favorecer un vínculo muy fuerte a la organización, acogiéndose a ella en busca de protección y en consecuencia una mejor relación con la compañía.
- Servicios médicos de empresa.

Si legalmente no es obligatorio, es un servicio muy aconsejable, mínimamente primeros auxilios y para casos de enfermedad repentina o derivada de accidente laboral.

- Ayudas económicas y sociales.

Servicio que dice mucho a favor de la compañía, y que además de contribuir a que aumente el vínculo y la estima por esta, supone una enorme ayuda en determinados casos de situaciones familiares difíciles.

4. La evolución del individuo dentro del puesto de trabajo.

4.1. Introducción.

Para la elaboración de este apartado me he basado en el libro “Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones” de Miquel Porret Gelabert.

Las empresas, como entes vivos que son, tienen que adaptarse a los continuos cambios que se producen en la sociedad en la que están inmersas, cambios que afectan a los individuos que las componen, y es aquí donde el departamento de Recursos Humanos tiene la gran tarea de evaluar a cada uno de ellos para aprovechar sus conocimientos y aptitudes para cada puesto.

Cabe decir que, entre dos organizaciones con los mismos recursos, tamaño e incluso sector, puede haber diferencias muy notables entre el rendimiento de una y otra. Aquí la clave está en la capacidad y la calidad de los Recursos Humanos, que juegan un papel tan crucial que, a igualdad de condiciones, hace que una organización pueda ser más competitiva y por tanto obtener mejores resultados productivos.

La clave de esto es conseguir el ajuste perfecto entre individuo y puesto de trabajo, apostar por desplazamientos horizontales en los puestos de trabajo y por las promociones internas. Para que estas decisiones tengan efecto será necesario aplicar a los individuos formación, no sin antes haber realizado un correcto análisis del ajuste entre trabajador y puesto, valorando las capacidades tanto intelectuales como humanas, de esta manera garantizar que el candidato es el más adecuado. No se debe ignorar que además de las capacidades, debemos tener en cuenta la disposición de un trabajador para aceptar un cambio de puesto, ya que en ocasiones puede que no lo desee así.

Este análisis se llevará a cabo mediante un pronóstico que nos ayudará a hacernos una idea más ajustada de la probabilidad de éxito de la decisión tomada.

Una vez entendido esto, debemos comprender que las empresas son constante cambio, por tanto, en ningún momento se puede consentir el acomodamiento de esta, así

pues, enfocado a los trabajadores, debemos contemplar el ascenso del individuo a puestos de mayor responsabilidad y complejidad técnica, como reflejo de enriquecimiento profesional y personal. Si bien, no todos los individuos lo desean así, y se debe respetar que en ocasiones no se busca el acceso a puestos de mayor responsabilidad. También habrá otros que aun queriendo acceder a puestos de mayor responsabilidad, sus capacidades limitarán esta posibilidad.

Podemos considerar el realizar un inventario del factor humano, como herramienta eficaz para llevar a cabo ese análisis exhaustivo de adecuación a puestos de trabajo superiores, como dice Díaz de Quijano “a seleccionar personal propio de la organización antes de acceder al mercado generalmente para cubrir puestos de superior categoría de responsabilidad subiendo las vacantes que se produzcan”

Con esta herramienta podemos considerar las ventajas e inconvenientes de contar con recursos internos en lugar de externos, teniendo en cuenta los siguientes factores a cerca de la promoción interna:

- Menor tiempo de formación.
- Menor tiempo de adaptación.
- Menor número de fracasos por no ser un desconocido el candidato.
- Mayor satisfacción integración del personal.
- Menor coste de selección.

No debemos tampoco llegar a confiar en que de forma armónica estas promociones vayan fluyendo de forma natural, esto se deba a que:

- Se puede producir una disminución de la actividad de las personas potencialmente válidas si no tienen retos continuos que afrontar.
- Pueden abandonar la organización para ir a otras que les ofrezca más alicientes estrictamente profesionales.
- El desarrollo espontáneo puede ser más lento que lo que exige el entorno.
- La competencia puede que ponga más atención en nuestro factor humano que nuestra organización.

Por ello debemos identificar por adelantado qué empleados son más aptos para la empresa. Y además se debe enfocar todo lo que sea posible a largo plazo, en cuanto a

objetivos y fines. Según Harper y Lynch autores de “Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch” esto debe incluir:

- Planes de sustitución.
- Cobertura de nuevas necesidades.
- Desarrollo organizacional (DO).
- Cambios tecnológicos.

El hecho de conocer profundamente la situación los Recursos Humanos de la empresa ayudará a que se puedan atender adecuadamente las necesidades, y también a conocer bien los recursos con los que se cuenta para el futuro, facilitando el desarrollo de la compañía de cara a los planes y metas.

Por tanto, para realizar una correcta evaluación, es preciso hacer un análisis o estudio de forma individualizada de las capacidades y habilidades que irán desarrollando las personas durante el desarrollo profesional. Es importante tener en cuenta que, aun habiéndose realizado un inventario del factor humano con ciertas tendencias, no implica que se mantengan siempre así en el tiempo.

Habitualmente el personal ha sido seleccionado en base a su historial laboral dentro de la empresa, teniendo como dato clave la antigüedad en esta, y el paso del tiempo ha demostrado que basarse en este criterio supone un riesgo, ya que hay personas que pueden estar en su tope de responsabilidad, de conocimientos o de habilidades y el promocionarlo a un puesto superior solo se traduce en convertir a una persona de éxito en su actual puesto en una persona mediocre en un puesto superior. Por eso hay que buscar una forma eficaz de valorar los criterios por los que ascender a un individuo.

Será conveniente tener muy claro qué buscamos para determinados puestos de trabajo y conocer a los individuos lo suficiente como para identificarlos de forma eficaz. Debemos tener en cuenta:

- Un adecuado conocimiento de los individuos ahorra tiempo y errores, para poder llevar a cabo de forma adecuada las políticas de promoción, gestión de bajas y sustituciones a base de los recursos humanos existentes.
- Se percibe por parte del empleado la seguridad de haberse tenido en cuenta sus capacidades y su potencial, ofreciéndosele formación para mejorar

sabiéndose observado y analizado, consiguiendo así una motivación que beneficie su comportamiento y actitud.

Llegando a este punto definiremos la empleabilidad, término que salpica de lleno al empleado, y se trata de tener al individuo en constante relación, formación y actualización de conocimientos en cualquier formato, con el objetivo de tener al día a ese individuo evitando que pueda quedar obsoleto y fomentando que, si por circunstancias tuviera que cambiar de empresa, pueda tener un futuro en cualquier otra compañía.

Por tanto, el objetivo es obtener un método capaz de coordinar los movimientos internos de personal basado en el potencial y así hacer que se ajusten correctamente al puesto que se requiera, de forma eficaz. Para desarrollar este método habrá que considerar:

- Tienen potencial
- Pueden ser promocionados
- Deben ser reubicados
- Necesitan formación
- Tienen más expectativas de promoción

Según estas consideraciones, veremos qué cualidades y aptitudes tiene en cada caso cada individuo, así como la experiencia y nivel de éxito, para ver la capacidad de desarrollo de estas, que pueden alcanzar para ser idóneos para los puestos de trabajo.

Imagen 3 Individuo en la Organización



Fuente: <http://derechoempresarialupnorte.blogspot.com/2010/07/formas-de-organizacion-empresarial.html>

4.2. Formación del inventario de evaluación de potencial humano.

Para una mejor gestión de los Recursos Humanos es conveniente considerar el hecho de tener organizados los datos de personal mediante medios técnicos que nos permitan ordenar y organizar esta información.

Para su puesta en marcha es importante considerar inicialmente datos actuales y anteriores, véase el CV, o el historial laboral u académico. Esta información será nutrida además con las expectativas que la organización tiene del individuo para el futuro, esto será considerado como inventario de potencial humano.

Debemos ser lo más objetivos posible a la hora de recoger dichos datos de forma que sean fieles a la realidad y, por tanto, sean efectivos para llevar a cabo un estudio de la capacidad de cada individuo. Como se ha mencionado anteriormente, estos serán, personales, profesionales, formación, experiencia, aciertos en proyectos y comportamiento. Con estos datos organizados por medios tecnológicos, no es difícil, por medio de un algoritmo, llevar a cabo una búsqueda de candidatos, por medio de una serie de criterios. Estos criterios de búsqueda variarán en función de:

Tabla 1 Datos para la formación del inventario de personal

Datos personales	Datos profesionales	Formación
Nombre y apellidos. Sexo. Edad. Domicilio. Estado civil.	Sección o departamento. Puesto que ocupa. Categoría. Antigüedad.	Básica. Específica. Idiomas.
Experiencia	Nivel de éxito anterior	Factores psicométricos
Tecnología. Duración de la misma.	Resultado de evaluaciones de desempeño. Informe de sus superiores.	Capacidad de razonamiento. Riesgos de personalidad. Equilibrio personal.

Fuente: Basada en la tabla del capítulo 8 apartado 1.2 del libro “Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones” de Miquel Porret Gelabert

1. Las metas u objetivo que la organización persiga alcanzar, esto varía en función de las necesidades.
2. La capacidad de obtener datos fiables, saber que datos que se desechan.
3. Nivel de tolerancia a ser analizado, examinado y a realizar diferentes pruebas.

4.3. Objetivos del método de inventario de personal.

Como todo método, se aplica con intención de lograr una meta, es decir unos objetivos, que en este caso son:

1. Detectar el potencial de forma detallada y personal con la finalidad de ajustar a cada individuo al puesto de mayor rango, según sus capacidades.
2. Realizar una relación del personal que puede ser candidato para cubrir un determinado puesto.
3. Llevar a cabo un plan de carrera para aquellos individuos que tienen un gran potencial.

Estas oportunidades deben ser reales y en proporción a lo que la empresa pueda ofrecer y necesite, ya que crear ilusiones que no van a ser reales o que no sean realmente accesibles, provocará conflictos. Además, es de vital importancia plantear estas oportunidades de desarrollar un plan de carrera en un plazo de 5 a 10 años, debido a que lleva un tiempo tomar la decisión correcta de que trayectoria seguir y como llevarlo a cabo.

4.4. Métodos y herramientas para la elaboración del inventario de personal.

Existen numerosos métodos y herramientas que varían dependiendo de las características de la empresa, como la capacidad económica para soportar ciertos costes.

- Evaluación por expertos.

Se hará mediante un comité formado por ejecutivos de la empresa y/o con profesionales externos como son las consultorías.

Se trata de redactar un informe completo en el que se recoja toda la información del individuo, evaluado por expertos, basada en entrevistas y evaluaciones psicotécnicas, para después ser analizado.

- Criterio del comité de dirección.

Es la evaluación directa acerca del potencial de un individuo por medio de una comisión formada por personas, que con conocimientos acerca de este, se basan en los datos y experiencia para realizar dicha evaluación, con ayuda de una lista. El principal inconveniente es la importancia que se le otorga a su historial, cuando habría que mirar a qué puede llegar a hacer en el futuro.

- Simulaciones de futuros desempeños.

Son conocidas por la objetividad con que se analiza a un individuo. Es una forma muy exigente de evaluar el potencial de las personas. Utiliza como medio de evaluación, dinámicas de grupo, principalmente mediante assessment centers.

Los assessment centers o centros de selección son una serie de ejercicios en donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica. Estos son uno de los métodos más fiables a la hora de evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos que se postulan a una vacante.

Será un evaluador profesional quien valore estas dinámicas, cuestión importante, ya que no sería tan objetivo si lo llevase a cabo alguien de la empresa.

- Opinión del jefe directo.

Existen numerosos sistemas de evaluación en los que, quien tiene el mando sobre el empleado, es quien valora el posible potencial y la evolución que puede darse en el futuro. Es cierto que es el camino más breve y de menor complejidad, pero no siempre es un método fiable, ya que, esta valoración está condicionada por las percepciones y criterios de una persona.

Además, será un pronóstico pobre, el criterio será en función del puesto que desarrolle en el presente, cuestión que hace muy difícil poder evaluar el potencial que puede llegar a desarrollar o que tenga, pero en otro sector o área diferente.

- Autoevaluación del empleado.

Este método peca de falta de objetividad, debido a que valorarse a uno mismo puede estar afectado por una infravaloración o, al contrario, se puede estar haciendo una sobrevaloración de uno mismo, ya que es complejo valorarse adecuadamente cuando no se ve desde fuera y en ocasiones puede estar viciado por los intereses que el individuo persiga. En ocasiones hay personas con potencial pero que no están interesados en

realizar determinadas tareas, factor que también afecta a la realización de la autoevaluación.

Con esto se persigue mentalizar y hacer saber al trabajador el potencial que posee, y que tome conciencia de la responsabilidad que esto supone para que su formación sea tomada en serio. Debemos tener en cuenta que este método irá acompañado de otros, ya que por sí solo no será determinante, pero sí una buena referencia.

4.5. Finalización del proceso.

Esta es sin duda la parte más compleja, en la que, para proceder, debemos reunir profesionalidad, empatía y tacto. De no ser así, se puede hacer daño al empleado, haciendo que su autoestima de cara al futuro se vea afectada. Se debe explicar al trabajador el motivo por el cual se ha llevado a cabo este método, para no llevar a confusión al empleado, ni causarle dudas sobre sus capacidades.

Siguiendo el proceso normal debemos atender a las siguientes partes:

- Apreciación de la capacidad de desarrollo.

1. Nivel de promocionabilidad.

Es el estudio de las posibilidades de promocionabilidad y los puestos que se puedan ocupar, así como los medios más idóneos para llegar a ellos.

Según los niveles de potencial de cada individuo y la progresión de su capacidad, los clasificamos en:

- a. Excepcional, que tiene una elevada y creciente capacidad, consecuentemente también tiene un rápido y continuado progreso.
- b. Destacado, que tiene una elevada y mantenida capacidad de desarrollo y un continuo progreso.
- c. Normal, que tiene suficiente capacidad, mejora de forma gradual y selectiva.
- d. Limitado, tiene ciertas dificultades de capacidad y es improbable que se den progresos.

2. Análisis de capacidades gerenciales.

Se examinará de acuerdo con las siguientes características:

- a. Capacidad de:
 - Planificar
 - Organizar
 - Controlar
 - Evaluar
- b. Capacidad para:
 - Motivar
 - Comunicar
 - Tomar decisiones
 - Delegar

3. Detección de intereses profesionales.

Estará realizado en forma de preguntas que en función de las respuestas denotarán el grado de interés profesional que sostienen los candidatos, como sus intereses, tipo de actividad que quisieran llevar a cabo y puesto de trabajo dentro de esa actividad.

- Toma de decisiones.

La elaboración del informe será llevada a cabo por el comité de evaluación si es que existe, y en caso contrario, por el encargado asignado para ello.

Una vez que el potencial ha sido identificado, el siguiente paso es intentar convertirlo en realidad. Para ello debemos descubrir si los individuos tienen o no realmente interés en ofrecerse para otros puestos de trabajo, y si tienen suficiente ambición para querer trabajar en lo que puede ser un nivel considerablemente más alto y exigente.

Es conveniente fijar:

1. Plazo de promoción.
2. La formación específica que debe dárseles.
3. Qué puestos deben ocupar.
4. Sistemas de control de toda la acción a lo largo del desarrollo de esta.

5. Determinaciones que tomar con personas poco eficientes.

Los datos aquí tratados, así como las conclusiones obtenidas han de tener carácter confidencial.

- Comunicación de las decisiones.

Asimismo, y dada la naturaleza de los temas deberá prestarse especial atención a la comunicación de las diferentes acciones en sus destinatarios, pues no es conveniente dejar al azar o que los rumores y comunicaciones oficiosas den lugar a malentendidos y pueda derivar en conflicto.

Para ello conviene crear una estrategia de comunicación que posea información clara la cual requiere el saber el fin de cada una de las fases de actuación.

Es muy conveniente y de forma especial para los que hayan participado directamente como candidatos potenciales, hacerles saber la opinión de la organización respecto a sus posibilidades futuras, y a ser posible, preparar un plan de carrera individualizado con los elementos formativos convenientes.

Para el resto de personal será también positivo dar a conocer que el estudio sirve para algo y que el esfuerzo en formación y dedicación podrán ser razón por la cual, ser incluidos en el futuro en un plan de promociones.

5. Planificación estratégica del personal.

Según Javier de Lucas, una de las funciones principales de la dirección de una organización es la planificación. Esto es la punta del iceberg de una serie de valores, política y procedimientos que se aplican a todos los responsables, en mayor o menor medida, según el nivel jerárquico.

Se puede definir la planificación como el conjunto de actividades organizadas y que son enfocadas a corto plazo para la consecución de los objetivos mediante las estrategias establecidas, sumado a los recursos materiales y humanos previstos, por medio de unos métodos para la consecución de los objetivos.

Como afirma Fernández Caveda “la planificación de los recursos humanos ha de estar integrada en el plan estratégico general de la empresa entendido éste como un marco plan base en el que asimismo se incluyen planes de las distintas áreas que componen la organización”.

Por tanto, para mejorar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos, debe darse que el plan estratégico de Recursos Humanos sea resultado del plan general y de las políticas de gestión de personal que se hayan establecido.

Imagen 4 Planificación estratégica



Fuente: <https://medium.com/@facilitadorimpulsa/los-4-principales-componentes-de-la-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-86898e9f314f>

5.1. Objetivos.

1. Se trata de obtener los recursos humanos necesarios, tanto en número como en calidad, como siempre en función de las necesidades de la empresa. Para esto se lleva a cabo una aproximación lo más ajustada posible, y que no suponga una pérdida económica por exceso de personal, ni tampoco una excesiva carga de trabajo por falta de este.
2. Coordinación de las actividades de formación, tanto profesional como humana que recibirá un trabajador, con las actividades laborales a las que se dedicará.
3. Conseguir motivación real de los individuos que forman la organización, que se traduce en un equipo con ganas de aprender y formarse adecuadamente.
4. Hacer del ambiente laboral un entorno agradable, que ayude a que exista un vínculo entre los trabajadores que incite al trabajo en equipo.
5. Adelantarse a las necesidades, reduciendo costes innecesarios, optimizando los recursos y, en consecuencia, los beneficios y controlando los gastos.

En conclusión, llevar a cabo un análisis de la capacidad de producción y de ventas para hacer un cálculo del personal que será necesario e identificar los límites que existen en función del personal de la empresa.

5.2. Elementos esenciales de la planificación de los Recursos Humanos.

Para realizar una buena planificación de los Recursos Humanos, recurrimos a una serie de técnicas o procedimientos que van encaminando el rumbo hacia los objetivos.

- Establecer información dirigida a los Recursos Humanos. Además de los datos que se recogen en los mencionados inventarios de Recursos Humanos, es de gran valor llevar a cabo clasificaciones en función de la actividad a la que se dedica el individuo sobre el que se aplica.
- Conocer cada unidad y su análisis. Llevar a cabo otra clasificación, esta vez en función del departamento, sección u agrupación a la que pertenece cada individuo.

- Conocer perfectamente los puestos de trabajo y hacer un análisis sobre ellos. Conjunto de actividades, tareas o servicios que se asignan a un individuo y que no tienen por qué suponer siempre un lugar físico.
- Análisis de las cargas de trabajo. Se trata de estudiar el grado de dedicación e intensidad, no solo física, que tiene un determinado grupo de tareas asignadas a uno o varios individuos.

En la siguiente tabla encontramos de forma esquematizada los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de realizar la planificación, en función de los diferentes departamentos y los tipos de cargos.

Tabla 2 Resumen de los departamentos y cargos para llevar a cabo la planificación

	Directivos	Mandos intermedios Y técnicos	Personal de base
Producción	Nº de centros de producción	Nº de operarios y empleados de apoyo	Tiempo y ritmo de producción Nº de cambios de productos
Ventas	Nº de centros de ventas	Nº de vendedores y de personal de apoyo	Volumen de ventas Nº de clientes Variedad de productos
Administración	Nº de oficinas	Nº de administrativos	Nº de facturas emitidas y recibidas
Compras	Nº de oficinas	Nº de administrativos	Nº de proveedores, de ofertas recibidas y de pedidos realizados
Informática	Nº de oficinas	Nº de informáticos y personal de personal de apoyo	Nº de actuaciones de soporte, consultas y proyectos
I+D	Nº de laboratorios	Nº de técnicos y personal de apoyo	Nº de análisis, de pruebas y proyectos

Fuente: Basada en la tabla del capítulo 8 apartado 1.2. de “Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones” de Miquel Porret Gelabert.

Dicen Claver, Gascó y Llopis 1995 “Se suele tener en cuenta para la planificación de los Recursos Humanos unos indicadores esenciales del negocio, tales como las ventas, el volumen de producción, cantidad de clientes, número de proveedores, centros de venta,

centros de producción... Lo cual es necesario para saber la carga de trabajo que tiene el equipo humano de la organización.”

5.3. El tiempo en la planificación y sus fases.

El tiempo: Este factor como muchos otros variará según las características de la empresa y los objetivos que se quieran alcanzar. Cuando planificamos, lo hacemos en vista a un tiempo aproximado para marcar unos límites en los que llevar a cabo la actuación y en la que probar la eficacia en la misma.

Por tanto, reconocemos tres plazos:

1. Corto plazo. Periodo contenido entre los 6 meses y 1 año. Suele utilizarse para sucesos repentinos que deben solventarse lo antes posible.
2. Medio plazo. Abarca un plazo desde 1 a 3 años. Está orientado a planificaciones que exigen cierta preparación y formación de los Recursos Humanos.
3. Largo plazo. En este caso el marco temporal será de más de 3 años. A largo plazo las predicciones son muy complejas, ya que también afectan factores externos, y su control es inviable, tendiendo a ser una predicción en función del camino que sigue la organización.

Por otro lado, no existen plazos establecidos para los planes generales de empresa o para los planes estratégicos, sin embargo, Cristina Peña Sainz resalta los siguientes:

1. Corto plazo de 6 a 3 años.
2. Medio plazo de 3 a 5.
3. Largo plazo aproximadamente 10 años.
4. Muy largo plazo superando los 10 años.

Aunque lo ideal sería una planificación al más largo plazo posible, los tiempos de constante cambio que vivimos hoy día, hacen que sea muy complejo, por tanto, sufrirán enormes desviaciones respecto a lo que habíamos previsto, y más si nos referimos a los Recursos Humanos.

Se trata de una aproximación, por tanto, los datos de los planes generales o de personal están muy bien para comenzar, pero habrá que complementarlos más adelante.

Dentro de las fases distinguiremos las siguientes:

- Fase de autoanálisis: Se trata de llevar a cabo una autoevaluación de las diferentes áreas de la empresa comprobando que hayan realizado correctamente sus funciones. Las categorías profesionales las componen los actuales niveles de capacitación profesional y la experiencia aportada por cada operario.
- Fase de evolución de la organización del trabajo: Es necesario antes de llevar a cabo una planificación y la búsqueda de un rendimiento óptimo de la plantilla, hacer un análisis muy preciso sobre cómo se ha organizado el trabajo, de forma que sacaremos en clave las debilidades y fortalezas en los que debemos poner especial atención.

Para llevar a cabo esta valoración hay que diferenciar cinco aspectos:

1. Eficacia. Se traduce en la capacidad de llegar a la producción prevista con los recursos disponibles.
2. Sistema de producción. Dando autonomía a cada uno de los equipos de trabajo de la compañía que forman los equipos de producción haciendo que funcionen por sus propios medios.
3. Estabilidad del sistema de producción. Llevar a cabo una perfecta organización, previendo todo lo que pueda venir, para poder continuar con la trayectoria trazada.
4. Puestos de trabajo atractivos. No solo la remuneración despierta el interés de los trabajadores, crear puestos de trabajo atractivos despierta interés en aprender y progresar como profesional.
5. Calidad de vida en el trabajo. Esto hace referencia a todos los factores de ambiente que comprenden el entorno de trabajo como puede ser la postura, el clima, la salud del ambiente, el buen ambiente de trabajo o la peligrosidad.

De acuerdo con Godet se desarrolla esta tabla, que nos muestra un diagnóstico interno en el que vemos cada elemento juzgando si será una fuerza o una debilidad.

Tabla 3 Características de los departamentos

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Cualificación y formación de persona • Elemento social, cultura de la empresa • Rotación del personal • Calidad de los mandos intermedios
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Modernidad del equipo • Capacidad de producción • Potencial de investigación • Protección técnica del personal
Recursos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de la red de distribución • Calidad de productos y servicios • Variedad de la gama de productos y servicios • Imagen de la marca
Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costes • Cash Flow • Capacidad de autofinanciación • Endeudamiento • Sistema de gestión

Fuente: Basada en la tabla del capítulo 8 apartado 2.4. del libro “Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones” de Miquel Porret Gelabert.

- Fase de previsión. Supone hacer una previsión lo más exacta posible de los objetivos y metas, teniendo en cuenta las características de la empresa, y basándose en los factores externos de la empresa, como por ejemplo aspectos sociales y políticos del país, la situación económica. Esta previsión será sobre los cambios en la organización, en la producción, en la tecnología o incluso en los puestos de trabajo y en el organigrama de la empresa.

- Fase de establecimiento de objetivos. Estos vienen influidos por el plan estratégico. Habrá diferentes objetivos según el ámbito de la empresa, pero todos tienen que ir encaminados a un fin concreto.
- Fase de programación. La programación son los procedimientos que, junto con la fase de previsión, nos ayuda a encasillar en función de las variables tiempo y personas, y otros medios, los planes de la empresa.
- Fase de ejecución. Cuando se han llevado a cabo todas las anteriores fases y evaluado el estado de la empresa llega la fase de ejecución, en la que deben estar implicados todos los departamentos y todo el personal, siguiendo las estrategias que se habían establecido. De este proceso estará al tanto un responsable que tendrá que seguir el proceso y que no exista desviación respecto a los planes establecidos.
- Fase de control y seguimiento. Esta fase de alguna manera es la comprobación del éxito, o no, de todas las fases anteriores de preparación, y una vez que se ha puesto en marcha el plan, es decir, ha tenido lugar la fase de ejecución. Con esto podemos comprobar si se desvía respecto al plan inicial, que factores han fallado y, en consecuencia, que se debe mejorar y cambiar.

5.4. Áreas de planificación.

Este área se encarga de hacer un cálculo de la necesidad de personal en cada área funcional, teniendo en cuenta los recursos de los que se dispone, en función de las actividades que se vayan a llevar a cabo en la empresa y el volumen de producción.

Partiendo de que se trata de efectuar una previsión de lo que sucederá en el futuro, debemos formularnos una serie de preguntas para poder desarrollar unas respuestas.

a) Plantilla

Es decir, cuántos empleados tendrá la empresa. En otras palabras, se trata de anticipar una fotografía de cómo quedaría constituida la plantilla en el futuro según las previsiones formuladas.

b) Necesidades de personal

Con ello se pretende hacer una previsión de qué necesidades, cualificaciones y requisitos mínimos se requieren, teniendo también en cuenta la formación que recibirán en el futuro.

c) Carreras profesionales

Qué trabajadores de la plantilla actual son promocionales para cubrir las futuras necesidades de personal cualificado.

Se trata de prever cuántos de los trabajadores actualmente encuadrados en la plantilla con una determinada cualificación y que dominan determinados trabajos podrán ser sujetos de una promoción interna de cara a la configuración de la futura plantilla según las necesidades.

d) Reclutamiento de personal

Cómo y dónde obtener profesionales en el futuro.

El objetivo que con ello se persigue es de cuántos trabajadores y con qué cualificaciones podremos abastecernos del mercado laboral, donde encuadrarlos y para qué trabajo.

e) Formación

En primer lugar, debemos valorar a quién formar, en qué momento y para qué. La organización debe encargarse de programar las actividades formativas, definir a quien van destinadas y cual son los objetivos de mejora de las cualificaciones a los que se estima llegar. El planteamiento de esta cuestión estriba en determinar a qué trabajadores se podrá especializar cuándo y para qué departamentos.

f) Costes de personal

Cuando nos gusta la plantilla prevista, es necesario en todo proceso de planificación de los recursos humanos cuantificar los costos que va a generar la estructura humana de la organización tal como la hemos previsto, es decir, la determinación de las necesidades cualitativas y cuantitativas de los Recursos Humanos.

6. Gestión de flujos de trabajo y realización de análisis de puestos de trabajo.

Actualmente y como consecuencia del constante cambio, la tecnología está llevando a que los directivos adapten la compañía hacia una competencia global. Esta competencia global está caracterizada por el valor que se concede a la satisfacción del cliente. De tal manera que la empresa se adapta, haciendo que los puestos, la organización, las estrategias y los objetivos estén enfocados en los clientes.

Para mejorar los flujos de trabajo, se incorporan nuevas formas de estructura, en la que se pasa de individuos o trabajadores a equipos de trabajo, en el que varios trabajadores enfocan su actividad en una misma dirección, para que, llevando a cabo las tareas correspondientes, logren alcanzar el objetivo común del equipo de trabajo. En relación con este apartado, el equipo de trabajo puede estar orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Véase General Motors, donde el tiempo de producción de uno de sus modelos era de 12 semanas, tiempo que disminuyó al desarrollar un equipo de ingeniería, que integraba colaboraciones con intercambios de información con proveedores, a tan solo 2 semanas.

Imagen 5 Gestión de los puestos de trabajo



Fuente: <https://www.gestion.org/analisis-y-descripcion-de-puestos-herramienta-basica-y-primordial-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

6.1. El trabajo desde la perspectiva de la organización.

La estructura de la organización se refiere a las relaciones que tienen lugar dentro de la empresa entre las personas que forman parte de ella. Es de destacar la importancia de entender el término flujos de trabajo como la manera de organizar el trabajo con el fin de alcanzar los objetivos fijados en cuanto a producción. Las estructuras básicas de la organización son:

- Estrategia y estructura de la organización.

Cuando una empresa pone en marcha una estrategia de empresa, es después de haber realizado una evaluación de las amenazas y oportunidades, examinado de forma objetiva cómo llevar a cabo dicha estrategia y qué medios se destinarán a ello, con intención de lograr unos objetivos a largo plazo. Por tanto, cuando la organización cambia de estrategia de empresa, debe también hacer cambios en su estructura organizativa.

Según las circunstancias de las organizaciones, se ajustan mejor unas u otras estrategias. Por ejemplo, la estrategia de Recursos Humanos será seleccionada, adaptándola a las particularidades de la empresa como la estrategia competitiva que tenga y a la estructura de la empresa.

General Electric firmó un acuerdo de mantenimiento de 10 años de duración con British Airways para realizar el mantenimiento y la puesta a punto de su flota. Este acuerdo permitió a British Airways ahorrar costes mediante la contratación de los servicios de General Electric. Por su parte General Electric ha definido como una de sus futuras actividades, entrar en la construcción diseño y mantenimiento de motores de aviones comerciales.

- Diseño de la organización.

Optar por una estructura organizativa es parte intrínseca del diseño de la organización, y será clave para alcanzar los objetivos.

1. Organización burocrática. Suele ser propio de organizaciones con una estrategia defensiva. Se caracteriza por ser una estructura piramidal en la que tenemos múltiples niveles de dirección. Se identifica con la jerarquía tradicional de mando, en la que las ordenes van desde los altos cargos hacia abajo.

En esta forma de organización se da una división funcional del trabajo, es decir, los individuos se organizan en grupos por función que desarrollen, y por tanto se dan divisiones que separan en unidades funcionales. Además, las divisiones también se dan entre trabajadores y directivos.

En la estructura burocrática es clave la especialización del trabajo, con descripciones de las tareas de cada individuo. Esto lleva al aislamiento de cada trabajador en su tarea.

Esta estructura es óptima en entornos estables y predecibles, ya que suele tratarse de un tipo de organización centralizada, y los trabajadores llevan a cabo tareas repetitivas bajo manos de los directivos.

2. Organización plana. La organización plana es característica de estrategias con carácter explorador. Se caracteriza por tener pocos niveles de dirección y por ser de tipo descentralizado. Es muy beneficiosa para incentivar la alta participación de los trabajadores en decisiones de la compañía. Las organizaciones planas suelen, dividirse en equipos de trabajo. Cada uno de estos con cierta independencia, de forma que puedan resolver problemas y tomar decisiones.

La ventaja de este sistema es, que los trabajadores se integran mejor con otros, evitando barreras, ya que se organizan en grupos de trabajadores, de la misma manera que tampoco las hay con los directivos.

Esta estructura organizativa será óptima para estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente. Esto se debe a la facilidad para realizar cambios, adaptándose a las necesidades del cliente, ofrecer un buen producto o servicio y buena atención tanto anterior como posterior a la venta.

3. Organización sin fronteras. Este tipo de organización hace que sea posible un tipo de estructura en la cual se lleven a cabo relaciones entre diferentes elementos que forman parte del entorno de la empresa, como son los clientes, proveedores e incluso los competidores. Esto es una ventaja, ya que lo convierte en un sistema de beneficio mutuo, algo muy positivo en un entorno de constante cambio.

La forma más característica de este tipo de estructura es mediante la creación de Joint Venture, que es una alianza empresarial mediante la cual dos o más empresas colaboran y comparten recursos de todo tipo, empleados, propiedad intelectual, gestión de distribución, marketing e incluso recursos financieros, con el objetivo de llegar a una misma meta.

Este tipo de organización sin fronteras no dista mucho de las organizaciones planas. La diferencia es que en las planas no hay barreras entre trabajadores y directivos, de la misma manera que tampoco las hay con las decisiones y responsabilidades. Sin embargo, la organización sin fronteras rompe las barreras también con agentes exteriores de la empresa.

6.2. Análisis del flujo de trabajo.

El flujo de trabajo está definido como el método con el cual organizamos el trabajo para alcanzar las cifras de producción previstas. El enfoque de llevar a cabo un análisis de estos flujos de trabajo está orientado a la consecución de una ventaja competitiva mediante los procesos empresariales. Este análisis se lleva a cabo mediante el estudio de la evolución del trabajo durante el proceso productivo, y que no cesará hasta que sea un producto terminado.

En cada sección del proceso de producción se le añade valor al producto mediante el trabajo. En el análisis de los flujos de trabajo a lo que se quiere llegar es a estudiar minuciosamente este proceso de producción, con el objetivo de ver cuánto de productivos son los diferentes procesos y en cada caso reajustarlos o eliminarlos.

6.3. Reingeniería del proceso empresarial.

El término Reingeniería fue acuñado por Michel Hammer y James Champy en su libro pionero Ringing in the Corporation. James Champy resalta que no es lo mismo reingeniería que reestructurar o reducir plantilla. Este proceso es un proceso estudiado de rediseño de los procesos empresariales, con el objetivo de ganar en eficiencia, calidad y producir más rápido.

Por tanto, se puede definir como el proceso mediante el cual se analizan de forma estricta los diferentes procesos que siguen la producción, y el resto de proceso hasta la puesta a disposición al cliente, sacando el mayor partido a los recursos con los que se cuenta, pero con cambios en su forma de administrarlos, con el fin de mejorar el proceso.

Como ejemplo de aplicación de Reingeniería del proceso empresarial, la figura siguiente muestra los pasos necesarios para procesar una solicitud de crédito en IBM Credit Corporation antes y después de una Reingeniería del proceso empresarial. Antes de llevar el caso a la Reingeniería del proceso empresarial, el análisis de los flujos de trabajo puso de manifiesto que las solicitudes de crédito se procesaban en 5 pasos con 5 especialistas en créditos. Cada uno de los especialistas hace algo diferente con la solicitud. Todo el proceso tarda una media de 6 días en realizarse, lo que daba a los clientes la oportunidad de buscar financiación en otros sitios. Durante una buena parte de ese tiempo, la solicitud estaba en tránsito entre los especialistas esperando sobre la mesa de alguno de ellos a ser procesada.

La Reingeniería del proceso empresarial integró los puestos de los 5 especialistas en un único puesto generalista, denominado estructurador de acuerdos. Esta integración se hizo posible mediante la utilización de un nuevo programa de software que permitía imprimir el contrato estándar de préstamo acceder a las distintas bases de datos de control de créditos y establecer el precio y las cláusulas finales del contrato. Con el nuevo proceso las solicitudes de crédito podrían realizarse en 4 h en vez de en 6 días.

Ilustración 1 Flujos de trabajo antes y después de llevar a cabo la Reingeniería del proceso empresarial



Fuente: Ilustración basada en el capítulo 2º del libro “Gestión de recursos humanos” de Luis R. Gómez Mejía.

6.4. Equipos autogestionados.

Las empresas cada vez más están integrando equipos de trabajo autogestionados. Esto equipos suponen un aumento de la calidad y la productividad y además una disminución de los costes operativos.

Estos equipos realizan de forma autónoma el proceso completo de producción. Por este motivo, los individuos que forman los equipos autogestionados, (EAG en adelante) reciben una formación múltiple, derivada de las tareas que competen al equipo. Una característica importante de los miembros que forman un equipo autogestionado es la de poseer diversas cualificaciones, esto se debe a las diferentes obligaciones que recaen sobre estos, entre ellas directivas, en las que competen:

- Planificación del trabajo
- Selección de los métodos de trabajo
- Petición de materiales
- Evaluación de los resultados
- Disciplina de los miembros del equipo

Una empresa que ha creado EAG es el zoo de San Diego. Tradicionalmente los empleados del zoo tenían responsabilidades laborales concretas y bien definidas. Los guardianes se ocupaban de los animales y los jardineros de cuidar el jardín. Entonces el zoo decidió desarrollar zonas bioclimáticas, en las que las plantas y animales se agrupaban en recintos abiertos similares a sus hábitats naturales. Puesto que las zonas eran interdependientes, los empleados que trabajaban en ella sí debían colaborar. Por ejemplo, en el recinto del río, el tigre, estaba controlado por un equipo de 7 miembros de especialistas en pájaros y mamíferos, horticultores y trabajadores de mantenimiento y construcción.

Sí enfocamos a los Recursos Humanos los EAG deberían seguir las siguientes pautas:

- Serán los compañeros y no el supervisor los que evalúen el rendimiento de los empleados.
- La política retributiva debería ir en función del rendimiento por equipo sustituyendo a políticas retributivas por antigüedad.
- Las decisiones deberían salir de los miembros del equipo, para decisiones tales como selección de nuevo personal, y no dependiendo tanto de las decisiones de los directivos o de los encargados de recursos humanos.
- Liderazgo compartido como método de motivación y para incitar a la implicación, haciendo que rote en función de la tarea que se vaya a desempeñar.

Este proceso de implantación de un equipo autogestionado lleva unos años hasta que se pone en marcha, ya que supone un proceso en el que los miembros de este necesitan formarse para llegar a ser personal adecuadamente cualificado, proceso que podrá ser acelerado por el departamento de Recursos Humanos mediante la adaptación de los empleados para ser miembros del propio departamento. Serán requisitos importantes:

1. Capacidades técnicas. Es importante que los integrantes de los equipos reciban formación sobre nuevas habilidades técnicas. De esta manera podrán abordar diferentes puestos en función de cada situación, en consecuencia, un aumento en flexibilidad y en eficiencia.

2. Capacidades administrativas. Otro de los puntos fuertes de estos equipos es que sean capaces de hacer múltiples tareas correspondientes a los supervisores en compañías en las que no hay equipos. Razón por la que los individuos que forman un equipo deben recibir formación en actividades directivas administrativas como:
 - a) Realización de presupuestos
 - b) Calendarios de trabajo
 - c) Control y evaluación de los compañeros
 - d) Entrevistas de selección de candidatos a puestos de trabajo.
3. Capacidades interpersonales. La clave para el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo es la comunicación entre los miembros, por tanto, es una característica esencial la capacidad de comunicarse de forma eficaz.

6.5. Otros tipos de equipo.

Lo EAG no son los únicos tipos de equipo que existen, podemos encontrar:

- Equipo para la resolución de problemas.

Compuesto por individuos de forma voluntaria, procedentes de una unidad departamental que mediante reuniones una o dos horas a la semana, se dedican a analizar la situación de la empresa en aspectos de calidad, costes, armonía en el ambiente de trabajo. No supone una reestructuración de la organización ya que este equipo es de carácter temporal, concluye en cuanto se logran los objetivos que se proponen.

- Equipo con un objetivo específico task force.

Es un equipo formado por individuos de todas las áreas de carácter organizativo, cuya función es la de analizar cuestiones más complejas, por ejemplo:

- La introducción de una nueva tecnología.
- La mejora de la calidad de un proceso laboral que abarca varias unidades funcionales.

- El fomento de la cooperación entre trabajadores y directivos en una negociación.
- Equipo Virtual Team.

Equipo que se desenvuelve con tecnología, informática, internet, groupware.

Con este último es posible que un grupo de personas desde diferentes dispositivos puedan llevar a cabo tareas conjuntas, en tiempo real y sobre un mismo proyecto. Es también un equipo con carácter temporal concreto, cuya duración irá en función de lo que dure una determinada tarea y no requiere siempre participación a tiempo completa de sus miembros.

Esto hace posible llevar a cabo trabajos y tareas en las que a lo mejor no fuera posible la presencia física de ese grupo de personas y con la ventaja de la flexibilidad que esto permite.

7.El trabajo desde la perspectiva individual.

Será este el último enfoque desde el que analizaremos los flujos de trabajo. Para introducir este apartado es clave resaltar la importancia de las motivaciones para conseguir una mayor productividad.

Imagen 6 Motivación



Fuente: <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2018/07/05/6-tecnicas-motivacion-laboral>

7.1. Motivación de los empleados.

La motivación es aquel elemento que refuerza y mantiene una conducta, en este caso, de un individuo. En cuanto a Recursos Humanos respecta, se trata de hacer que un individuo lleve a cabo su trabajo de la mejor manera posible y poniendo todo su potencial, y, en consecuencia, dirigir la conducta a la consecución de un objetivo.

La teoría de la motivación se basa en que existe la necesidad de que los directivos comprendan la adecuación entre el trabajo y el individuo, factor fundamental para mantener motivados a los trabajadores, y que repercutirá en ofrecer un mejor producto o servicio.

- Teoría de los dos factores.

Teoría desarrollada por Frederick Herzberg, la cual divide en dos grupos, aquellos factores que un trabajador estima satisfactorios. En el primer grupo recoge aquellos factores que son internos al puesto de trabajo y conllevan motivación y satisfacción laboral, son necesarios para el desarrollo de todo el potencial del trabajador. Estos son factores como la responsabilidad, capacidad de promoción laboral o el reconocimiento.

Por otro lado, el otro grupo de factores de motivación se identifican como factores externos al puesto de trabajo y que se consideran de mantenimiento. En este segundo podemos encontrar:

- 1 Políticas de empresa
- 2 Condiciones laborales
- 3 Seguridad laboral
- 4 Salario
- 5 Prestaciones
- 6 Relaciones con supervisores y directivos
- 7 Relaciones con los compañeros
- 8 Relaciones con los subordinados

Esta teoría defiende que este segundo grupo de factores debe verse complementado con el primer grupo de factores motivadores para que exista realmente motivación.

- Teoría del ajuste laboral.

Esta teoría defiende que la motivación dependerá de la concordancia entre el mismo trabajador con sus capacidades, necesidades, cualidades y las características del puesto de trabajo.

Por tanto, es importante llevar a cabo un buen diseño del puesto de trabajo, en el que se adecue a las características del trabajador. También es clave respetar la decisión del trabajador, hasta qué punto está dispuesto a responsabilizarse o a implicarse en la toma de decisiones.

- Teoría del establecimiento de objetivos.

Teoría desarrollada por Edwin Locke, defiende que los objetivos del individuo guardan relación directa con la motivación y la eficiencia en el trabajo. Esto se basa en que la consecución de objetivos difíciles exige una motivación elevada, por la naturaleza de que la motivación está dirigida a alcanzar objetivos. Es importante gestionar el proceso de establecimiento de objetivos, ya que es una herramienta útil que tienen los directivos para aumentar la motivación de los trabajadores.

Es importante para que la motivación exista que los objetivos sean alcanzables, que sean objetivos claros y específicos y que los propios trabajadores participen del establecimiento de los objetivos.

- Teoría de las características del puesto de trabajo.

Esta teoría fue desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, y afirma que la motivación dependerá de la medida en que el puesto de trabajo cumpla ciertas características esenciales. Estas son:

1. Variedad de la tarea
2. Identidad de la tarea
3. Importancia de la tarea
4. Autonomía
5. Retroalimentación

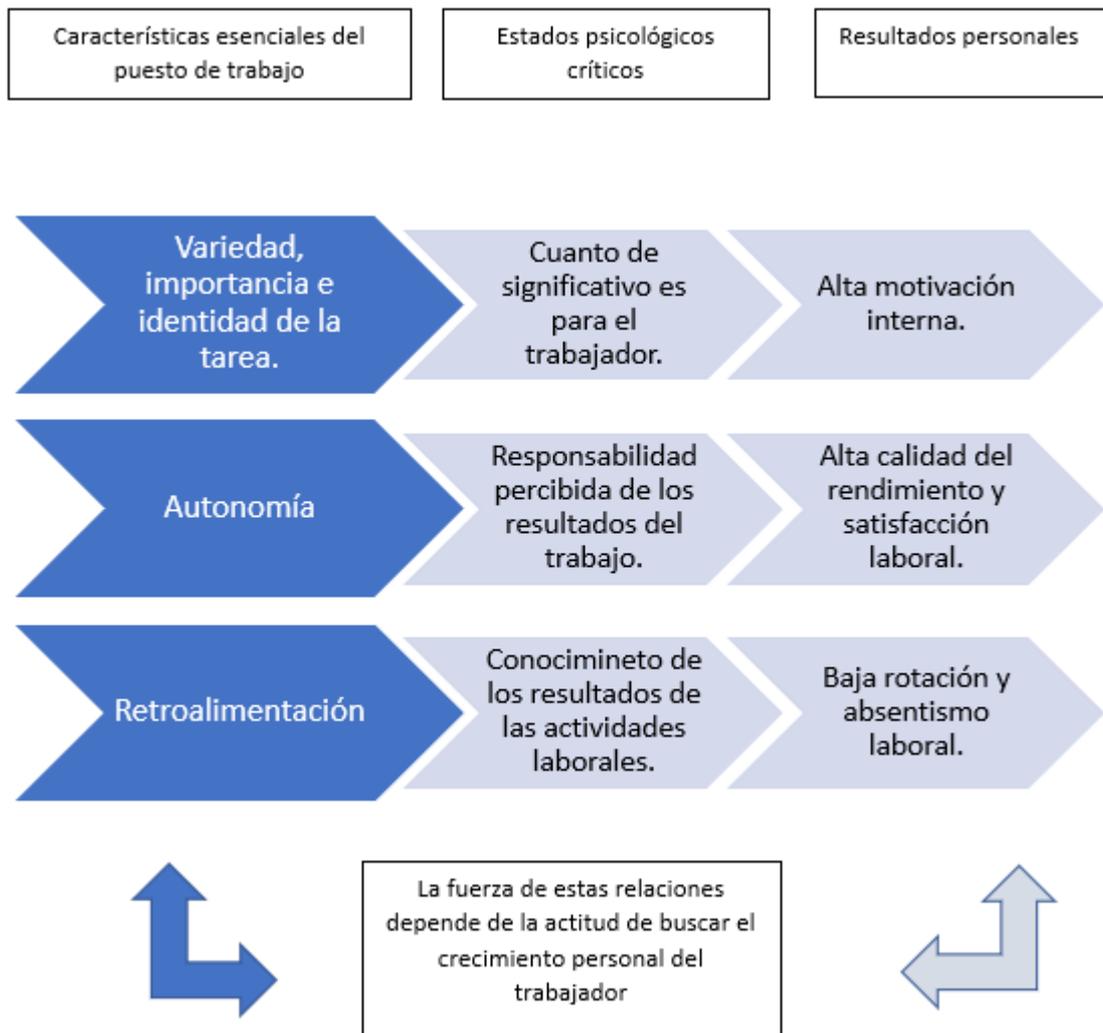
Existen estados psicológicos críticos que se ven afectados por estas cinco características esenciales, y son:

- a. Significatividad aumentada
- b. Responsabilidad experimentada
- c. Conocimiento de los resultados

El que un puesto de trabajo cumpla estos tres estados psicológicos supone una generación para el trabajador de recompensas internas, que en consecuencia aumentan la motivación. Esta se da en la medida en que la persona puede aprender, ha realizado bien su trabajo y se preocupa.

Esto supone un beneficio para la empresa, ya que mejora la productividad, el rendimiento, menor absentismo y mayor satisfacción del trabajador.

Ilustración 2 Factores de la motivación



Fuente: Fuente: Ilustración basada en el capítulo 5º del libro "Gestión de recursos humanos" de Luis R. Gómez Mejía.

8. Los Recursos Humanos en Passion for Deliveries SL.

8.1. Introducción.

En este apartado voy a explicar el proceso completo de la gestión de Recursos Humanos en Passion for Deliveries, desde el proceso de reclutamiento, hasta la tramitación de las bajas, explicando también el proceso que tiene lugar cada mes con cada trabajador en cuanto a la elaboración de nóminas, fichaje de las horas de trabajo, etc, y que es similar en términos generales al proceso de Recursos Humanos que se lleva a cabo en cualquier PYME.



Passion for Deliveries SL

B94203379

Fecha de constitución: 29/04/2020

Domicilio: Avenida Euro 7, Oficina 212A. 47009 Valladolid

passionfordeliveries.com

<https://es.linkedin.com/company/passion-for-deliveries>

Administrador Único: Francisco Vázquez Neves, 50225505Z

<https://es.linkedin.com/in/fvazquezne>

Me he basado en la empresa Passion for Deliveries SL, empresa dedicada al reparto de paquetería en la ciudad de Valladolid en la cual trabajé durante 6 meses. Esta empresa es fundada por Francisco Vazquez Neves, como administrador único, el 29 de abril de 2020. La empresa está formada por Francisco, que como comento anteriormente es el administrador, por los dispatchers y por los DA's.

Los dispatchers son los encargados de apoyar las rutas desde la oficina, ofreciendo ayuda a los DA's, que son los drivers, es decir los repartidores.

Imagen 7 Oficina de Passion for Deliveries



Fuente: <https://www.passionfordeliveries.com/>

Estas ayudas principalmente son; contactar con clientes que no se encuentran en su domicilio e informar al repartidor sobre qué hacer con sus paquetes, información de cómo actuar en algunas situaciones imprevistas, resolver problemas que puedan surgir, seguir la evolución de las rutas y gestionar las ayudas entre repartidores (cuando un repartidor ha terminado suele ir a ayudar a otro cuya ruta vaya atrasada).

Quiero destacar que en Passion for Deliveries se hace una gestión de empresa impecable, se me ha tratado muy bien durante mi estancia en la misma, y se me han facilitado todos los datos que he solicitado sin ninguna traba, para la elaboración de mi TFG.

8.2. Formas de reclutamiento.

El primer paso es el reclutamiento. Hacer bien el reclutamiento es fundamental para poder encontrar un candidato que se ajuste a las necesidades sin invertir más tiempo que el necesario, evitando el tener que despedir trabajadores y repetir procesos de selección hasta dar con un candidato que encaje con las necesidades que se requieren en la empresa para un determinado puesto de trabajo. En el apartado 3.1 veíamos con detalle los factores que se tienen en cuenta a la hora de buscar un candidato para un puesto de trabajo y los tipos de fuentes de reclutamiento.

En Passion for Deliveries se recluta personal mediante cooptación, es decir, mediante recomendación de otros integrantes de la empresa, y mediante portales de empleo.

Aunque se utilizan las dos fuentes de Recursos Humanos, la más recurrida y con mejor resultado es la cooptación. Alguien de dentro de la empresa tiene referencias sobre el puesto de trabajo y sobre el candidato, y habrá valorado el ajuste entre ambos antes de hacer una recomendación. Siempre supone una responsabilidad el recomendar a una persona.

Por otro lado, Infojobs es, según la experiencia de Fran Vázquez, el portal de empleo que mejor resultado tiene, debido a todas las prestaciones que este portal ofrece, especialmente información del candidato, filtros de búsqueda y facilidad de contacto.

8.3. Entrevista.

Previamente a la entrevista, tiene lugar un primer contacto con el candidato, con el cometido de fijar fecha y hora para dicha entrevista. Tanto este primer contacto como la entrevista será llevada a cabo por Fran o por los Dispatchers.

Las entrevistas se llevan a cabo de forma telefónica, debido a la comodidad y ahorro de tiempo que supone tanto para el candidato como para el entrevistador, evitando el tener que desplazarse.

En Passion for Deliveries existe un protocolo de entrevista de trabajo, el cual viene seguido de una evaluación, organizado en diferentes aspectos sobre los que se le pregunta al candidato.

Una vez llegado el momento de la entrevista, los dos primeros minutos de llamada se ocupan hablando de la empresa y de las condiciones. Esto se debe a que, en los dos primeros minutos de una entrevista, el candidato, alcanza el pico máximo de nervios, que

el entrevistador hable durante ese tiempo lleva a que el candidato pueda relajarse y así sentirse cómodo durante la entrevista. Y también porque si no está de acuerdo con las condiciones evitamos hacerle perder tiempo.

Aspectos de la empresa de los que se habla justo antes de comenzar la entrevista:

- Nace en 2020 con el objetivo de llegar a cada casa a entregar cada compra, cada paquete, cada regalo, con la mejor de las sonrisas.
- Buscan drivers/conductores que valoren la importancia de cada entrega, con pasión, como si fuera para nosotros.
- Quieren formar un equipo de drivers responsables, que les guste trabajar en equipo y tengan esa conciencia de pasión por el cliente (servicial, atento, preocupado...)

Condiciones:

- La jornada ordinaria será de 30 horas semanales de trabajo efectivo en cómputo mensual.
- El horario será flexible, de mañana y tarde, a pactar semanalmente entre empresa y trabajadores de acuerdo con las necesidades del servicio.
- El trabajador deberá cumplir con los servicios encomendados aun cuando con la realización del último se sobrepase la teórica jornada diaria, sin que pueda por dicha causa abandonar el trabajo o demorar el servicio. El exceso trabajado se compensará de forma inmediata en las siguientes jornadas.
- Después de cada periodo de cuatro horas de conducción ininterrumpidas en vías interurbanas, el mensajero y el conductor tendrá derecho a un periodo de descanso de 30 minutos que se computará como si fuera de trabajo efectivo.
- Salario 30h 947€. Posibilidad de horas complementarias hasta jornada completa. 8,24€ brutos aproximadamente.
- Para empezar el día x.
- Se busca tener disponibilidad de cierto número de DA´s listos para descolgar el teléfono e ir a trabajar. Esto es necesario ya que hay un volumen incierto de trabajo y se necesita tener disponibles conductores.

8.4. Evaluación del candidato.

Posteriormente, se pasa a la evaluación del candidato. A continuación, se muestran los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de reclutar personal, que en su mayoría son las requeridas para cualquier puesto de trabajo.

Dicha evaluación tiene lugar después de la entrevista y se lleva a cabo rellenando una hoja de Excel valorando del 0 al 5 los siguientes aspectos:

Perfil.

- Cuéntame sobre ti ¿a qué te has dedicado?
- ¿Qué hacías en este trabajo o en este otro?
- ¿Te has relacionado con clientes en otras experiencias profesionales?
- ¿Dónde te ves a corto plazo? ¿Y a medio?
- ¿Por qué te has inscrito en esta oferta de trabajo?
- ¿Cómo te imaginas el día a día de un repartidor de paquetería?
- ¿Qué destacarías de ti?
- ¿Por qué crees que este puesto se adapta a ti?

Habilidades.

-Conducir:

- ¿Qué tal te desenvuelves circulando por la ciudad?
- ¿Y fuera de ciudad en viajes de 1h hora aproximadamente?

-Tecnológicas:

- ¿Tienes smartphone? ¿Qué tal te manejas con Google maps? ¿Qué tal se te da el uso de apps?

-Comunicativas:

- ¿Qué tal se te da hablar y escribir?

Feeling.

- Percepción del entrevistador en cuanto a sensaciones que le ha transmitido)

Estos datos son evaluados de 0 a 5 y dan lugar a una suma total de como máximo 65 puntos.

El mínimo de puntuación para ser seleccionado en la empresa es de 60 puntos, con la excepción de poder ser seleccionado con 58 y 59 puntos en caso de haber tenido una muy buena puntuación en el apartado feeling.

Imagen 8 Entrevistas a varios aspirantes y sus valoraciones

27	perfil	31	37	31	38	16
28						
29	cuéntame sobre ti, a qué te has dedicado	3	5	4	5	3
30						
31	qué hacías aquí? qué hacías allí?	4	4	3	4	2
32						
33	te has relacionado con clientes en sus experiencias profesionales?	4	5	4	4	1
34						
35	donde te ves a corto plazo? y a medio?	3	4	4	5	2
36						
37	por qué te has inscrito en la oferta?	4	5	4	5	2
38						
39	cómo te imaginas el día a día de un repartidor de paquetería?	4	5	3	5	2
40						
41	qué destacarías de ti?	4	4	4	5	2
42						
43	por qué crees que este puesto se adapta a ti?	5	5	5	5	2
44						
45						
46	habilidades	10	15	14	15	0
47						
48	conducir					
49	qué tal te desempeñas circulando por la ciudad?	5	5	5	5	
50						
51	y fuera de ciudad, viajes de 1h aprox?	5	5	4	5	
52						
53	apps					
54	tienes smartphone? Google maps?	5	5	5	5	
55						
56						
57	comunicativas	5	10	3	10	2
58	hablar y escribir	5	5	3	5	2
59						
60	feeling		5		5	0
61						
62						
63	total	46	62	48	63	18

Fuente: Passion for Deliveries

En la imagen observamos los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de reclutar personal que, salvo algunos muy concretos, son los habituales para cualquier puesto de

trabajo. En cada columna se recoge la puntuación de un individuo en función de lo que se valora en la fila de la tabla en la que se encuentra.

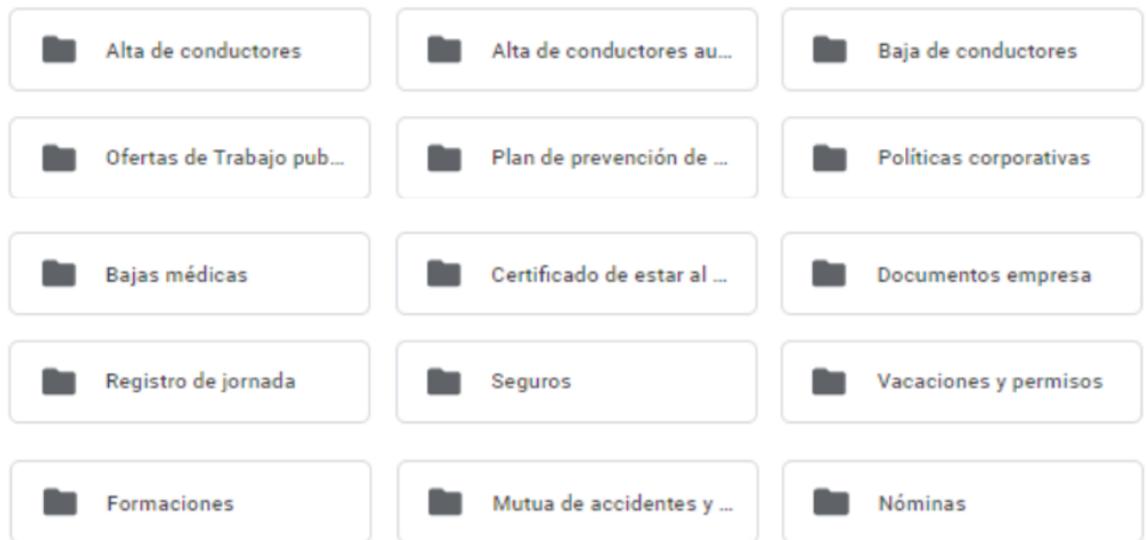
8.5. Tratamiento de datos.

Los datos son registrados en carpetas, que, por la ley de protección de datos, son escrupulosamente archivados de forma privada, de tal manera que no se puede acceder libremente a ellos, ni pueden ser difundidos. En el caso de Passion for Deliveries, estas carpetas se guardan en Google drive en la cuenta de correo de la empresa. Estas carpetas recogen los datos del proceso completo de la gestión de Recursos Humanos de la empresa y son:

- Alta de conductores
- Alta de conductores autónomos
- Baja de conductores
- Bajas médicas
- Certificado de estar dado de alta en la seguridad social
- Ofertas de trabajo publicadas
- Plan de prevención de riesgos laborales
- Políticas corporativas
- Registro de Jornada
- Seguros
- Documentos empresa
- Formaciones
- Mutua de accidentes
- Nóminas
- Vacaciones y permisos

En la siguiente imagen se muestra como tiene Passion for Deliveries organizada la carpeta de Recursos Humanos.

Imagen 9 Carpeta de RRHH de Passion for Deliveries



Fuente: Passion for Deliveries

Y en la imagen 10 observamos como se registran los datos por cada uno de los trabajadores, concretamente muestra la hoja de cálculo con mis datos personales.

Imagen 10 Datos personales del trabajador

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
1	Nombre	Apellido 1	Apellido 2	Apellidos	Nombre y apellidos	Número documento identidad	Tipo documento identidad	Fecha Nacimiento	Fecha Caducidad DNI	Fecha Cad Permiso Conducir		
2	ALVARO	DE CASTRO	DELGADO	DE CASTRO DELGADO	ALVARO DE CASTRO DELGADO	71174289F	DNI	28/06/1996	03/11/2021	04/12/2024		
	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T		
1	Fecha Incorporación	Fecha baja	Cuenta Bancaria	NASS	Domicilio	Email personal	Email personal	Teléfono	Driver	Mail tipo		
2	14/09/2020	13/03/2021	ES940049671 57926900450	4,71024E+11	CALLE LUNA 5, 1Z, 3E, VALLADOLID VALLADOLID	alvarodecastrodelgado@gmail.com	ALVARODEC ASTRODELG ADO@GMAIL. COM	605304621	da83	pasn.dq1@gmail.com		
	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
1	Mail tipo	Email Empresa	Contraseña	Tipo de Contrato	Motivo contratación	Base horaria	Duración	Salario	Activo / Alta \$S	Contrato Firmado	IRPF	
2	pasn.dq1@gmail.com	da83pasn.dq1@gmail.com	valladolid	Temporal	Eventual por circunstancias de la producción	30H	3 MESES	947,37	SI	SI	SI	
	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP
1	Clausula Confidencialidad	Clausula GDPR	Talla Calzado	Talla Sup	Talla Inf	PRL	Alta KPMG	Contrato subido	IRPF subido	Transport ID		
2	SI	SI				SI	SI			107927958		

Fuente: Passion for Deliveries

Por ley, los datos de cada trabajador, así como todos los documentos relacionados con su estancia en la empresa durante la relación laboral, debe conservarse durante 5 años.

8.6. Incorporación de rutas

Por diferentes factores de la producción, en determinados momentos aumenta el número de rutas. Los principales motivos son las campañas, como por ejemplo en la época navideña, y la concesión de más rutas de reparto de paquetes a Passion for Deliveries por llegar a los objetivos que fija la firma para la que reparte. Los objetivos se miden en éxito de entrega (porcentaje de paquetes entregados) y en número de rutas completadas (completar todas las paradas de la ruta), con el menor número de reclamaciones. Tanto en las necesidades de personal por factores temporales (como es el caso de las campañas),

como en las necesidades de personal por factores que serán permanentes en el tiempo (concesión de nuevas rutas), se debe hacer una previsión de las necesidades de personal.

Las nuevas incorporaciones de personal para las nuevas rutas de reparto de paquetes son gestionadas para que el trabajador se incorpore como mínimo, una semana antes del comienzo de la campaña. Esto se debe a que previamente a la incorporación tiene lugar la formación, que consta de dos días y que son remunerados. En esa primera semana en la que el trabajador se incorpora, las rutas tan solo serán del 50% del volumen de carga de la furgoneta. Después de la primera semana, el volumen de carga aumenta y será un 85% durante la segunda semana, y de ahí en adelante empezará a hacer las rutas al 100% del volumen de carga. De esta manera el trabajador estará preparado para el comienzo de la campaña con al menos la formación realizada y con una semana de aprendizaje de la dinámica de reparto de paquetería.

Imagen 11 Calendario de trabajo

	16/sept./	17/sept./	18/sept./	19/sept./	20/sept./	21/sept./	22/sept./
	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo	lunes	martes
ALVARO		L1		L1		L1	

23/sept./	24/sept./	25/sept./	26/sept./	27/sept./	28/sept./	29/sept./	30/sept./
miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo	lunes	martes	miércoles
	L1			L1	L2	L2	

29/sept./	30/sept./	1 octubre	2 octubre	3 octubre	4 octubre	5 octubre	6 octubre
martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo	lunes	martes
L2			L2	L2		STD	STD

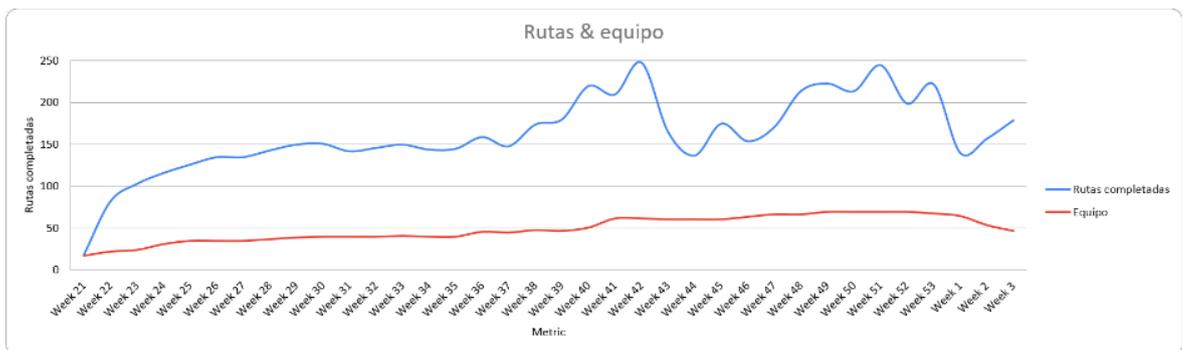
Fuente: Passion for Deliveries

L1 significa que vas al 50% de carga, L2 al 85% y STD al 100%, L1 y L2 es solo para las nuevas incorporaciones.

El ajuste entre las rutas de reparto de paquetes completadas y el equipo del que se dispone, además de ser uno de los principales objetivos en esta empresa, también es uno de los aspectos fundamentales para medir el éxito de la gestión de Recursos Humanos de la empresa. Las siguientes gráficas muestran la relación entre las rutas de reparto de

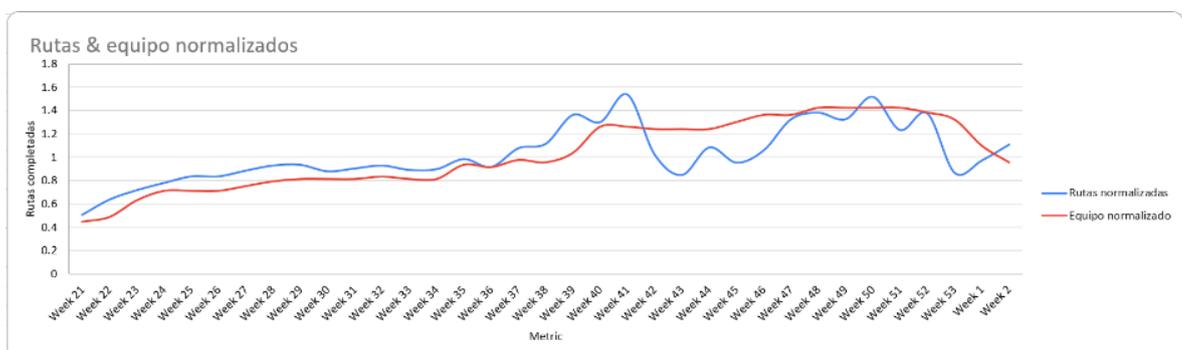
paquetes que se han completado y equipo humano del que se disponía para llevar a cabo esas rutas. Esa relación viene determinada por la anticipación a las circunstancias de la producción, es decir, el ajuste entre el equipo humano con el que cuentan en ese momento, formado y preparado para trabajar, con el número de rutas que habrá que realizar.

Gráfica 1 Rutas y equipo



Fuente: Passion for Deliveries

Gráfica 2 Rutas y equipo normalizados



Fuente: Passion for Deliveries

Normalizar es un término que se utiliza para la evaluación de resultados mediante gráficas característico de las empresas de paquetería. Significa dividir cada momento (cada semana), entre la media de las semanas que figuran en las gráficas. ¿Por qué hacer esto? Como las rutas son cientos y equipo decenas, si comparamos en términos absolutos, al tener valores mucho más altos las rutas, gráficamente no se aprecia la concordancia entre rutas y equipo, es decir, en la primera gráfica, la curva de equipo se aprecia poco.

8.7. Organización del calendario laboral.

Tanto este apartado como el siguiente se corresponden con el punto 3.2. que trata de la parte de administración de los Recursos Humanos. A continuación, se explica concretamente como es en el caso de Passion for Deliveries. Esta tarea de organización del calendario laboral es llevada a cabo por Fran.

Días antes del comienzo de un nuevo mes, o de la incorporación de un nuevo trabajador, se envía por WhatsApp al teléfono personal de cada trabajador, el calendario de trabajo de todo el mes. De esta manera el trabajador puede organizarse, teniendo en cuenta sus días de trabajo y sus días de descanso. Particularmente en esta empresa, los dos días de descanso a la semana no siempre coinciden con el fin de semana, ya que los sábados y domingos también se reparten paquetes. Para ello Fran administra quienes trabajan cada fin de semana, con el objetivo de que todos los trabajadores descansen y trabajen el mismo número de días en fin de semana o festivos.

Además de enviarse con cierta antelación el calendario mensual de trabajo, como se explica en el anterior párrafo, se envía también todos los días un mensaje al teléfono personal el día antes por la tarde, como recordatorio a las personas que trabajan al día siguiente, y como información sobre la hora a la que comenzarán la jornada laboral.

La misma mañana de trabajo, a la hora a la que entra el trabajador, recibe otro mensaje, esta vez al teléfono del trabajo, en el que se le informa del número de ruta y cuál de los dos turnos para ir a la zona de carga le corresponde a cada trabajador, de esta manera, con el número de ruta, ya sabe que paquetes le corresponden. Existen dos turnos de carga debido a que no hay espacio suficiente en la zona de carga para toda la flota de furgonetas en un solo turno. A los turnos se los considera Waves, por tanto, sería el Wave1 y el Wave 2.

Imagen 12 Zona de carga



Fuente: <https://www.passionfordeliveries.com/>

8.8. Gestión de nóminas.

Actualmente las tecnologías nos acompañan de forma permanente en muchos ámbitos de nuestras vidas. En el ámbito empresarial sucede lo mismo, particularmente, en Passión for Deliveries, el fichaje de las horas de trabajo se hace mediante una app y la tramitación de las nóminas se lleva a cabo de forma automática por medio de un sistema informático. Este sistema recoge en una base de datos el fichaje de las horas de cada trabajador y genera y envía de forma automática la nómina correspondiente.

Cada mañana al entrar al emplazamiento de trabajo el trabajador debe fichar la entrada desde la app previamente accediendo con su usuario y contraseña. Lo mismo sucede cuando el trabajador sale del trabajo, desde la app debe fichar la salida y cerrar sesión. La app es una plataforma muy sencilla que se descarga en el dispositivo móvil y se accede con un usuario y contraseña. Dentro de la aplicación encontramos la opción de fichar entrada y salida y un menú sencillo en un lateral con información del usuario, registro de días fichados, ajustes y cierre de sesión.

En la base de datos se recogen no solo el número de horas, sino que también clasifica por separado las horas extra de las ordinarias. De esta manera se remunera de forma adecuada las horas de trabajo en función del tipo que sean. También aplica de forma automática los pluses o extras que tengan lugar. En definitiva, esta herramienta gestiona de forma correcta las remuneraciones correspondientes a cada mes, facilitando el trabajo en gran medida y reduciendo la probabilidad de error.

Por último, resaltar que todo este proceso, a pesar de que al automatizarlo reduce al mínimo la probabilidad de error, es revisado igualmente por una persona, cuya labor es la de verificar que se ha registrado de forma adecuada las horas de entrada y salida de trabajo. También esta persona es quien se encarga de revisar que las nóminas se correspondan con el trabajo realizado, así como resolver cualquier incidencia o consulta de los trabajadores sobre la app de fichaje o las nóminas.

8.9. Capacidad de promoción.

La capacidad de promoción en Passion for Deliveries está enfocada en dos sentidos, por un lado y la más habitual, en la posibilidad de firmar contrato indefinido. Para la mayoría de los trabajadores es una de las principales motivaciones, ya que siempre, y en especial en los tiempos que vivimos, la estabilidad laboral es un factor de mayor importancia incluso que el factor salario.

La otra forma de promoción, pero que es poco común, es el ascenso de DA a dispatcher. Es poco habitual debido a que no se necesita un apoyo desde oficina por cada trabajador, sino que con tres dispatcher se puede ofrecer cobertura a todo el equipo de repartidores, de manera que solo se incorporan dispatchers cuando se dan grandes crecimientos en la plantilla. La empresa comenzó con tan solo dos personas en la oficina, Fran (fundador y administrador de la empresa) y Jose, que empezaron directamente en la oficina. Con la incorporación de nuevas rutas y por tanto más trabajadores, se ascendió a dos de ellos de DA's a dispatchers en primavera del año pasado, esta demanda de nuevo personal en oficina se debió al gran crecimiento de la empresa. Posteriormente, en octubre de 2020 otro DA pasa a dispatcher también a razón de otro gran crecimiento de la empresa con la incorporación de más rutas.

Podemos fijar ciertos requisitos y cualidades para desarrollar el trabajo de oficina. Todos los DA's que ascendieron a dispatchers coincidían en ser personas muy eficaces repartiendo, que conocían muy bien las rutas, tenían facilidad de mejora, sabían resolver problemas de manera autónoma y tenían habilidades para motivar y dirigir grupos de personas.

9. Conclusiones.

Con este TFG he podido aprender y descubrir aspectos complementarios y prácticos sobre los Recursos Humanos, debido a que me ha llevado a fijarme de forma exhaustiva en este departamento. He empezado con un apartado dedicado a la historia y origen de este departamento, me ha ayudado a conocer y mostrar el camino que han seguido los Recursos Humanos y sobre todo cómo han evolucionado hasta el día de hoy. Debido a la situación histórica en la que tiene origen el departamento de Recursos Humanos, tuvo muchas dificultades para evolucionar, pero afortunadamente ha podido desarrollarse hasta lo que conocemos como Recursos Humanos en la actualidad.

He aprendido aspectos más técnicos y estructurales al incluir los apartados de funciones, estructura, organización, planificación, gestión de los puestos de trabajo y motivación de los trabajadores, apartados que, aunque aportan una personalidad bastante teórica a este trabajo, sirven de nexo para la comprensión del caso práctico del último apartado, donde se engloban todos estos aspectos de forma real en la empresa en la que trabajé.

Tras el desarrollo de los apartados anteriores, y mi experiencia en Passion for Deliveries, he podido comprender mejor el enfoque práctico de este departamento y así lo muestro en el octavo apartado, obteniendo información y fijándome en la forma de proceder que tiene la empresa en la que me he basado, además de por la información que se me facilitó, también por mi propia experiencia dentro de esta empresa. Por tanto, he vivido y trabajado de forma más intensa la relación existente entre la parte teórica de los Recursos Humanos con su realidad práctica.

Por último, resaltar la importancia del departamento de Recursos Humanos, calificándolo como imprescindible, no solo el departamento en sí, sino también el que haga bien su función.

En una empresa en la que el departamento de Recursos Humanos no realiza bien su trabajo, existirá cierta ineficiencia, además de que antes o después se verá envuelta en problemas de organización y problemas con las personas que forman la empresa.

10. Agradecimientos.

Mis más sinceros agradecimientos a Justina por toda la paciencia y comprensión que ha tenido conmigo, no creo que haya podido volcarse más, ni puedo tener queja de todo lo que ha hecho por mí durante la elaboración de este TFG. En segundo lugar, a Francisco Vázquez Neves, fundador y administrador único de Passion for Deliveries, por toda la información y datos que me ha facilitado gustosamente sobre esta empresa para la elaboración de este TFG, insistiendo en que contactara con él para cualquier asunto o consulta en la que pudiera ayudarme. Por último, agradecer al tribunal que dedica su tiempo a la valoración de mi TFG, soy consciente del esfuerzo y dedicación que esto conlleva, y por ello quiero resaltarlo.

11. Bibliografía.

De la Espriella, Ana María. (14/04/2016). ascendo.blog ¿Qué es un assessment center y para qué es útil? Recuperado el 21/06/2021 de:

<https://blog.acsendo.com/contratacion/assessment-center-util/>

De Lucas, Javier. (2021). Instituto de Derechos Humanos. Universitat de Valencia. Recuperado el 21/06/2021 de: <http://www.idhuv.es/javier-de-lucas/>

Fernández, Héctor. (2019). Economíatic, Definición Joint Venture, Recuperado el 21/06/2021 de: <https://economiativ.com/joint-venture/>

Fernández Ortiz, Rubén. Castresana Ruiz-Carrillo, Jose Ignacio. Fernandez Losa, Nicolas (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis Empírico De La Formación, Rotación Y Estructura De Propiedad. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja. Recuperado el 21/06/2021:
<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/614.pdf>

Francisco Lopez, José. (15 de abril, 2020). Economipedia. Definición de Taylorismo. Recuperado el 21/06/2021 de:

<https://economipedia.com/definiciones/taylorismo.html#:~:text=El%20taylorismo%20es%20un%20sistema,fundadores%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial.>

Gómez-Mejía, Luis R. Balkin, David. Cardy, Robert. (2016). “Gestión de Recursos Humanos”

González, Vanesa. (2016). Grupo Arestora. La gestión de los Recursos Humanos en las PYMES. Recuperado el 21/06/2021 de: <https://grupoarestora.com/la-gestion-de-rrhh-en-las-pymes/>

MGaplicadosth Blog oficial Unknown (Usuario), (4 de noviembre de 2013). MGaplicadosth. Modelos de Gestión de Recursos Humanos. Recuperado el 21/06/2021 de: <http://mgaplicadosth.blogspot.com/2013/11/harper-y-lynch.html>

Página Oficial CEOE. Conócenos: <https://www.ceoe.es/es/conocenos>

Página Oficial Con Aval Sí. (06/12/2018). Con aval sí. Principales Funciones de Recursos Humanos en las Pymes. Recuperado el 21/06/2021 de:
<https://www.conavalsi.com/blog/principales-funciones-de-recursos-humanos-en-las-pymes>

Página Oficial Passion for Deliveries. Recuperado el 21/06/2021 de:
passionfordeliveries.com

Pérez Porto, Julián. Gardey, Ana. (Publicado: 2012. Actualizado: 2014).
Definición.de. Definición de OIT. Recuperado el 21/06/2021 de: <https://definicion.de/oit/>

Porret Gelabert, Miquel. (2007). “Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones”

Portal de LinkedIn de Passion for Deliveries. Recuperado el 21/06/2021 de:
<https://es.linkedin.com/company/passion-for-deliveries>

Universidad Carlos III de Madrid. (2008). Discurso de Investidura Como Doctor Honoris Causa del Prof. D. Luis Gómez Mejía. Recuperado el 21/06/2021 de:

<https://www.uc3m.es/conocenos/honoris-causa/profesor-luis-gomez-mejia>

Wikipedia. Definición de Taylorismo: Wikipedia. Recuperado el 21/06/2021, de:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>