



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

Análisis del ajuste interno en gestión de recursos humanos: El caso de Bodegas Copaboca, S.L.

Presentado por:

Lara Granado Guijarro

Tutelado por:

María Teresa García Merino

Valladolid, 12 de Julio de 2022

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la coherencia interna entre las políticas de recursos humanos. El interés del tema está fundamentado en la escasez de estudios que se detengan en el análisis de dicho tipo de ajuste, frente a una mayor literatura relativa a las políticas de personal y a su ajuste externo.

El objetivo del trabajo es analizar el ajuste interno u horizontal en la gestión de recursos humanos, realizando una aplicación práctica mediante el método de caso. Bodegas Copaboca, S.L. ha sido el caso elegido, por haber trabajado previamente en dicha organización y contar con acceso a información de varias de sus políticas de personal.

Para el desarrollo del trabajo se ha partido de una base teórica en la que se explica el doble ajuste en el diseño estratégico de los recursos humanos, junto con las principales políticas de dicho departamento y sus posibles vinculaciones. El estudio teórico ha proporcionado la base para el análisis del ajuste interno para el caso de Bodegas Copaboca, S.L., gracias a la documentación aportada por la empresa.

Tras el análisis se han obtenido una serie de conclusiones, destacando la notoria existencia de ajuste interno en la gestión de personal de Bodegas Copaboca, S.L.

Palabras clave

Análisis, ajuste interno, políticas, recursos humanos.

Clasificación JEL

M11-Gestión del personal, O15-Recursos humanos, M54-Gestión laboral

ABSTRACT

This thesis analyses the internal coherence between human resources policies. The interest of the topic is based on the scarcity of studies that focus on the analysis of this type of adjustment, as opposed to a larger literature on personnel policies and their external adjustment.

The aim of this paper is to analyse internal or horizontal adjustment in human resource management, making a practical application using the case method. Bodegas Copaboca, S.L. was the case chosen, as I had previously worked in this organisation and had access to information on several of its personnel policies.

For the development of the work, a theoretical basis has been used to explain the double adjustment in the strategic design of human resources, together with the main policies of this department and their possible links. The theoretical study has provided the basis for the analysis of the internal adjustment for the case of Bodegas Copaboca, S.L., thanks to the documentation provided by the company.

After the analysis, a series of conclusions have been obtained, highlighting the notorious existence of internal adjustment in the personnel management of Bodegas Copaboca, S.L.

Key words

Analysis, internal adjustment, policies, human resources.

JEL classification

M11-Personnel management, O15-Human resources, M54-Labour management

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Ajuste en gestión de recursos humanos: conceptualización y caracterización.....	7
2.2. Ajuste interno u horizontal en las políticas de recursos humanos	9
2.3. Políticas de recursos humanos.....	10
2.3.1. Planificación estratégica de recursos humanos	11
2.3.2. Análisis de puestos de trabajo.....	11
2.3.3. Reclutamiento y selección	12
2.3.4. Formación.....	13
2.3.5. Prevención de riesgos laborales	14
2.4. Vinculación entre políticas	14
3. APLICACIÓN PRÁCTICA EN BODEGAS COPABOCA, S.L.	18
3.1. Metodología	18
3.2. Caracterización general de Bodegas Copaboca, S.L.	20
3.3. Políticas de recursos humanos en Bodegas Copaboca, S.L.	22
3.3.1. Planificación de personal	22
3.3.2. Análisis de puestos de trabajo.....	23
3.3.3. Reclutamiento y selección	27
3.3.4. Formación y prácticas.....	29
3.3.5. Prevención de riesgos laborales	32
3.4. Análisis del ajuste interno en gestión de recursos humanos de Bodegas Copaboca, S.L.	33
4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	37
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
ANEXOS.....	44
Anexo 1. Cuestionario sobre ciertos aspectos de Bodegas Copaboca, S.L.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 2.1: Tipos de vinculaciones entre políticas.....	15
Figura 3.1: Organigrama de Bodegas Copaboca, S.L.....	25
Figura 3.2: Subsistemas relevantes en la vinculación interactiva.....	34
Tabla 3.1: Informes y documentos aportados por Prevenges (todo ello relativo a Bodegas Copaboca, S.L.).	19
Tabla 3.2: Fichas de los puestos de trabajo de Bodegas Copaboca, S.L.	26
Tabla 3.3: Vinculación interactiva entre políticas de personal en Copaboca....	34

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos (RR. HH.) son recursos intangibles que contribuyen a generar y desarrollar diferentes capacidades de la empresa, pudiendo ser potencialmente generadores de ventaja competitiva. Para que puedan generar dicha ventaja competitiva han de añadir valor con su trabajo, ser difícilmente imitables y que su valor sea apropiable por la empresa sin dificultad (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018).

El departamento de RR. HH. de una empresa es el encargado de las personas que trabajan en ella, desde que se reclutan hasta que finalizan su vida laboral (Grant, 2014). El papel del departamento de RR. HH. se centra en plantear estrategias, políticas y prácticas para que las personas que forman parte de la empresa sean generadoras de valor (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018).

En la gestión de los RR. HH. resulta esencial atender al ajuste vertical y horizontal, necesarios para que los trabajadores generen valor (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018), cobrando especial relevancia a lo largo del documento la atención al ajuste horizontal, también conocido como ajuste interno. A pesar de la gran cantidad de información existente sobre las políticas de RR. HH. y el ajuste externo, existe una destacable carencia de estudios que aborden el análisis del ajuste interno, lo que ha convertido la elaboración de este documento en un reto aún más interesante.

La elección del tema está fundamentada en la carencia previamente señalada y en la relevancia que los ajustes mencionados puedan tener en una real contribución a la generación de valor por el recurso humano.

El objetivo del trabajo es analizar el ajuste interno u horizontal en la gestión de RR. HH., realizando la aplicación práctica del análisis mediante estudio de caso en Bodegas Copaboca, S.L. (en adelante Copaboca). Analizar el caso concreto de Copaboca se debe a haber trabajado previamente en dicha organización, lo que me suscita un mayor atractivo analizar el funcionamiento de sus políticas de personal en profundidad.

En cuanto a la organización del documento, este se divide en tres partes: en la primera se trata la conceptualización y caracterización de ajuste, en particular de

ajuste interno, mediante el estudio de las principales políticas de RR. HH. y la vinculación entre ellas, todo ello dentro de un marco teórico. En la segunda, se estudia el caso de Copaboca de forma que se analiza la vinculación de las políticas de personas llevadas a cabo por la bodega. La parte final se centra en las conclusiones acerca de la existencia de ajuste interno en Copaboca y las posibles implicaciones derivadas.

2. MARCO TEÓRICO

A lo largo de este apartado se conceptualiza y caracteriza el ajuste en gestión de RR. HH., seguido de la explicación del ajuste interno en las políticas de RR. HH. Posteriormente, se procede a analizar teóricamente varias políticas de RR. HH. finalizando con las posibles vinculaciones que, atendiendo a la literatura, puedan existir entre ellas.

2.1. Ajuste en gestión de recursos humanos: conceptualización y caracterización

Existen numerosas definiciones de ajuste en el ámbito organizativo, teniendo todas en común la interrelación entre dos o más variables (Roca Puig & Bou Llusar, 2006), por lo que, de forma genérica, por ajuste se entiende el tipo de relación que se establece entre una serie de prácticas (García Ruíz & Sánchez Runde, 2006).

Acotándolo al ámbito de la gestión de RR. HH., el ajuste en el diseño estratégico de los RR. HH. trata la relación existente entre las políticas de RR. HH., la estrategia llevada a cabo por la empresa y el contexto. Es decir, el ajuste hace referencia a la coherencia o compatibilidad entre las estrategias de RR. HH. y otros aspectos referentes a la organización (Gómez – Mejía et al., 2016).

El ajuste lleva a mejores resultados en la empresa, mientras que la falta de este crea inconsistencias que los empeoran. La contribución de las estrategias de RR. HH. a los resultados de la empresa puede producirse de diversas formas, pudiendo destacar las siguientes (Gómez – Mejía et al., 2016):

- Reforzando la vinculación entre las estrategias de gestión de los RR. HH. y las estrategias globales de la empresa.
- Aumentando la interacción entre las estrategias de RR. HH. y el contexto en el que opera la empresa. De este modo, las estrategias de gestión de RR. HH. contribuyen a explotar las oportunidades del entorno, difíciles de identificar y acotar a causa de la incertidumbre, el dinamismo y la complejidad que le caracterizan (Equipo Vértice, 2007).
- Incrementando la relación existente entre las estrategias de RR. HH. y las características de la organización. Es muy importante no generalizar estrategias, ya que cada organización tiene unas necesidades específicas en función de su postura en el mercado, su filosofía, su estructura o su cultura organizativas.
- Reforzando la interacción entre las estrategias de RR. HH. y las capacidades organizativas o competencias distintivas, que son las que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva.
- Aumentando la vinculación de las estrategias de RR. HH. entre sí, de modo que sean capaces de reforzarse mutuamente en vez de perjudicarse.

Simplificando lo anterior, se pueden diferenciar dos tipos de ajustes (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018):

- Ajuste externo o vertical, que se centra en que las políticas o estrategias de RR. HH. tengan coherencia con las estrategias y objetivos generales de la empresa y con el contexto. Los componentes del contexto pueden clasificarse en internos, como la tecnología, estructura, tamaño y etapa en el ciclo de vida; o en externos o entorno, destacando las condiciones sociales, legales o políticas y el mercado laboral, entre otros (García Carbonell et al., 2013).

En este sentido, para cada estrategia general de la empresa, ha de existir una estrategia específica de RR. HH. Por ejemplo, si se sigue una estrategia enfocada a la innovación, el objetivo de RR. HH. ha de estar orientado a crear un contexto laboral que incentive al trabajador a la creación de nuevas ideas (García Carbonell et al., 2013).

- Ajuste interno u horizontal, el cual atiende a la relación que tienen entre sí las políticas de RR. HH.; es decir, a su consistencia y coherencia. Dicho ajuste es tratado en profundidad en el próximo apartado 2.2 y, en general, a lo largo del documento.

Analizando la relación entre ajuste vertical y horizontal, Delmotte et al. (2012) afirman que “si todas las prácticas de recursos humanos se encuentran alineadas con los mismos objetivos estratégicos (ajuste vertical), la consistencia entre estas prácticas (ajuste horizontal) también incrementará” (p.1501), por lo que podría considerarse que el ajuste vertical es la base del ajuste horizontal.

2.2. Ajuste interno u horizontal en las políticas de recursos humanos

Tal como se ha indicado en el apartado anterior, el ajuste horizontal se refiere a la consistencia interna entre las diferentes prácticas de RR. HH. para contribuir al desempeño organizativo (García Carbonell et al., 2013). Trata el hecho de que las políticas se complementen y estén conectadas unas con otras, no que actúen y se implanten aisladamente.

Se hace preciso mencionar, por lo tanto, cuáles son las políticas clave de RR. HH., posteriormente explicadas en el apartado 2.3. y qué vinculaciones cabe esperar entre ellas, sobre lo que se hace referencia en el apartado 2.4.

Diferentes autores (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2007) coinciden en la existencia de las siguientes políticas de RR. HH.: planificación de RR. HH., análisis de puestos de trabajo, reclutamiento, selección, contratación, socialización, compensación, negociación laboral, carrera profesional, prevención de riesgos laborales, comunicación, reconocimiento, evaluación del rendimiento, formación, desarrollo, movilidad profesional, conciliación vida personal – profesional, desvinculación y gestión de procesos de sustracción.

Como se puede apreciar, existen numerosas políticas de RR. HH., aunque no siempre todas están presentes en las empresas ni a todas se les concede la misma importancia.

Por lo que respecta a las vinculaciones entre políticas, en la literatura (García Carbonell et al., 2013) se señalan principalmente dos formas de vinculación: aditiva e interactiva. La vinculación interactiva, a su vez puede clasificarse en tres tipos: relaciones sinérgicas positivas, relaciones sinérgicas negativas y prácticas sustitutivas.

2.3. Políticas de recursos humanos

Las políticas llevadas a cabo por el departamento de RR. HH. son una de las vías para conseguir la generación de valor y, en consecuencia, ventaja competitiva para la empresa (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018).

A continuación, se propone un intento de clasificación de las diversas políticas presentadas en el apartado anterior. Aunque ésta no es cerrada y puede no incluir todas las políticas existentes, sí recoge las más importantes (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2007):

- Planificación de RR. HH. y análisis de puestos de trabajo como procesos básicos en la gestión de RR. HH.
- Reclutamiento, selección y contratación para la incorporación del individuo en la organización.
- Socialización, compensación, negociación laboral, carrera profesional, prevención de riesgos laborales, comunicación, y reconocimiento, para retener a los empleados.
- Evaluación del rendimiento, formación y desarrollo, movilidad profesional, conciliación vida personal – profesional, para la motivación y el desarrollo.
- Desvinculación y gestión de procesos de sustracción al finalizar la vida laboral del empleado en la propia empresa.

De las políticas mencionadas se procede a la explicación breve de las siguientes, que son algunas de las más comunes y que resultan accesibles en cuanto a la obtención de información; siendo, en consecuencia, las que centran la atención en el presente trabajo.

2.3.1. Planificación estratégica de recursos humanos

La planificación estratégica de RR. HH. es “el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización” (González, 2011, p. 79).

Algunos de los objetivos que se persiguen con la planificación de RR. HH. son mejorar la situación del personal y reducir costes, configurar una base de información sobre el personal y así poder planificar su desarrollo profesional y mejorar los procesos de planificación estratégica (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018).

Además, cabe destacar que se trata de una herramienta imprescindible para poder diseñar y evaluar otras políticas de personal de cualquier empresa, como puede ser la selección o la formación.

El proceso de planificación de RR. HH. consta de una serie de etapas, explicadas a continuación (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018):

- 1) Delimitar los objetivos buscados para un periodo de tiempo limitado.
- 2) Analizar la situación actual de la empresa respecto al recurso humano, teniendo en cuenta la demanda que necesita y la oferta con la que cuenta.
- 3) Estudiar los posibles desajustes existentes entre la oferta y la demanda analizados en el punto anterior.
- 4) Elaborar planes de RR. HH. para solucionar los supuestos desajustes.

2.3.2. Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo es el “proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de los puestos, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso de los mismos” (Valenzuela & Pacheco, 2014, p.7).

Gracias al análisis de puestos de trabajo se puede establecer el perfil idóneo de la persona que debe ocupar cada puesto (Gómez – Mejía et al., 2016). Para ello, se sigue un proceso que consta de cuatro etapas (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018):

- 1) Marcar los objetivos del análisis; es decir, explicar para qué se va a realizar el análisis.
- 2) Delimitación del análisis, de forma que se indiquen los puestos que se van a analizar, en qué momento se realizará el análisis y quién es la persona responsable de hacerlo.
- 3) Analizar los puestos reuniendo datos clave como por ejemplo la cualificación mínima, las actividades requeridas o las características necesarias.
- 4) Descripción y especificación del puesto, elaborando un documento conocido como Ficha del puesto, individual de cada puesto de trabajo, o ficha por tipo de puesto, cuando existen diversos puestos de un mismo tipo.

2.3.3. Reclutamiento y selección

Aunque el reclutamiento y la selección de personal se suelen tratar conjuntamente, son dos procesos independientes.

El reclutamiento constituye la primera fase del proceso de adquisición de RR. HH., y se define como el conjunto de procesos que se realizan para reunir una serie de candidatos cualificados para un puesto de trabajo determinado (Nebot López, 1999).

El reclutamiento puede ser tanto interno como externo. El reclutamiento interno consiste en buscar a personas que ya trabajan en la empresa, mediante una movilidad profesional, recomendaciones de otros empleados o personas en prácticas (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018).

Por otro lado, el reclutamiento externo trata de buscar posibles futuros trabajadores fuera de la empresa, tanto si no tienen trabajo como si cuentan con uno, pero están dispuestos a aceptar otra oportunidad laboral. El reclutamiento externo se lleva a cabo mediante ETTs, escuelas de negocio, redes sociales, páginas de empleo, consultoras especializadas, etc. (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018).

El reclutamiento es el paso previo a la selección. Este segundo proceso consiste en la elección de la persona más adecuada entre las reclutadas previamente

para un determinado puesto de trabajo; es el momento de tomar la decisión de contratar o no contratar a los candidatos (Gómez – Mejía et al., 2016).

Para ello, se realizan pruebas de cribado o selección tales como entrevistas, dinámicas de grupo, test psicotécnicos, test de personalidad, pruebas de conocimiento, pruebas médicas, etc. en función de los requisitos del puesto, del número de candidatos, del tiempo disponible para la realización del proceso o de la urgencia de cubrir el puesto (Nebot López, 1999).

Estas pruebas de cribado o selección tienen la finalidad de hacer una valoración de los candidatos para posteriormente elegir al más idóneo. A través de dichas pruebas se busca valorar si el/los candidato/s cumplen con los requisitos mínimos del puesto, los conocimientos con los que cuentan, la estabilidad laboral anterior en caso de que la haya, sus rutinas, actitud o competencias, la disponibilidad de incorporación, la capacidad de trabajo en equipo o de resolución de problemas, etc. Para cada puesto de trabajo se valoran diferentes aspectos, por lo que es necesario emplear distintas pruebas (Llanos Rete, 2008).

2.3.4. Formación

La formación es un proceso planificado que tiene por objetivo adquirir, modificar o desarrollar los conocimientos, las habilidades y las aptitudes necesarias para llevar a cabo de manera eficiente un trabajo o tarea determinados. Requiere de un plan, consistente en tres etapas (Gómez – Mejía et al., 2016):

- 1) Análisis de las necesidades de formación, examinando si se requiere una formación para toda la organización, para un grupo de personas que realicen una misma tarea, o para ciertos empleados en concreto.
- 2) Diseño e implantación de las acciones formativas, estableciendo unos objetivos y tomando decisiones acerca de quiénes son los destinatarios de la formación, qué tipo de formación es necesaria emplear (en función del contenido, del lugar, del momento y de la procedencia de los formadores) y a través de qué medios.
- 3) Evaluación de la formación, de forma que se atienda a los objetivos y a las necesidades. Es interesante que la evaluación se realice antes, durante y después de la formación, ya que así se aumenta la precisión de los resultados.

2.3.5. Prevención de riesgos laborales

La prevención de riesgos laborales es la política encargada de garantizar la seguridad laboral a los trabajadores, con el fin de evitar incidentes y accidentes de trabajo (Vicente Pérez, 2005). Se trata de una de las políticas de RR. HH. cuyo desarrollo debe atender a la normativa vigente al respecto en cada momento. Las técnicas de prevención de riesgos laborales tradicionalmente aceptadas se dividen en médicas o no médicas (Cortés Díaz, 2007).

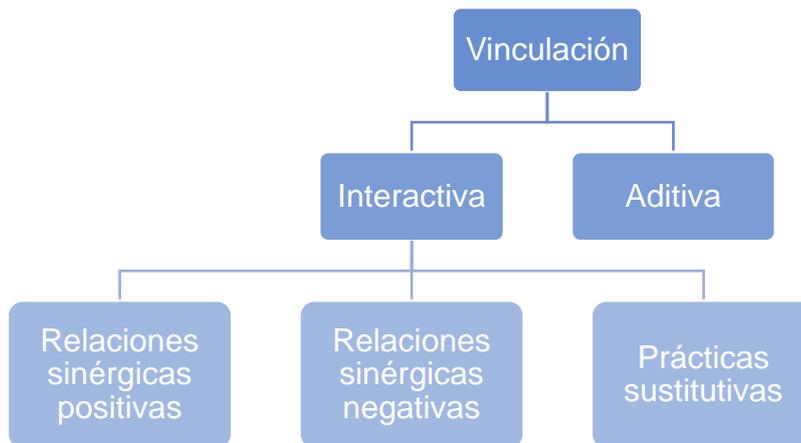
Las técnicas médicas suelen ser individualizadas y con un componente personal, no siempre conocido y aleatorio. Constan de reconocimientos médicos, tratamientos médicos, selección profesional y educación sanitaria (Cortés Díaz, 2007). Al ser técnicas individualizadas, cuya aplicación puede suponer un gran coste para la empresa, suelen abordarse de forma global. Por ejemplo, con respecto a los reconocimientos médicos, sólo se realizan una serie de pruebas estándar a todos los trabajadores.

Las técnicas no médicas, son generalmente colectivas y con un componente técnico conocido y homogéneo. Entre ellas se incluyen la seguridad en el trabajo, higiene del trabajo, ergonomía, psicología, formación – educación y política social. (Cortés Díaz, 2007). Al tratarse de técnicas colectivas, que pueden aplicarse conjuntamente a todos los trabajadores, es posible profundizar más en las mismas sin que conlleve un gran coste para la empresa. Son, por ello, técnicas más ampliamente desarrolladas en la empresa.

2.4. Vinculación entre políticas

Existen principalmente dos formas de vinculación entre políticas de RR. HH. (García Carbonell et al., 2013): La primera de ellas es la vinculación interactiva, que considera la dependencia entre prácticas. La segunda de ellas es la aditiva, que se refiere a la suma de los efectos de cada práctica. Las principales vinculaciones según la literatura quedan sintetizadas en la figura 2.1.

Figura 2.1: Tipos de vinculaciones entre políticas.



Fuente: *Elaboración propia a partir de García Carbonell et al. (2013, p. 115).*

La vinculación interactiva, a su vez puede clasificarse en tres tipos: relaciones sinérgicas positivas, al potenciar los resultados cuando varias prácticas se desarrollan a la vez; relaciones sinérgicas negativas, cuando las prácticas se obstaculizan entre sí y se obtienen peores resultados de los que se conseguirían aisladamente y, por último, prácticas sustitutivas, cuando mediante dos prácticas se obtiene el mismo resultado y, por tanto, no han de realizarse a la vez (García Carbonell et al., 2013).

En ocasiones se puede confundir la vinculación aditiva con las relaciones sinérgicas positivas, cuando en realidad difieren en gran medida en el resultado alcanzado por cada una de ellas. A través de una vinculación aditiva se obtiene la simple suma de los efectos de cada práctica, mientras que, gracias a las relaciones sinérgicas positivas, se logra un resultado superior a la suma de los efectos de cada práctica.

La combinación de varias prácticas de RR. HH. tiene un mayor efecto en la productividad total que la suma individual de cada una de ellas (Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997). De forma que, mediante la vinculación interactiva, y en especial a través de las relaciones sinérgicas positivas, se pueden obtener mejores resultados que haciendo uso de la vinculación aditiva.

La vinculación interactiva puede ser ejemplificada gracias a la información proporcionada por Stavrou & Brewster (2005). Estos autores han identificado 7

subsistemas de RR. HH. formados por prácticas que tienen efectos relevantes en el rendimiento de la organización, los cuales son:

- 1) Centradas en la formación: Supervisión y evaluación de la formación que reciben los empleados.
- 2) Orientadas a share – options: Forma de compensar a los empleados.
- 3) De participación de beneficios: Forma de compensar a los empleados.
- 4) Relacionadas con la comunicación de aspectos financieros
- 5) Vinculadas con la comunicación de la organización del trabajo
- 6) Vinculadas con el diseño de los puestos de trabajo y adscripción: Políticas sobre ampliación de los puestos de trabajo, haciendo hincapié en flexibilizar los diseños de los diversos puestos de trabajo.
- 7) De reducción de personal: Prácticas alternativas al despido, como pueden ser la rotación voluntaria, la redistribución o la subcontratación, para tratar de minimizar al máximo los efectos negativos que conlleva la desvinculación de un trabajador de la empresa (García Carbonell et al., 2013; Stavrou & Brewster, 2005).

Los resultados que se obtienen a través de las seis primeras prácticas desembocan en una contribución positiva para el resultado empresarial, al contrario de lo que ocurre en la última, que provoca una contribución negativa (García Carbonell et al., 2013; Stavrou & Brewster, 2005).

Otra posible ejemplificación para el análisis de vinculaciones interactivas positivas entre políticas de RR.HH. podría plantearse atendiendo a las siguientes: planificación estratégica de RR. HH, análisis de puestos, formación, reclutamiento y selección. La realización conjunta de todas ellas potencia los resultados de las prácticas, al poder orientarlas en la misma dirección (González, 2011).

Algunos ejemplos de tales vinculaciones se señalan a continuación. La necesidad de analizar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta la demanda que necesita y la oferta con la que cuenta, a través de la planificación estratégica, para poder llevar a cabo la política de reclutamiento de forma exitosa (González, 2011). La realización de un análisis de puestos previamente al reclutamiento y posterior selección, de forma que se establezca el perfil idóneo

de la persona que debe ocupar cada puesto. Ocurre lo mismo con la formación; si se realiza un análisis de puestos de trabajo previo, se puede orientar fácilmente la formación de forma que cubra las necesidades oportunas de la empresa, puesto y trabajador (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018; González, 2011).

El resultado que se consigue potenciar mediante estas vinculaciones interactivas positivas es el de ajustar al máximo la oferta y la demanda de la empresa, realidad que no es posible alcanzar aplicando aisladamente cada política sin tener en cuenta las demás.

Es necesario mencionar que hay ocasiones en las que se producen sinergias negativas, al obstaculizarse entre sí dos o más prácticas. Esto podría ocurrir si se desarrollase inadecuadamente la planificación y/o el análisis de puestos, ya que afectaría al resto de políticas que tienen lugar a partir de ellas. También, por ejemplo, en trabajo de equipo las que podrían generarse cuando hay trabajo mínimo y de poca calidad por parte de cada componente del equipo y mala comunicación entre los componentes (Fernández Balmón, 2015). En este último ejemplo el resultado final en el conjunto podría ser mucho peor que el logrado de manera individual en cada caso (Giorgi, 2022).

Es posible encontrar ejemplificación para las prácticas sustitutivas gracias a De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado (2018) y González (2011), atendiendo a las políticas de planificación de RR.HH. y de análisis de puestos de trabajo. La planificación estratégica analiza la situación actual de la empresa y eso en algunas ocasiones conlleva analizar también los puestos de trabajo con los que cuenta actualmente la empresa. Esta tarea corresponde a la política de análisis de puestos de trabajo, por lo que lo idóneo sería que, para llevar a cabo la planificación estratégica, se utilice la información obtenida con la política de análisis de puestos de trabajo, y viceversa. Si ambas analizasen los puestos de trabajo, se estarían duplicando esfuerzos innecesariamente, ya que se podría sustituir la información obtenida en una de ellas por la obtenida en la restante.

Por último, para la ejemplificación de la vinculación aditiva recurrimos a la política de prevención de riesgos laborales y nos apoyamos en Cortés Díaz (2007). A este respecto, la aplicación de esta política puede tener una vinculación aditiva

con la planificación de personal, el análisis de puestos de trabajo, la formación y desarrollo. De detectarse la posibilidad de producirse algún riesgo en algún puesto de trabajo determinado, quizá sea necesario la realización de un análisis de puestos para estudiar la corrección del riesgo, o impartir formación específica a los empleados para evitar dicho riesgo. La vinculación se considera aditiva ya que no es posible obtener un mayor resultado al de la prevención del riesgo, por lo que, al orientar las políticas al mismo objetivo, es posible sumar los efectos de cada práctica y conseguir la prevención del hipotético riesgo (Cortés Díaz, 2007; Vicente Pérez, 2005).

3. APLICACIÓN PRÁCTICA EN BODEGAS COPABOCA, S.L.

A lo largo de este epígrafe se explica la metodología utilizada, seguida de una caracterización general de la empresa, indicando aspectos como filosofía, actividad principal o estrategia seguida. Posteriormente se profundiza en las políticas explicadas teóricamente en apartados previos, pero de forma aplicada en Copaboca. Por último, se analiza el ajuste interno en gestión de las políticas de RR. HH. en Copaboca, teniendo en cuenta las vinculaciones entre políticas.

3.1. Metodología

En este trabajo de fin de grado se utiliza la metodología del análisis de caso como estrategia para ordenar y mostrar la información de la actuación en gestión de RR. HH. de una empresa concreta.

El análisis de caso permite la investigación profunda de un fenómeno, utilizando principalmente métodos cualitativos de investigación (Arzaluz Solano, 2005). En este documento, el caso elegido para el análisis es la organización Bodegas Copaboca, S.L. (como se ha indicado en el marco teórico, en adelante se denomina Copaboca), siendo el fenómeno que se analiza el ajuste interno en gestión de RR. HH.

Existen numerosas ventajas de la realización de un análisis caso, destacando la posibilidad de estudiar situaciones en su escenario natural; proveer información de diversas fuentes o proporcionar al investigador un panorama de la situación

real en tiempo y lugar. Aunque como todos los modelos, el estudio de caso tiene desventajas, siendo las principales la tendencia del investigador a generalizar a pesar de que en algunos casos no existan suficientes evidencias para ello; y el requerimiento de tiempo.

Para el análisis práctico aquí propuesto, la principal fuente de información ha sido la empresa, y en particular la responsable del departamento de RR. HH.

La información facilitada está recogida en informes y documentos elaborados por Prevengas Consultores, S.L.¹ (en adelante Prevengas) sobre Copaboca, correspondientes a los años 2016 a 2020, los cuales son sintetizados en la tabla 3.1. El acceso a la información de los informes es parcial ya que debido a la Ley de Protección de Datos no se puede proporcionar información personal de los trabajadores (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, 2018).

Tabla 3.1: Informes y documentos aportados por Prevengas (todo ello relativo a Bodegas Copaboca, S.L.).²

Nombre del informe	Cita en texto
Memoria anual de actividades técnicas	(Prevengas Consultores, S.L., 2016a-2020a)
Plan de formación	(Prevengas Consultores, S.L., 2016b-2020b)
Plan de prevención	(Prevengas Consultores, S.L., 2016c-2020c)
Relación de trabajadores y puestos de trabajo	(Prevengas Consultores, S.L., 2016d-2020d)

Fuente: *Elaboración propia*

Al leer la información, se ha detectado alguna carencia por lo que se ha elaborado un cuestionario para obtener la información desprovista, contestado

¹ Prevengas Consultores, S.L. es una empresa externa a la que Bodegas Copaboca, S.L. contrata alguna de sus actividades en relación con la prevención de riesgos laborales. Se trata de una empresa acreditada para la Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicología Aplicada y Medicina del Trabajo en todo el territorio español. Su premisa es la calidad, la eficacia y el servicio con sus clientes. Su objetivo es proteger a los trabajadores de los riesgos derivados del trabajo (Prevengas Consultores, S.L., 2020).

² Dichos documentos no tienen carácter público, han sido cedidos por la empresa exclusivamente para la realización del TFG, pero pueden ser prestados en caso de que se requiera alguna consulta concreta.

por la persona responsable del departamento de RR. HH. de Copaboca (*Anexo 1. Cuestionario sobre ciertos aspectos de Bodegas Copaboca, S.L.*).

La forma en la que se trabaja con la información para el desarrollo de la aplicación práctica en Copaboca es leyendo y analizando los informes de los cinco últimos años aportados por Prevenjes teniendo en cuenta las diversas políticas que son tratadas en el documento. Una vez leídos y analizados, se esquematiza la información para poder trabajar mejor con ella.

De esta forma, el análisis que se realiza para elaborar el documento es el análisis documental, entendido como un proceso centrado en organizar y poder representar los conocimientos que se registran en los documentos, teniendo como finalidad facilitar una aproximación al contenido que se extrae previamente de las fuentes de información (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007). El análisis documental consta de un doble análisis: análisis documental externo, que atiende a la descripción bibliográfica y la catalogación; y análisis documental interno, que atiende a los contenidos recogidos en los documentos consultados, orientándose, para la búsqueda de la información, con el índice y el resumen (Clauso García, 1993).

3.2. Caracterización general de Bodegas Copaboca, S.L.

Bodegas Copaboca, S.L. es una bodega familiar fundada hace 15 años por Rosario Galindo Ordax y Felipe Alonso Gato, un matrimonio vallisoletano.

Se trata de una Sociedad Limitada inscrita en el Registro Mercantil de Valladolid, teniendo como CNAE la Elaboración de Vinos. Es una empresa mediana, con un capital social superior a 1.000.000€, entre 11 y 50 empleados y un importe de ventas de entre 3.000.001 y 50.000.000€ (AXESOR, 2021).

Aunque Copaboca es la principal, se trata de un grupo de cinco bodegas, las cuales son:

- Bodegas Copaboca, S.L., en Torrecilla de la Abadesa y Tordesillas (Valladolid).
- Copaboca Arlanza, S.L., en Villalmanzo (Burgos).
- Copaboca Ribera, S.L., en Sotillo de la Ribera (Burgos).

- Bodegas Copaboca y Dunviro, S.L., en Calahorra (La Rioja).
- Espumosos Proveco, S.L., en Tordesillas (Valladolid).

Disponen de 135 hectáreas de viñedo propio, pertenecientes a la Reserva Natural Vega del Duero – Riberas de Castronuño (Bodegas Copaboca, 2021).

La central se sitúa en Tordesillas, en la que se ubica la oficina, la tienda gourmet y la cafetería, además de ser el lugar en el que se elaboran sus vinos más innovadores como son los espumosos.

Su filosofía es la calidad y la innovación, además de poder contribuir a que otras familias crezcan con ellos. Apuestan por la innovación en aspectos como el etiquetado, el envasado o la calidad del vino para la promoción y adaptación a los distintos mercados. Además, utilizan diversas técnicas de marketing como publicidad, eventos, participación en ferias o la presentación de sus vinos en concursos. (Anexo 1, pregunta 2).

La actividad a la que se dedica la empresa en su conjunto es a la producción, elaboración, embotellado y venta de vino, a través de la fabricación de diversos productos propios de las distintas denominaciones de origen como, por ejemplo, Rueda, Ribera del Duero, Cigales, Arlanza o Rioja (Bodegas Copaboca, 2021). Sus vinos son distribuidos en todo el territorio nacional, así como en varios países de Europa tales como Alemania y Bélgica, en EE. UU. y en China. (Anexo 1, pregunta 1).

De las tres estrategias principales descritas por Michael Eugene Porter (liderazgo en costes, diferenciación y enfoque), Copaboca sigue una estrategia de liderazgo en costes, ya que al poder producir y elaborar vino en diversas zonas del país, consigue minimizar sus costes de producción y distribución lo máximo posible, sin dejar de ofrecer la mejor calidad a sus clientes. (Anexo 1, pregunta 2). De esta forma, es capaz de ofrecer un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas competidoras (Instituto de Estudios Bursátiles, 2021; Monge 2010).

El análisis práctico sobre el ajuste interno en gestión de RR. HH., que se desarrolla en lo que sigue, se centra exclusivamente en Copaboca, ya que es la bodega principal y la más importante y grande dentro del grupo de bodegas.

3.3. Políticas de recursos humanos en Bodegas Copaboca, S.L.

3.3.1. Planificación de personal

La planificación de personal no es una tarea competencia exclusiva del departamento de personal (Rodríguez Sahagún, 1968), sino que se lleva a cabo por la persona responsable de cada uno de los departamentos en que se estructura la actividad de la empresa (Anexo 1, pregunta 3). Así, cabe distinguir entre:

- Personal de administración: Es su propia dirección quien coordina y dirige las actividades a desarrollar por estos trabajadores.
- Personal de producción y almacén: De la coordinación de las tareas de este grupo de trabajadores se encarga la persona responsable de producción.
- Comerciales: Es el responsable de comerciales quien se encarga de dirigir las tareas de este grupo.

Por lo tanto, la política de planificación de personal es una política descentralizada, llevada a cabo por diversas personas. Aunque todo ello ha de ser controlado y verificado por el departamento de RR. HH. para comprobar su correcto funcionamiento (Mendoza et al., 2016).

La política de planificación de personal suele llevarse a cabo en los meses de verano, momento previo a la época de vendimias (septiembre), cuando la empresa tiene más carga de trabajo y es muy probable que se produzcan variaciones en el personal (Anexo 1, pregunta 6).

El proceso de planificación de personal llevado a cabo en los meses de verano consta de las siguientes fases (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018):

- 1) Delimitar los objetivos buscados para un periodo de tiempo limitado, que suele ser los meses de vendimias. El resto del año no es común planificar el personal ya que se trata de una empresa de tamaño medio, por lo que no se considera necesario; a no ser que existan variaciones como la desvinculación de algún trabajador en la empresa y se requiera la incorporación de uno nuevo, para lo cual basta con que el responsable de cada departamento traslade la información al departamento de RR. HH.

- 2) Analizar la situación actual de la empresa respecto al recurso humano, teniendo en cuenta la demanda que necesita y la oferta con la que cuenta. Generalmente cuando se planifica el personal, se hace una estimación de los trabajadores que son necesarios para el periodo de vendimias, tomando como referencia los trabajadores temporales contratados el año anterior y a la cantidad de uva que se estima que se va a recoger.
- 3) Estudiar los posibles desajustes existentes entre la oferta y la demanda analizada en el punto anterior. En el periodo mencionado en los puntos previos, siempre van a existir desajustes entre oferta y demanda, ya que es un periodo en el que la carga de trabajo se modifica, incrementándose.
- 4) Elaborar planes de acción de RR. HH. para solucionar los desajustes. El responsable de cada departamento es el encargado de detectar los desajustes, trasladando la información al departamento de RR. HH. Estos planes de acción son, en gran parte de los casos, no formalizados; con el objetivo de solucionar los desajustes lo antes posible.

3.3.2. Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo se realiza con ayuda de la empresa externa Preveniges, ya introducida en el apartado 3.1 (Anexo 1, pregunta 3).

Dicha empresa realiza todos los trabajos relacionados con la prevención de riesgos laborales: análisis de los puestos de trabajo en la empresa y de los riesgos laborales que conlleva cada puesto, formas de trabajo correctas para prevenir accidentes o enfermedades laborales, cursos de formación basados en la prevención (manejo de cargas, ergonomía, manipulación de extintores, etc.).

Pero, cabe destacar que el análisis de puestos de trabajo se realiza de forma genérica, no solo desde la óptica de prevención. (Anexo 1, pregunta 4).

De las fases explicadas previamente en la explicación teórica de la política de análisis de puestos de trabajo, Copaboca junto con Preveniges siguen las siguientes (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018):

- 1) Determinar los objetivos del análisis, siendo normalmente comprobar que las tareas que cada miembro de la organización realiza van acorde a lo que realmente han de realizar. Posteriormente en la explicación de la ficha de cada tipo de puesto se explican las funciones que en teoría han de

realizarse en cada puesto; por lo tanto, el objetivo es que dichas funciones se lleven a cabo en la realidad.

- 2) Delimitar el análisis, de forma que se indiquen los puestos que se van a analizar, en qué momento se ha de realizar el análisis y quién es la persona responsable de hacerlo. En este caso, la persona encargada de analizar los puestos es la responsable de RR. HH., con la ayuda de los trabajadores de cada puesto de trabajo, que posteriormente traslada la información a Prevenges.

Generalmente, como Copaboca no tiene gran número de puestos de trabajo, cada vez que se lleva a cabo un análisis de puestos, se realiza de todos ellos; siendo el momento de análisis en los meses en los que la organización cuenta con menor carga de trabajo, para no ralentizar el ritmo de trabajo.

- 3) Analizar los puestos teniendo en cuenta las funciones principales, la cualificación mínima, las actividades requeridas o las características necesarias para cada uno. Posteriormente se explica para cada puesto.
- 4) Descripción y especificación del puesto, elaborando una ficha de puesto, individual de cada puesto de trabajo, o ficha por tipo de puesto, cuando existen diversos puestos de un mismo tipo.

Para la descripción y especificación del puesto, se reúne en un informe tareas requeridas en cada puesto de trabajo, además del perfil de la persona idónea para ocuparlo (Prevenges Consultores, S.L., 2016d-2020d). Para ello, se tiene en cuenta la experiencia necesaria, la formación académica y otros datos de interés como idiomas o posibles certificados concretos que sean necesarios para el puesto.

Para obtener dicha información, se prepara un cuestionario para cada puesto de trabajo que se va a analizar y se entrega a los trabajadores de los diversos puestos, de forma que son ellos mismos los que describen los deberes y responsabilidades relacionadas con su trabajo. Como Copaboca no es una empresa de gran tamaño, este es el método de obtención de información más sencillo (Prevenges Consultores, S.L., 2016d-2020d).

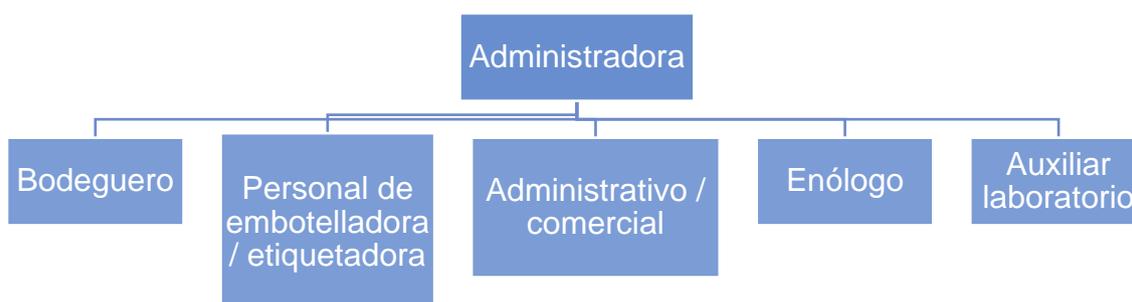
Tal y como se muestra en la documentación aportada por Prevenges, Copaboca cuenta con 5 zonas de trabajo: la zona de oficina, el laboratorio, la zona de

bodega, la zona de almacén y producto terminado y la zona de embotelladora y etiquetadora. En la zona de oficina trabaja el personal de administración y los comerciales (cuando no están reunidos con clientes), mientras que en las otras 4 zonas de trabajo se reparte el personal de producción y almacén.

En dichas zonas desarrolla su actividad una plantilla de 5 grupos de trabajadores, representados en la figura 3.1, que desempeñan las funciones de bodeguero, personal de embotelladora / etiquetadora, administrativo / comercial, enólogo y auxiliar de laboratorio.

Todos los puestos están subordinados a la administradora, que es la fundadora de la bodega y encargada de la dirección de esta (Prevenges Consultores, S.L., 2016d-2020d).

Figura 3.1: Organigrama de Bodegas Copaboca, S.L.



Fuente: *Elaboración propia a partir de Prevenges Consultores, S.L. (2016d-2020d).*

Las fichas de los cinco tipos de puestos de trabajo sintetizados en la figura 3.1 están en la tabla 3.2 atendiendo a las funciones principales y a las competencias de cada cargo (Prevenges Consultores, S.L., 2016d-2020d).

Tabla 3.2: Fichas de los puestos de trabajo de Bodegas Copaboca, S.L.

Puesto de trabajo	Funciones principales	Competencias del cargo
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas propias de mantenimiento - Limpieza y vigilancia. - Trabajar con el vino. - Transporte de cargas. - Limpieza de los depósitos. 	Formación: Educación Secundaria Obligatoria (ESO) y curso de carretillero
		Experiencia requerida: 2 años en cargos similares
		Competencias genéricas: Metódico, proactivo, habilidad relacional y capacidad de trabajar bajo presión.
Personal de embotelladora / etiquetadora	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de la embotelladora - Utilización de la etiquetadora 	Formación: ESO, curso de carretillero y de manipulación de alimentos.
		Experiencia requerida: No
		Competencias genéricas: Metódico, proactivo y dinámico
Administrativo / comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a los clientes - Ventas - Pedidos - Facturación - Atención telefónica - Tareas administrativas - Etc. 	Formación: Grado universitario en ADE, Derecho, RR. HH. y relaciones laborales (RR. LL.), Comercio o similar. Manejo de Excel. Valorable conocimiento de programa Navision.
		Experiencia requerida: Deseable de 2 a 3 años en puesto similar.
		Competencias genéricas: Metódico, organizado, proactivo, dinámico, resolutivo, capacidad de trabajar bajo presión

Enólogo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajos propios de laboratorio - Trabajos de oficina - Realización de los informes diarios de producción 	Formación: Grado universitario en enología. Conocimiento de informática a nivel usuario, con imprescindible manejo de Excel.
		Experiencia requerida: De 3 a 5 años
		Competencias genéricas: Alto nivel de implicación y eficacia, metódico, organizado, proactivo, dinámico, resolutivo y con capacidad de trabajar bajo presión.
Auxiliar laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajos propios de laboratorio 	Formación: Grado medio o superior en enología o química, técnico de laboratorio. Imprescindible manejo de Excel
		Experiencia requerida: 2 años en cargos similares
		Competencias genéricas: Metódico, organizado, dinámico y proactivo

Fuente: Elaboración propia a partir de Prevenges Consultores, S.L. (2016d-2020d).

3.3.3. Reclutamiento y selección

Como se ha explicado en el apartado 2.3.3. Reclutamiento y selección, se tratan de prácticas independientes a pesar de que se suelen tratar conjuntamente.

El reclutamiento de personal en Copaboca se lleva mediante diversos medios (Anexo 1, pregunta 5):

- A través de ETT (empresas de trabajo temporal)
- A través de anuncios en páginas de empleo como InfoJobs o tutrabajo.org. (Infojobs.net, 2022)

- A través de la recepción de curriculum en su página web (apartado "trabaja con nosotros") (Bodegas Copaboca, 2021).
- Además, cuentan con programas de prácticas, lo cual se explica posteriormente en la política de formación. Hay casos en los que las personas que realizan las prácticas en la empresa, al finalizarlas son contratadas como trabajadores.

El tipo de reclutamiento empleado es el externo principalmente, ya que buscan el nuevo personal fuera de la empresa. Aunque en el caso de contratación de personas en prácticas se trata de un reclutamiento interno (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018).

Por lo tanto, se combina el reclutamiento externo con el interno, aunque este último solo sea ocasionalmente.

Tras reclutar un número suficiente de perfiles que cumplan los requisitos con el puesto, mediante una entrevista personal con la persona responsable de RR. HH. seleccionan al candidato más idóneo para dicho puesto. Generalmente no se llevan a cabo otras pruebas de cribado tales como test psicotécnicos, de personalidad, dinámicas de grupo o pruebas de conocimiento (Anexo 1, pregunta 5).

El reclutamiento y la selección del personal también viene recogida en la documentación aportada por Prevengas, de forma que se indica que cuando se contrata un nuevo trabajador o se produce un cambio de puesto de trabajo, la empresa estudia si el trabajador es apto o no para ese puesto de trabajo, teniendo en cuenta los riesgos específicos asociados a dicho puesto y las características personales del trabajador (Prevengas Consultores, S.L., 2016c-2020c).

Por lo tanto, una vez hecho el reclutamiento, antes de proceder a la selección y posterior contratación del candidato más idóneo, Prevengas ha de indicar si el futuro trabajador es apto para el supuesto puesto, teniendo en cuenta lo explicado previamente. De no serlo, Prevengas estudiaría el perfil del resto de candidatos reclutados para el puesto (Prevengas Consultores, S.L., 2016c-2020c).

Previamente a la contratación, dicho trabajador es informado de los riesgos existentes en su puesto de trabajo y de las medidas preventivas, además de recibir la formación adecuada a su puesto (Cortés Díaz, 2007).

Una vez que encuentran el perfil que les encaja, proceden a la contratación, política que, como previamente se indicaba, no es objeto de atención detenida en este trabajo (Cortés Díaz, 2007).

3.3.4. Formación y prácticas

El proceso de formación en Copaboca consta de una serie de etapas, pudiendo agruparse en tres para facilitar su explicación (Gómez – Mejía et al., 2016).

La primera fase es la realización de un análisis de las necesidades de formación. Este paso es el momento de identificar si existe la necesidad de formación para toda la organización, por ejemplo, si cambia la normativa; para un grupo de personas que realicen una misma tarea, en el caso de que sea necesaria formación acerca de cierta maquinaria que solo se use en algún puesto de trabajo; o para ciertos empleados en concreto. Generalmente en Copaboca son los propios trabajadores los que comunican dichas necesidades si así lo consideran, por lo que facilitan en gran medida el análisis al departamento de RR. HH (Prevengas Consultores, S.L., 2016b-2020b).

Además de ello, Copaboca realiza como mínimo dos procesos de formación anuales independientemente de este análisis a todos sus trabajadores. Ambas formaciones tienen la finalidad de explicar posibles cambios introducidos o, simplemente, reforzar la formación en todo aquello que desde el departamento de RR. HH. se considera de especial importancia, tanto referido al puesto de trabajo de cada trabajador como al conjunto de la empresa (Anexo 1, preguntas 7 y 8).

Una vez se han analizado las necesidades de formación, se procede al diseño e implantación de las acciones formativas (Gómez – Mejía et al., 2016). Se establecen unos objetivos y se toman decisiones acerca de quiénes son los destinatarios de la formación, qué tipo de formación es necesaria emplear (en función del contenido, del lugar, del momento y de la procedencia de los formadores) y a través de qué medios. Cuando la formación va referida al conjunto de trabajadores, suele realizarse en las instalaciones de la bodega,

mientras que, si solo es para un grupo de trabajadores en concreto, puede ocurrir que tengan que desplazarse al centro formativo o incluso en modalidad online (PrevenGES Consultores, S.L., 2016b-2020b).

La forma de desarrollar dichas acciones formativas varía también dependiendo del tipo de proceso de formación que se lleve a cabo, ya que pueden aplicarse dos tipos de formación diferentes: la bonificada o no bonificada (Benito Ciria, 2015).

En cuanto a la formación bonificada, tras haber establecido unos objetivos formativos, Copaboca se pone en contacto con una empresa externa encargada de ofrecer formación a otras empresas, la cual oferta un listado de cursos, de los que se puede seleccionar el/los de interés. Una vez seleccionado el curso de interés, la empresa formativa investiga el crédito que dispone Copaboca en Fundae³, para ver si dicho curso puede ser financiado. Copaboca ha de pagar el curso, pero se descuenta la bonificación en los servicios sociales de la empresa. Este tipo de formación es el que Copaboca lleva a cabo mayoritariamente debido a que conlleva un gasto menor para la empresa y ofertan gran cantidad de cursos, cubriendo normalmente las necesidades de formación que suelen darse (Benito Ciria, 2015; Revuelta Díaz, 2019). (Anexo 1, preguntas 7 y 9).

Por otro lado, existe la formación no bonificada, que es la que Copaboca ha de pagar en su totalidad, contratando a empresas que no colaboren con Fundae, y que oferten formación a las empresas. Este tipo de formación, como su propio nombre indica, conlleva un gasto mayor para la empresa al no ser bonificada, por lo que Copaboca intenta minimizarla lo máximo posible.

Gracias a la documentación aportada por PrevenGES, se pone de manifiesto que Copaboca garantiza que cada trabajador de la plantilla reciba una formación y práctica suficiente y adecuada en materia preventiva. Todo ello aparte de la formación mencionada anteriormente, referida a asuntos externos a la

³ Fundae: Fundación Estatal para la Formación en el Empleo que, a través de la gestión de fondos públicos, ayudan a las empresas a formar a las personas trabajadoras al tiempo que facilitan su acceso gratuito a la oferta formativa. También tiene funciones de apoyo al Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social en el desarrollo estratégico de este sistema de formación (Fundae, s.f.)

prevención de riesgos laborales, tal como pueden ser calidad, manipulación de alimentos, emergencias, cambio de normativa, etc. (Anexo 1, pregunta 8).

La formación en materia preventiva que se lleva a cabo se denomina Curso sobre Prevención de Riesgos Laborales y es impartida por los técnicos de Prevenges, en la sala de formación de la empresa y en horario fijado según las necesidades de Copaboca. Esta formación se lleva a cabo (Prevenges Consultores, S.L., 2016b-2020b):

- En el momento de la contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de esta.
- Cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe el trabajador, lo cual viene indicado en la ficha del puesto obtenida gracias al análisis de puestos de trabajo.
- Cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo.

El último paso del proceso de formación es su evaluación, de forma que se atiende a los objetivos y a las necesidades buscados. Esta evaluación se realiza antes, durante y después de recibir la formación para valorar si ha sido útil y se han conseguido los resultados deseados. Además de evaluar los resultados, Copaboca realiza una evaluación de la satisfacción de sus empleados, los cuales aportan un feedback objetivo para futuras formaciones. La forma de evaluar la formación es a través de cuestionarios a los trabajadores que han llevado a cabo el proceso de formación (Gómez – Mejía et al., 2016).

Aparte de la formación, Copaboca lleva a cabo convenios de prácticas con universidades o escuelas de negocios. Para realizar dichas prácticas, son los alumnos, universidades o escuelas de negocios los que contactan con Copaboca, acordando con el alumno y tutor académico el convenio a realizar. A posteriori de la realización de las prácticas, el alumno en cuestión es evaluado por el tutor en la empresa y por el tutor académico, a través de una memoria de prácticas. (Anexo 1, pregunta 10). El alumno también evalúa la satisfacción con las prácticas y con la empresa, a través de una encuesta de satisfacción (Martínez Martín, 2003).

3.3.5. Prevención de riesgos laborales

Para llevar a cabo la política de prevención de riesgos laborales, Copaboca cuenta con el trabajo de la empresa externa Prevengas, de forma que se pueda garantizar la seguridad laboral a los trabajadores, evitando incidentes y accidentes de trabajo (Vicente Pérez, 2005).

Para que el proceso de prevención se ejecute correctamente, es necesario seguir los siguientes pasos (Prevengas Consultores, S.L., 2020):

1. Evaluación de los riesgos laborales.
2. Planificación de la acción preventiva.
3. Medidas de protección y prevención que hay que adoptar.
4. Resultado de los controles periódicos de las condiciones laborales y actividad de los trabajadores.
5. Resultado de los controles de salud de los trabajadores.
6. Relación de acciones y enfermedades de trabajo.

Estos pasos están claramente explicados en un informe que Prevengas envía a Copaboca y, tanto el responsable de RR. HH. de la organización, como el personal de Prevengas, se encargan de realizarlos y seguirlos correctamente (Prevengas Consultores, S.L., 2016c-2020c). Es de forma periódica cuando el personal de Prevengas acude a la empresa para verificar su cumplimiento y aconsejar mejoras en caso de que sea necesario.

El esquema de plan de prevención que suele seguir Copaboca anualmente sería el siguiente (Prevengas Consultores, S.L., 2020):

1. Plan de prevención
2. Evaluación inicial de riesgos
3. Planificación de la acción preventiva
4. Programación anual y registro de actividades
5. Recomendaciones para emergencias
6. Plan de formación
7. Registro de entrega de EPI's (calzado de seguridad, guantes, gafas, pantalla o faja lumbar)
8. Procedimiento de investigación de accidentes
9. Memoria anual

Las técnicas médicas que realiza Copaboca a sus trabajadores individualmente son los reconocimientos médicos (Convenio Colectivo de Sector de Industria y Comercio de la Vid de Valladolid, 2019). Mientras que las técnicas no médicas empleadas de forma colectiva a todos los empleados son la seguridad en el trabajo, la higiene del trabajo, la formación y la política social.

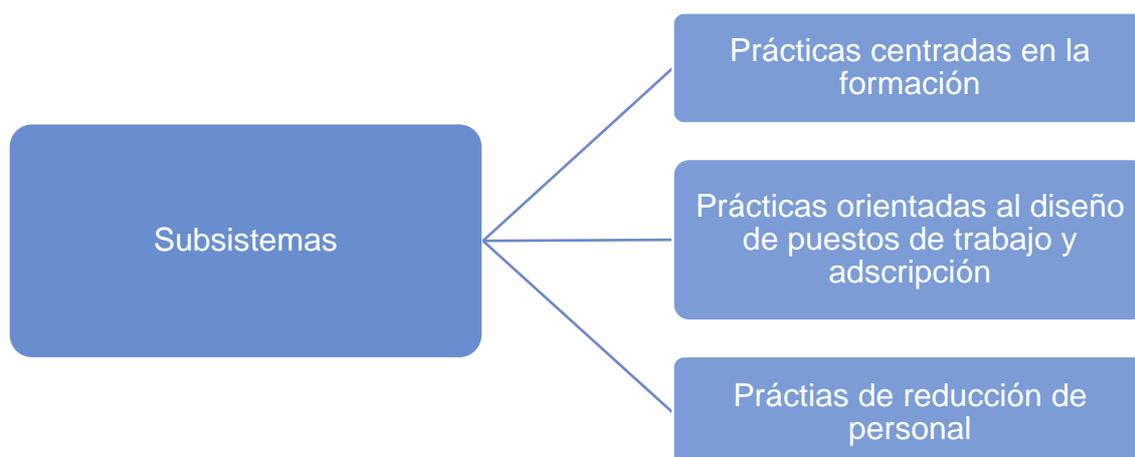
Gracias a esta política, se consigue principalmente evitar sanciones administrativas, mejorar la productividad de los trabajadores favoreciendo su clima laboral, de forma que aumentan los beneficios y se reducen los costes (Preveniges Consultores, S.L., 2020). Todo ello girando en torno al bienestar de los trabajadores, con el objetivo de incrementar su productividad en la empresa.

3.4. Análisis del ajuste interno en gestión de recursos humanos de Bodegas Copaboca, S.L.

Las posibles vinculaciones existentes entre políticas de RR. HH. explicadas previamente en el marco teórico (vinculación aditiva y sinergias interactivas positivas, negativas o sustitutivas), se pueden aplicar de forma práctica a Copaboca. A lo largo del presente epígrafe se aplica al caso analizado lo relativo a vinculación entre prácticas, atendiendo a los distintos tipos de vinculaciones planteados en teoría y al desarrollo concreto de las políticas de RR. HH. en Copaboca.

Tal y como se muestra en la figura 3.2, la vinculación interactiva en Copaboca va a representarse gracias a tres de los siete subsistemas de RR. HH. planteados por Stavrou & Brewster (2005) para ejemplificar las vinculaciones interactivas, tal y como se explicó en el apartado 2.4. Los tres subsistemas están formados por interacciones entre diversas políticas, sintetizándose en la tabla 3.2 y explicándose posteriormente.

Figura 3.2: Subsistemas relevantes en la vinculación interactiva.



Fuente: Elaboración propia a partir de García Carbonell et al. (2013, p. 115).

Tabla 3.3: Vinculación interactiva entre políticas de personal en Copaboca.

Subsistema	Políticas vinculadas de forma interactiva en el subsistema
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y desarrollo - Prevención de riesgos laborales - Análisis de puestos de trabajo
Diseño de puestos de trabajo y adscripción	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de puestos de trabajo - Planificación de personal - Reclutamiento y selección - Contratación
Reducción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de personal - Reducción de personal

Fuente: Elaboración propia.

Teóricamente también se ha explicado el subsistema formado por prácticas orientadas a share – options, de participación de beneficios, por políticas vinculadas con la comunicación de la organización del trabajo y relacionadas con la comunicación de aspectos financieros. Pero, para para explicarlas para el caso concreto de Copaboca habría que incluir prácticas para las que no se contaba con la suficiente información y que, por tanto, no se han considerado en el trabajo.

En el caso de las prácticas centradas en la formación, se pueden destacar las políticas de formación y desarrollo, incluyendo los contratos de prácticas que realiza la empresa con las Universidades o Escuelas de Negocios. Para ello, es necesario tener en cuenta la política de prevención de riesgos laborales, ya que es la política encargada de garantizar que cada trabajador de la plantilla reciba formación suficiente y adecuada en materia preventiva, gracias a la empresa externa Prevenges. Además, cobra relevancia la política de análisis de puestos de trabajo, gracias a la cual se obtiene un informe con las tareas requeridas en cada puesto de trabajo, además del perfil de la persona idónea para ocuparlo, de forma que se puede concluir si existe la necesidad de llevar a cabo cierta formación o no, ya sea de materia preventiva o de cualquier otro tipo.

El resultado final que se consigue al unir los resultados de estas prácticas es mayor que la suma de los resultados de cada práctica y, por supuesto, mayor que el que se conseguiría llevando a cabo cada política de forma aislada. Por lo que se puede concluir que se trata de una vinculación interactiva, en especial una relación sinérgica positiva. Si se da formación a los trabajadores sin tener en cuenta las tareas requeridas en sus puestos, no sería una formación completamente efectiva, por lo que para tener éxito en esta política cobra especial importancia llevarla a cabo en conjunto con el análisis de puestos.

Si tenemos en cuenta el segundo subsistema; el formado por políticas vinculadas con el diseño de puestos de trabajo y adscripción, cabe destacar el trabajo grupal que se lleva a cabo entre las políticas de diseño de puestos de trabajo y planificación de personal. Para ello, como se ha explicado previamente, Copaboca cuenta con Prevenges, que es la empresa externa encargada de analizar los puestos de trabajo, describiéndolos y haciendo referencia a una posible ampliación de los puestos de trabajo en caso de que sea necesario, desde una óptica general, no solo desde la óptica de prevención de riesgos laborales. Es necesario que el departamento de RR. HH. de Copaboca esté de acuerdo con la decisión, teniendo en cuenta la planificación de personal que se lleva a cabo previamente para analizar la oferta y la demanda con la que cuenta la empresa.

Si se considera necesario flexibilizar los puestos de trabajo de forma que se amplíe el número de estos, o simplemente que se realice un cambio en su

distribución, podría tener lugar un reclutamiento y posterior selección y contratación de personal. En este sentido, se consigue el objetivo de ampliación de los puestos de trabajo, haciendo hincapié en flexibilizar los diseños de los diversos puestos de trabajo.

En este segundo subsistema también se consigue un resultado final mayor que la suma de los resultados de cada práctica. Por lo tanto, se trata de otro ejemplo de vinculación interactiva, más concretamente de una relación sinérgica positiva.

Por último, las prácticas de reducción de personal como la rotación voluntaria, la redistribución o la subcontratación, cuentan con una previa planificación de personal, de la cual se puede obtener la conclusión de desvincular empleados de la empresa. La vinculación entre las políticas de reducción de personal con la planificación de personal es otro ejemplo de relación sinérgica positiva.

Si se analizan las relaciones sinérgicas negativas en Copaboca, se puede concluir que no tiene lugar ninguna. Esto se debe a que es una empresa de tamaño medio caracterizada por la fácil comunicación entre empleados y fácil desarrollo de políticas, ya que se trabaja con pocas personas. Si en algún momento en concreto una política comienza a obstaculizar a otra, como podría ser el caso de un mal reclutamiento, lo que desembocaría en una incorrecta selección, es muy sencillo dirigirlo de nuevo hacia el objetivo deseado.

Con respecto a las prácticas sustitutivas, el ejemplo más destacado en Copaboca es cómo en algunas ocasiones se mezcla la política de planificación de personal y de análisis de puestos de trabajo, sin dejar claros los límites de cada una de ellas (PrevenGES Consultores, S.L., 2016d-2020d). El problema que ocurre es que en la planificación de personal se llevan a cabo tareas que corresponden al análisis de puestos de trabajo, y viceversa; de forma que se duplican los esfuerzos.

Otro posible ejemplo es el que ocurre con la formación y la prevención de riesgos laborales. Como se ha explicado previamente, todos los trabajadores reciben formación dos veces al año como mínimo, además de acceder a un plan formativo en el momento de la contratación. Hay ocasiones en las que se contrata a un trabajador, recibe su correspondiente formación de prevención de riesgos laborales y al cabo de unos días o semanas vuelve a recibir la misma

formación junto con el resto de los compañeros. (PrevenGES Consultores, S.L., 2016b-2020b, 2016c-2020c). Esta segunda formación sería innecesaria debido a que acaba de recibirla.

La política de prevención de riesgos laborales podría considerarse en Copaboca una de las políticas más relacionadas con el resto, ya que gracias a ella y a sus informes se puede trabajar con otras políticas como diseño de puestos o formación, entre otras. Cuando en algún informe proporcionado por PrevenGES se notifica la posibilidad de producirse algún riesgo en algún puesto de trabajo, se pone en marcha una política de formación tratando de proporcionar formación específica a los empleados para evitar dicho riesgo (PrevenGES Consultores, S.L., 2016b-2020b). Además, se analizan los puestos de trabajo, con las tareas que se realiza en cada puesto, para estudiar la corrección del riesgo.

Posteriormente a la impartición de estas políticas, PrevenGES vuelve a analizar el posible riesgo y formaliza un nuevo informe en el que vengán recogidas las modificaciones en los puestos de trabajo necesarios y las formaciones llevadas a cabo.

En este caso el resultado que se consigue es la prevención del riesgo, por lo que se considera una vinculación aditiva entre políticas al no poder obtenerse un mayor resultado al de la prevención del riesgo, de forma que todas las políticas se orientan en una misma dirección y se suman sus resultados.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En los artículos citados a lo largo del texto, se ha podido extraer gran cantidad de información teórica acerca de las políticas de RR. HH. y del ajuste externo, pero referenciar la vinculación entre políticas se ha convertido en un reto complicado debido a la escasa información existente, siendo los propios autores los que subrayan dicha carencia en alguna ocasión (García Carbonell et al., 2013).

Además, cabe destacar que, aunque la literatura describe gran cantidad de políticas o prácticas de RR.HH., no todas ellas tienen la misma relevancia en todas las organizaciones.

Teóricamente las políticas de planificación de personal, de análisis de puestos de trabajo, de reclutamiento, selección y formación se consideran de especial relevancia, dejando en un segundo plano la explicación teórica de la política de prevención de riesgos laborales, que es principalmente normativa.

Por otro lado, si centramos el análisis al caso de Copaboca, la mayor parte de sus políticas de personal gira en torno a la política de prevención de riesgos laborales, llevada a cabo por la empresa externa Preveniges. La principal preocupación de Copaboca es cumplir con la normativa para evitar sanciones y dejar en un segundo plano otro tipo de políticas que no son normativas, aunque trabajar así no es del todo correcto.

De esta forma, aunque Preveniges se encargue de forma general de otras políticas como puede ser planificación de personal, análisis de puestos de trabajo o una parte de la formación, inevitablemente, está más enfocada a la prevención de riesgos laborales que a otros aspectos más generales de cada política. Esto puede suponer que las enfoque desde la óptica de prevención de riesgos laborales, en vez de hacerlo desde una perspectiva global, que sería lo idóneo.

Gracias al análisis del ajuste interno de Copaboca realizado a través de las vinculaciones explicadas en teoría se puede concluir que existe un claro ajuste entre las políticas de personal en dicha organización, abundando principalmente la sinergias positivas; es decir, las que tiene lugar al vincular varias prácticas de forma que se potencian sus resultados. Aunque, si bien es cierto que, habría un mejor ajuste entre políticas si Preveniges se centrara exclusivamente en la prevención de riesgos laborales y el resto de las políticas se desarrollasen a través de otros medios.

La realización de la planificación de personal solo en los periodos de vendimia hace que puedan darse desajustes entre oferta y demanda en otros periodos del año, lo que puede afectar a la empresa, e incluso a la carga de trabajo de los trabajadores.

El hecho de que en las fichas de puestos de trabajo las funciones a realizar por los trabajadores se den de forma generalizada, no permite ver con exactitud si las tareas concretas que realizan los trabajadores son las que realmente corresponden a su puesto de trabajo o no.

Para finalizar las conclusiones, cabe destacar que se debe seguir trabajando en todas las políticas de personal de la organización, no solo en las que se han desarrollado a lo largo de este trabajo, para conseguir por parte del departamento de RR. HH. vinculaciones óptimas con relación a las necesidades de los trabajadores y de Copaboca en su conjunto.

Por último, la realización de este documento tiene una serie de implicaciones para el campo de los RR. HH. y para la empresa y sus empleados.

Los estudios acerca del ajuste interno de los RR. HH. que se han tomado como referencia para el presente trabajo, pueden complementarse con este documento, al completar y sintetizar la información. Aunque se invita a todos los autores a que sigan investigando en este tema aún tan desconocido y difícil de estudiar.

Copaboca va a ser capaz de mejorar su departamento de RR. HH., teniendo en cuenta los puntos de mejora de sus políticas o de sus formas de actuación, para poder mejorar sus vinculaciones. Todo ello tendrá repercusión en sus trabajadores, pero también en la empresa en su conjunto, al incrementar la productividad.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, 17(32), 107-144.

AXESOR. (2021). *Bodegas Copaboca, S.L., VALLADOLID - Informe comercial, mercantil, financiero y de riesgo*. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de https://www.axesor.es/Informes-Empresas/3503189/BODEGAS_COPABOCA_SL.html

Benito Ciria, I. (2015). La formación bonificada en las empresas. (*Trabajo de Fin de Grado*). Universidad de Valladolid, Soria.

Bodegas Copaboca. (2021). *Bodegas Copaboca, una experiencia emocionante*. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de Bodegas Copaboca, an exciting experience: <https://copaboca.com/>

- Clauso García, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*, 3(1), 11.
- Convenio Colectivo de Sector de Industria y Comercio de la Vid de Valladolid. (16 de Diciembre de 2019). *Boletín Oficial de la Provincia de Valladolid*(238), 7-27.
- Cortés Díaz, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e higiene del trabajo* (Novena ed.). Madrid: Tebar.
- De la Calle Durán, M. d., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Equipo Vértice. (2007). *Dirección estratégica*. Málaga: Editorial Vértice.
- Fernández Balmón, M. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Fundae. (s.f.). *Fundación Estatal para la formación en el empleo*. Recuperado el 4 de Enero de 2022, de <https://www.fundae.es/transparencia/sobre-nosotros>
- García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 112-119.
- García Ruíz, P., & Sánchez Runde, C. (2006). Teoría de sistemas y propiedades emergentes en las organizaciones. Una aproximación al estudio de la consistencia interna en los sistemas de gestión de recursos humanos.

Revista Internacional de Organizaciones, 23-43. Obtenido de http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/5

Giorgi, G. (4 de Enero de 2022). *Soy emprendedor: Qué es sinergia negativa y cómo combatirla*. Obtenido de *Qué es sinergia negativa y cómo combatirla*: <https://emprendedor.com/que-es-sinergia-negativa-y-como-combatirla/>

Gómez - Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (Octava ed.). Madrid: Pearson Educación.

González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3, 76-104.

Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (Octava ed.). (Z. Fernández, J. D. Lorenzo Gómez, & J. Ruiz Navarro, Trads.) Londres: Civitas Thomson Reuters.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 86, 291-313.

Infojobs.net. (2 de Julio de 2022). Obtenido de <https://www.infojobs.net/bodegas-copaboca-s.l./em-i98525553575051661111009011124985503245/ofertas>

Instituto de Estudios Bursátiles. (25 de Febrero de 2021). *Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial*. Obtenido de <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (2018). *Boletín Oficial del Estado*, 294, de 5 de diciembre de 2018, 119788-119857. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>

Llanos Rete, J. (2008). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. Ciudad de México: Pax México.

- Martínez Martín, R. (2003). La inserción laboral de los universitarios a través de las prácticas en empresas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 3(101), 229-254.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Nebot López, M. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: FC Editorial.
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*(16), 55-81.
- Prevenges Consultores, S.L. (2016a-2020a). Memoria anual de actividades técnicas de Bodegas Copaboca, S.L.
- Prevenges Consultores, S.L. (2016b-2020b). Plan de formación de Bodegas Copaboca, S.L.
- Prevenges Consultores, S.L. (2016c-2020c). Plan de prevención de Bodegas Copaboca, S.L.
- Prevenges Consultores, S.L. (2016d-2020d). Relación de trabajadores y puestos de trabajo de Bodegas Copaboca, S.L.
- Prevenges Consultores, S.L. (2020). *Prevenges*. Recuperado el 28 de Febrero de 2022, de <https://prevenges.es/>
- Revuelta Díaz, D. (2019). Los planes de formación en las empresas. (*Trabajo de Fin de Grado*). Universidad de Cantabria, Santander.
- Roca Puig, V., & Bou Llusar, J. C. (2006). El concepto de ajuste en dirección de empresas: definición, metodología e hipótesis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 41-62.

- Rodríguez Sahagún, T. (1968). La planificación de personal. *Boletín de Estudios Económicos*, 23, 129-142.
- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? *Management Revue*, 186-201.
- Valenzuela, B., & Pacheco, M. O. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. Hermosillo: USON.
- Vicente Pérez, Á. J. (2005). *Prevención de riesgos laborales*. Madrid: ESIC Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre ciertos aspectos de Bodegas Copaboca, S.L.

Cuestionario sobre aspectos concretos de Bodegas Copaboca, S.L.

Encuestador: Lara Granado Guijarro

Encuestado: Responsable departamento de RR. HH. Bodegas Copaboca, S.L.

Fecha: mayo 2022

1. ¿Cuál es la filosofía y cultura de la empresa?

Respecto a la filosofía y cultura de la empresa, nos basamos en la fabricación de productos que puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mejorando la calidad de los productos existentes, así como la fabricación de nuevos productos que puedan llegar a nuevos mercados. Nuestra prioridad son los clientes y la diversidad de productos para llegar a distintos mercados.

De esta manera ofrecemos vinos de varias denominaciones: (Rueda, Ribera, Arlanza, Espumosos, Frizzantes) y en diferentes formatos en todo el territorio nacional, así como en varios países de Europa (Alemania o Bélgica), EE. UU. y China.

2. ¿Cuál es la estrategia empresarial que sigue la empresa?

La empresa se dedica a la venta de vino, tanto nacional como internacional, a través de la fabricación de diversos productos propios de las distintas denominaciones de origen de nuestra zona como, por ejemplo, Rueda, Ribera del Duero, Arlanza o Rioja.

Para todo ello, apostamos por la innovación en aspectos como el etiquetado, el envasado o la calidad del vino para la promoción y adaptación a los distintos mercados.

Además, utilizamos diversas técnicas de marketing como publicidad, eventos, participación en ferias o la presentación de nuestros vinos en concursos.

Se concluye que Copaboca sigue una estrategia de liderazgo en costes, tratando de minimizar sus costes de producción y distribución lo máximo posible, sin dejar de ofrecer la mejor calidad a sus clientes.

Su objetivo es ofrecer un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas competidoras.

3. *¿Podrías describir cómo lleváis a cabo la planificación de personal y el análisis de puestos de trabajo?*

La planificación de personal se lleva a cabo por la persona responsable de cada uno de los departamentos:

- *Personal de administración: es la propia dirección quien coordina y dirige las actividades a desarrollar por estos trabajadores/as.*
- *Personal de producción y almacén: de la coordinación de las tareas de este grupo de trabajadores/as se encarga la persona responsable de producción.*
- *Comerciales: es el responsable de comerciales quien se encarga de dirigir las tareas de este grupo de trabajadores/as.*

Respecto al análisis de los puestos de trabajo, lo realizamos con ayuda de una empresa externa que es quien además nos realiza todos los trabajos relacionados con la Prevención de Riesgos Laborales:

- *análisis de puestos de trabajo*
- *riesgos que conlleva cada puesto*
- *formas de trabajo correctas para prevenir accidentes o enfermedades laborales*
- *cursos de formación basados en la prevención (manejo de cargas, ergonomía, manipulación de extintores etc.).*

4. El análisis de puestos de trabajo realizado por Prevenges, ¿es desde una óptica general o desde la óptica de prevención de riesgos laborales?

El análisis de puestos de trabajo es desde una óptica general, aunque lo realice Prevenges, la empresa especializada en prevención de riesgos laborales.

5. ¿Cuáles son los métodos que empleáis para el reclutamiento y la selección de personal?

Para el reclutamiento utilizamos diversos medios:

- *A través de ETT (empresas de trabajo temporal)*
- *A través de anuncios en páginas de empleo como InfoJobs o tutrabajo.org.*
- *A través de la recepción de curriculum en nuestra página web (apartado "trabaja con nosotros").*

Una vez que encontramos el perfil que nos encaja, realizamos entrevista personal con el candidato y si es lo que buscamos, procedemos a su contratación.

6. ¿Cuántos trabajadores se contratan normalmente a mayores en el periodo de vendimias? Es decir, cuántos hay de cada puesto durante todo el año y cuántos hay de cada puesto en el periodo de vendimias.

El momento de cambio de número de trabajadores se produce normalmente en el periodo de vendimias. Por lo tanto, previamente realizamos una planificación de personal para valorar el número de trabajadores que debemos incrementar en el mencionado periodo.

En Copaboca somos 29 trabajadores. En el periodo de vendimias se suelen contratar a varias personas de una empresa externa o particulares para llevar las máquinas (toda la vendimia se lleva a cabo con máquinas). Por tanto, la plantilla puede aumentar en 4 o 5 personas dependiendo el año.

7. ¿Qué tipo de formación lleváis a cabo?

En función de lo que necesiten los trabajadores. Hacemos una o dos anuales. Puede ser bonificada o no bonificada.

- *Bonificada: Hablas con la empresa que lo oferta, te proporcionan un listado de todos los cursos, indicas el que quieres y te piden los datos de la empresa para ver el crédito del que la empresa dispone en Fundae. La empresa paga, pero se descuenta la bonificación en los servicios sociales de la empresa. Después les dan un diploma a los trabajadores.*
- *No bonificada: Lo paga la empresa.*

8. ¿Podrías dar algún ejemplo de cursos de formación que no estén relacionados con la prevención de riesgos laborales?

Los cursos que se llevan a cabo a parte de los de prevención tienen que ver con calidad para saber cómo han de tratar el vino; manipulación de alimentos; emergencias (para saber por ejemplo cómo utilizar un extintor, cómo actuar si pasa algo en la bodega...).

9. ¿Por qué normalmente recurrís a la formación bonificada?

Recurrimos a la formación bonificada porque es una oportunidad para la empresa. Si no utilizas los créditos que dan para utilizar en formación, se pierde. Además, las empresas con las que suelen llevar a cabo este tipo de formación se encargan de contactar con Fundae facilitando el proceso enormemente.

10. ¿Cómo funcionan los convenios de prácticas?

Las Universidades o Escuelas de Negocios contactan con nosotros. Normalmente solemos aceptar, por lo que se procede a la realización de un convenio, en el que aparezca por escrito todas las condiciones. Normalmente cogemos alumnos en prácticas todos los años, excepto el año 2020 debido al COVID.