



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Los diferentes procesos de recursos humanos y su gestión en la empresa ‘El Balcón de Níjar’

Autor: María Fernández Cortés

Tutor: Javier Martínez del Río.

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
Curso Académico: 2015 / 2016
Almería, Septiembre de 2016

“Nuestra actitud ante la vida no debe depender necesariamente del exterior, sino sobre todo de nuestro interior. Los seres humanos encerramos en nuestro interior toda posibilidad de respuesta y la capacidad de obrar, transformar y crear. De nosotros depende permitir que los acontecimientos o el estado de ánimo influyan en nuestra conducta. Las situaciones no son, por sí mismas, ni positivas ni negativas. Somos nosotros quienes decidimos. ”

Psicólogo, pedagogo y escritor Bernabé Tierno. (Tierno, 1998)

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN	3
Motivaciones e interés del trabajo.....	3
Objetivos	4
Fuentes, metodología y estructura de contenido	6
CAPÍTULO 1: “La administración y gestión de los recursos humanos”	8
1.1. Concepto de administración y gestión recursos humanos	8
1.2. Procesos de gestión de los recursos humanos.	10
CAPÍTULO 2: “Caso de estudio: El Balcón de Níjar”	17
2.1. Gestión de los procesos de recursos humanos: “El balcón de Níjar”	17
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	26
CONCLUSIONES	28
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	30
Bibliografía	30
Contenido web (todos los recursos consultados son ‘en línea’).....	31

RESUMEN

El trabajo pretende estudiar las dificultades que tienen las empresas de nueva creación para aplicar los programas o procesos estándar de gestión de recursos humanos en la elaboración de su estrategia. Por ello, se ha hecho una revisión de la parte teórica, al mismo tiempo, un resumen de las principales herramientas para gestionar los recursos humanos de una empresa. En primer lugar se ha definido, el proceso de reclutamiento y selección de personal como punto de partida. En segundo lugar, se ha tratado el proceso de formación y desarrollo profesional dentro de la empresa. Por último, se encuentra expresado el proceso de recompensas e incentivos como parte fundamental para la continuación de los recursos humanos en la empresa.

Posteriormente, se ha llevado a cabo un caso de estudio mediante una entrevista personal al gerente de “El balcón de Níjar”, David Caparrós, donde se ha conocido y analizado la aplicación práctica de los procesos antes explicados así como su gestión diaria desde el momento de creación de su empresa hasta la actualidad. Además, se han identificado los problemas que de manera consciente o inconsciente tiene la empresa.

INTRODUCCIÓN

Motivaciones e interés del trabajo

La importancia de la gestión de los recursos humanos a través de una buena estrategia es un aspecto fundamental que debe formar parte de la planificación de cualquier empresa y de manera especial en aquellas de reciente creación. Toda organización, sobre todo estas últimas a las que se ha mencionado, las de nueva creación, que pretendan desarrollar una adecuada estrategia de recursos humanos a corto o largo plazo dentro de su ámbito organizacional deben acertar en el planteamiento de su estrategia para conseguir lo que se propongan, ya que de ello puede llegar a depender el éxito y el progreso de la misma u obviamente su fracaso. Esto se hace a través de los procesos estándar de gestión. Se pretende, por tanto, estudiar las dificultades que tienen las empresas de nueva creación poner en práctica esos programas con los que gestionar los recursos humanos. Además, el enfoque estratégico de los recursos humanos deberá estar a su vez interrelacionado con el resto de los procesos de la organización. Una empresa es un todo, no solo un ente que opera de manera individual en cada una de sus estrategias, sino que el conjunto de todas las estrategias planteadas da sentido y valor a la organización en sí misma.

La influencia en la correcta gestión empresarial y, de forma más concreta, el influjo de plantear un mecanismo correcto de modo que la plantilla de la nueva organización resulte adecuada en todos los aspectos y que facilite las dificultades a las que se enfrentan una empresa de nueva creación ha sido parte fundamental y clave en la elección de este argumento para el desarrollo de mi proyecto, especialmente por dos razones. La primera de ellas, la relevancia futura que tiene el desarrollo de una estrategia de recursos humanos cuando se inicia una nueva actividad empresarial con los procesos adecuados de recursos humanos, y la segunda, conocer la visión y aplicación real práctica de los procesos explicados en el presente trabajo, en este caso, a través de la empresa “El Balcón de Níjar”, para identificar así problemas presentes en la organización en cuestión.

Objetivos

Con este proyecto se pretende conocer y profundizar en los diferentes procesos que permiten planificar las diversas estrategias de recursos humanos de una nueva empresa para así observar y reflexionar sobre cómo la misma los aplica en la realidad en su día a día desde su creación y, del mismo modo, ser conscientes de las barreras que impiden que esto se lleve a cabo de manera correcta. Se trata, por tanto, de un modo de acercar y hacer ver a las empresas de nueva creación y, al mismo tiempo, a aquellas ya consolidadas (si aún no lo hacen), la importancia de la estrategia de recursos humanos, capaz de definir su éxito o fracaso, y de igual modo, darles a conocer los diferentes tipos de procesos que deben emplear y tener en cuenta para que conseguir el máximo rendimiento y potencial de su plantilla.

Se ha contactado con una empresa cuya actividad comercializadora comenzó hace 6 años, exactamente en 2009. En la entrevista se ha tratado posicionar al empresario desde una perspectiva concreta, el comienzo su creación, para conocer y obtener así información sobre cómo han trabajado los procesos plasmados en el presente proyecto desde que iniciase su actividad, ver los problemas a los que se ha enfrentado, si han sido resueltos positiva o negativamente y ver su evolución hasta el momento actual. Se le ha preguntado acerca de qué opciones emplean para llevar a cabo la selección, en concreto si lo ha realizado ella misma o ha contratado a una empresa especializada en recursos humanos para ello, detallando además el tipo de perfil que buscan y si encuentran o no dificultades para su búsqueda. En cuanto al argumento de la formación y desarrollo profesional se ha tratado de conocer si lo tienen en cuenta y de qué manera y las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización. Como tercera parte de la entrevista y haciendo referencia al primer capítulo que se trata en este trabajo se ha preguntado acerca de cómo llevan a cabo la motivación en la empresa y de qué manera consideran el tema incentivos al personal. Destacar que todos los aspectos tratados se han resuelto de manera muy satisfactoria.

La puesta en contacto para una visión práctica con la empresa elegida enfocando la entrevista desde su inicio empresarial ha dado lugar a un análisis basado en la realidad y, conseguir así, según el punto de vista de la organización, una resolución más efectiva. Al

mismo tiempo, se ha hecho en las conclusiones un análisis crítico sobre aquellos problemas que se han identificado en la empresa y sus posibles soluciones.

Tras la obtención y búsqueda bibliográfica de la información consultada, se ha elaborado una breve explicación de los diferentes procesos o programas que pueden emplearse para el desarrollo de una correcta estrategia de recursos humanos en aquellas empresas que inicien su actividad y, como se ha comentado antes, para aquellas ya consolidadas y que no lo lleven a cabo evitando siempre las dificultades que suelen surgir ante una nueva actividad.

Se ha expuesto de forma explícita los comentarios expresados por el gerente de la organización entrevistada así como los correspondientes comentarios, puntos de vista y/o semejanza con la manera correcta adecuada de realizar la gestión de los procesos explicados a lo largo del proyecto, para observar así los aspectos positivos y negativos y problemas, si los hay, del modo de trabajo de la empresa.

En primer lugar, se ha tratado de describir el concepto de administración de recursos humanos, donde se explican sus características y se ha destacado lo más relevante. A continuación, se han expuesto diferentes procesos o programas de gestión de los recursos humanos donde se trata de destacar la importancia de cada uno de los aspectos que los componen y que deben tenerse en cuenta para la elaboración de las estrategias de recursos humanos en nuevas empresas y cómo de relevante es la compenetración de cada uno de los procesos para llegar a un resultado óptimo a lo largo del tiempo en cuanto a los resultados de la empresa se refiere. Tras todo ello, se ha hecho referencia a la entrevista llevada a cabo al gerente de la empresa 'El balcón de Níjar', haciendo referencia en primer lugar al proceso de reclutamiento y selección, seguido de la formación y desarrollo profesional para terminar con el proceso de motivación e incentivos. Se ha destacado, por tanto, los principales aspectos positivos que puede proporcionar su correcta gestión a la propia empresa ya que ello ha constituido todo el resto de la cadena de su estrategia así como los negativos. Para todo el proceso explicado a lo largo de este proyecto se obtuvo el apoyo de fuentes tanto como bibliográficas, de contenido web y la realización de la entrevista.

Para efectuar la entrevista se contactó telefónicamente con diferentes empresas. De un total de 10 solamente 3 mostraron interés por colaborar como visión real y práctica del presente

proyecto, pero finalmente la única que cedió a una entrevista personal fue ‘El Balcón de Níjar’. El criterio de selección de las mismas ha sido simple, ya que lo que se ha buscado ha sido empresas que se hayan creado recientemente y que tuviesen un responsable de recursos humanos o, al menos, alguien que tuviera los conocimientos necesarios para conocer los conceptos que se tratarían en el encuentro. Con la entrevista, se investiga acerca del mecanismo de actuación de una empresa cuando comienza y durante su consolidación, además de saber si siguen unos patrones básicos y esenciales en la gestión de los recursos humanos que forman la misma. De este modo se pretende conocer los problemas que presenta la misma de modo consciente o inconsciente y plantear así sugerencias de mejora.

Por tanto, la estructura del proyecto se divide en dos capítulos principales. En el primero de ellos se engloba el concepto de administración o gestión de recursos humanos y explicación de los procesos de gestión de los recursos humanos. El segundo trata de abarcar un análisis de las afirmaciones realizadas en la entrevista a David Caparrós, gerente de ‘El Balcón de Níjar’ para conseguir los objetivos finales: conocer los aspectos de los procesos de recursos humanos más difíciles a los que las empresas se enfrentan y que deben tener en cuenta ya que estos servirán para crear una estrategia futura y una aplicación práctica correcta de la parte teórica.

En la parte final, se abordan las conclusiones a las que se ha llegado tras el análisis de todo el anterior proceso, así como las diferentes lecturas que han sido empleadas para ello y la entrevista con la empresa seleccionada.

Fuentes, metodología y estructura de contenido

Las referencias en cuanto a bibliografía que se han empleado para la elaboración del proyecto han sido diversas. Por un lado, se ha consultado fuentes de la web y, por otro, como ha sido expresado, una fuente primaria, que en este caso ha sido una entrevista.

Respecto a las fuentes de tipo web que se pueden encontrar en la red de Internet, se ha tratado de localizar páginas que plasmasen en su contenido lo relacionado con el proyecto lo más especializadas posible. En lo relacionado con el segundo método, ha dado lugar a profundizar más en la parte relacionada con el presente trabajo dando lugar al caso de

estudio de ‘El Balcón de Níjar’ más allá de una simple entrevista, consiguiendo de este modo, conocer los tipos de procesos que emplea esta empresa para la estrategia de recursos humanos desde el momento de su creación.

Para la finalización del trabajo se ha elaborado un apartado en el que están recogidas las conclusiones extraíbles del mismo como resultado de todo el proceso que se ha realizado para su consecución, acompañado de la bibliografía y fuentes empleadas. Del mismo modo, la totalidad de la entrevista no ha sido transcrita por su larga duración de más de 30 minutos, pero sí ha sido registrada para su posterior consulta en caso necesario.

CAPÍTULO 1: “LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS”

1.1. Concepto de administración y gestión recursos humanos

De un modo tradicional, las personas dentro de la organización han sido consideradas como un elemento productivo, pero cuyo valor debía ser minimizado, ya que el único objetivo era la obtención de unos resultados positivos en cortos periodos de tiempo. A lo largo del tiempo, se han ido desarrollando diferentes definiciones, conceptos y teorías de lo que significa administración o gestión de recursos humanos. Una de ellas es la de Herrera Duran, el cual ha definido a las personas como recursos tras la llegada a la empresa, siendo los recursos humanos una parte compleja a la par que importante, debido a que todos los demás factores y procesos requieren de la parte humana para cualquier tipo de actividad y desarrollo de la misma. “Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento” (Herrera Duran, 2011). Por su parte, para Margaret Butteris, (Butteris, 2000) el objeto principal de los recursos humanos y, por tanto, su particular definición es contratar y trasladar personas, provocando todo ello el correspondiente mantenimiento de informes así como la administración de beneficios y salarios. Lo que trata de explicar Margaret con su percepción de recursos humanos es cómo las personas de una nueva organización serán las ‘culpables’, en el buen sentido, de las ganancias de la empresa, resultando indiferente los tantos procesos de contratación y despidos que se hayan podido llevar a cabo para lograrlas.

Al concepto de gestión de recursos humanos se puede unir el concepto de estrategia, para darle más sentido a uno de los objetivos de este trabajo, ya que es fundamental plantear una correcta estrategia de recursos humanos cuando se quiere iniciar una actividad empresarial sea del tipo que sea y a lo largo del desarrollo de la misma. Según expresó Michael Porter, estrategia es lo siguiente: “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar esos objetivos” (Porter, 2009) que, unida a

aquella definición aportada por Stoner, “El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo” (Stoner, 1996) se obtiene un concepto de estrategia bastante amplio, es decir, una estrategia requiere un equipo humano con el que la empresa sea capaz de diferenciarse del resto y superar los objetivos establecidos. Este hecho solo es posible con una excelente estrategia de recursos humanos bien definida desde la creación de la organización.

En la actualidad, los recursos humanos constituyen la parte fundamental en toda organización, no solo por la capacidad y conocimientos que aportan, sino porque al mismo tiempo son los responsables de la evolución, éxito y resultados de la empresa. Por ello, las empresas han establecido un proceso, una estrategia, para gestionar e invertir en recursos humanos de sus empresas que haga valer lo que realmente tiene valor, valga la redundancia, en el éxito empresarial. Por esta razón, se han determinado diversos mecanismos, entre los que se encuentran la fijación de salarios y bonus, la evaluación del rendimiento, la motivación, los procesos de selección, el tipo de contrato: temporal o indefinido, el uso de becarios, etc. que trataremos en el presente trabajo, si bien, pueden existir otros diversos a los antes mencionados.

Las empresas deben tener en cuenta que no es lo mismo seleccionar personal para desempeñar un trabajo que se encuentre en el nivel inferior de la pirámide que para aquellos puestos de mayor responsabilidad situados en la cima. A raíz de este punto de partida, la organización tiene que establecer unos criterios u otros a cada tipo de sistema posible aplicable a los recursos humanos. Además, valorar positivamente el esfuerzo y los méritos de cada uno de los empleados que conforman el ámbito empresarial suponen por un lado, una satisfacción personal y el aumento de competitividad entre las personas y, por otro, una mayor fuerza de trabajo del personal y la conducción hacia el logro de objetivos y metas empresariales. Para todo esto, es necesario contar con un buen equipo fundador, una plantilla adecuada, en definitiva, los recursos humanos.

Cabe recordar una vez más, que el principal objetivo del sistema de recursos humanos es dotar a la empresa de capital humano para lograr sus objetivos. Este hecho es considerado siempre como un reto, sobre todo en el caso del emprendimiento. Un emprendedor que recién empieza su andadura profesional tiene que pensar cómo hacer para atraer, retener, administrar, motivar y generar gente productiva, ya que es la principal razón de ser de la

gestión de recursos humanos, tal y como explica Alejandra González (González, 2014). Llevar a cabo de manera correcta este proceso resulta muy difícil para las nuevas empresas y en ocasiones para aquellas ya consolidadas, debido a que, por ejemplo, los emprendedores no tienen la formación necesaria en todos los ámbitos que deben ser controlados para iniciar una nueva actividad. Por norma general, la tendencia emprendedora es dejarse llevar y seguir patrones ya establecidos en el marco social en el que se encuentra la empresa, con independencia de que esos patrones o fórmulas marcadas sean los idóneos o no para el desarrollo de su trabajo siendo esto un error. Un emprendedor debe ser realista, y plantear la estrategia de recursos humanos y las demás acorde con la realidad de su futuro trabajo.

Por lo tanto, se han realizado en el proyecto tres apartados, denominados como procesos de gestión, que reflejan de forma conjunta los aspectos a tener en cuenta en la difícil tarea de gestión de recursos humanos por una organización emprendedora para conseguir éxito así como para el desarrollo de su estrategia a lo largo del tiempo desde la incorporación del personal. Si alguno de los siguientes procesos que vienen desarrollados a continuación, no se gestiona de manera correcta puede ocurrir que los recursos humanos que forman la empresa fracasen y, por tanto, la compañía se vea afectada por ello.

1.2. Procesos de gestión de los recursos humanos.

1.2.1. Proceso de reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección tiene como principal objetivo el valorar a las personas más adecuadas y convenientes para la organización, así como, para el puesto de trabajo desempeñar, es decir, la incorporación de personas físicas a la empresa. No se trata sin embargo, de seleccionar al mejor candidato entre todos los posibles, si no al que mejor se adapte a la entidad. De nada servirá tener al mejor si luego no consigue adecuarse a las metas y objetivos establecidos y más aún si la actividad empresarial va a dar inicio.

El proceso comienza, por tanto, en el momento en el cual la empresa hace conocida su petición de búsqueda de alguien para un puesto y, al mismo tiempo, los interesados con un buen nivel de formación muestran su interés en la oferta. De este modo, el conjunto de personas con cualificación para cubrir un puesto vacante dentro de la organización conforma el grupo que pasarán el proceso de selección. Este es el paso decisivo, se trata de

decidir si una persona es válida o no para el puesto y para cumplir las necesidades de la nueva empresa. La selección de los recursos humanos de manera correcta define y refleja la calidad de la organización. Debido a que este proceso supone para la empresa un coste tanto de tiempo como de dinero, un error en el proceso de selección sería perjudicial para la misma, de ahí también su gran importancia. En ella se tiene en cuenta desde las habilidades hasta el comportamiento y mejor perfil que será capaz de ejercer mejor las necesidades requeridas. Este proceso inicia con la decisión de la empresa de si este lo realiza la propia empresa o si contrata una empresa externa experta en selección de personal.

El primer método, realizarlo la propia empresa, lleva asociado algunas ventajas como son la de un coste más económico gracias a la propia gestión del proceso, contacto directo con la persona a contratar desde el primer momento lo que permite captar las características rápidamente, así como familiarización con el mecanismo de trabajo de la misma a través de explicaciones *in situ* de las tareas a desempeñar. Al mismo tiempo, el principal inconveniente de que la nueva empresa decida seleccionar por sus propios medios es la disminución de la incorporación de nuevas formas y modelos de trabajo así como nuevas ideas y puntos de vista que unidos a la falta de experiencia en este campo pueden desembocar en una mala elección.

Por otro lado, el segundo método de contratación, la contratación a través de una empresa externa especializada en ofrecer este tipo de servicios, hace que se incremente el valor de la empresa. Esto puede verse reflejado en una mejor consecución de los objetivos por el empleo y uso fórmulas de selección de personas más novedosas para su puesta en marcha, pero que quizás no toda voluntad emprendedora pueda permitirse, ya que el contratar un servicio externo implicará, en la mayoría de los casos, un mayor coste para la empresa. También pueden surgir problemas de adaptación y falta de compañerismo, porque la persona de fuera se vea rechazada por sus compañeros al no haber sido ellos los ascendidos, esto ocurrirá solamente si la empresa está ya consolidada. Si por el contrario, es una organización de nueva creación no tendría que existir este tipo de problemas ya que todos los recursos humanos que la forman serían nuevos en el equipo, a excepción del emprendedor o emprendedora. Así mismo, destacar que uno de los mecanismos más eficaces para realizar procesos de selección consiste en procesos de simulación de puestos, ya que proporcionan una visión de cómo el candidato a elegir se desenvuelve en las

situaciones a las que tendrá que hacer frente a diario si es seleccionado. De esta manera, el potencial a alcanzar por el candidato es percibido de manera clara por el reclutador.

Esquemáticamente y de manera muy sencilla el proceso de reclutamiento y selección quedaría así:



Una vez llevado a cabo todo el proceso anterior, comienza el periodo de incorporación a la empresa en el que el primer paso consistirá en definir el tipo de contratación a realizar. Se han barajado de entre todas las posibles las dos opciones siguientes:

a) Contratación temporal o indefinida. Cuando se inicia una actividad empresarial hay que tener en cuenta el tipo de contratación. Si lo que se pretende es contar con el personal necesario según la demanda de que se tenga en ese momento realizaremos una contratación temporal con opción a una continuación. Decantarse directamente por un tipo de contrato indefinido sin conocer ni haber visto a la persona desarrollar durante un periodo prudencial sus funciones puede ser arriesgado, ya que en caso de despido la empresa debería asumir el coste. Algunas empresas se acogen a estos tipos de medidas para obtener un aumento en sus objetivos y/o resultados. Sin embargo, otras, prefieren acudir a la reestructuración organizativa, es decir, en lugar de contar con muchos niveles en la cadena de la organización se trata de reducir el número de éstos consiguiendo así un mayor contacto entre los niveles resultantes, se obtienen igual o mejores resultados, pero con un personal distribuido de diferente manera. Es en este momento donde saber gestionar de manera eficaz los recursos humanos de la empresa juega un papel fundamental para alcanzar el deseado éxito. Esta última propuesta, con menos niveles jerárquicos, puede ser un buen comienzo para una empresa de nueva creación, ya que podrá a lo largo del tiempo definir mejor los niveles o, por el contrario, continuar con una estructura bastante horizontal, siempre según la evolución que presente la opción elegida.

b) Uso de becarios. En el caso de una nueva empresa esta puede resultar una de las opciones más económicas, ya que existen programas de bonificación e incluso que el coste

sea cero si es un programa de becas de alguna entidad. El uso de becarios es una práctica en constante extensión debido al momento actual que está atravesando nuestro país. Las empresas buscan formar su plantilla de recursos humanos al mínimo coste, pero bajo niveles de trabajo a tiempo completo o parcial durante un periodo más o menos corto. Sus funciones principales son las de ayudar al personal fijo existente en recursos humanos y adquirir conocimientos superficiales de todo lo que se refiere al funcionamiento de la empresa. Por tanto, en lo que concierne a empresas de nueva creación suelen plantear en sus estrategias de recursos humanos la contratación de personal a través de becarios o prácticas para que puedan así desarrollar todo el potencial profesional dentro de la misma a bajo coste. De este modo, la persona que comienza desde el principio será conocedora de todos los mecanismos de trabajo y de los principales objetivos de la organización y puede llegar en un futuro a formalizar un contrato temporal o indefinido de los que se ha comentado antes.

1.2.2. Proceso de formación y desarrollo profesional

El proceso de formación y desarrollo profesional es, tras el proceso de reclutación y selección, un factor fundamental para conseguir los objetivos y el éxito en la empresa. Si un emprendedor tras haber realizado la contratación de una persona para su plantilla no ofrece la posibilidad de formación y desarrollo profesional dentro de la misma debería plantearse entonces el por qué de esa contratación o cuál es realmente la finalidad que tiene para la empresa la presencia de esa nueva persona. Como a lo largo del presente proyecto se pretende dar a conocer algunos procesos fundamentales para una elaboración correcta de la estrategia global de recursos humanos y no caer en errores, este proceso en concreto, la formación y el desarrollo profesional, deben estar perfectamente desarrollados.

a) Formación: La formación como parte de la estrategia de recursos humanos dentro de la empresa supone el dotar a los trabajadores de ciertas habilidades que de otro modo no pueden ser adquiridas, además de ayudar a solventar pequeños problemas que supongan una disminución del rendimiento laboral del empleado. Esta tiene lugar en un periodo corto de tiempo. En el caso de una empresa de nueva creación ofrecer esta formación resulta de gran importancia para que el nuevo trabajador adquiriera las competencias que posteriormente vendrán desarrolladas en la misma. Las buenas prácticas de formación llevan consigo la evolución y desarrollo del trabajador, ya que se piensa en el

desarrollo a largo plazo y como preparación futura de cara a las necesidades y objetivos que tenga la organización.

b) Desarrollo profesional: Se refiere al desarrollo de las capacidades y las habilidades de los recursos humanos que forman la empresa. Un aumento de este hará que profesionalmente un trabajador realice su trabajo más allá de sus propias metas, debido a que se les ayuda a perfeccionar las capacidades para llevar a cabo más de una función asociada a su labor principal, se les trata de explotar y sacar fuera todo el potencial interno, bien mediante programas de coaching, mentoring o similares. Todo ello, provoca a su vez que la cultura organizacional crezca entre todos los recursos humanos de la empresa.

A continuación, se compara la formación con el desarrollo profesional, para poder observar claramente cuáles son sus diferencias en cuanto a los objetivos que persigue cada una de ellas y los tres principales aspectos claramente diferenciadores.

1. Tabla1. Comparación de objetivos y aspectos entre la formación y el desarrollo profesional.

	FORMACIÓN	DESARROLLO PROFESIONAL
OBJETIVO	Mejorar el rendimiento individual	Favorecer y engrandecer una plantilla de RRHH con más flexibilidad y capacidad resolutive
ASPECTO 1	Tiene en cuenta el presente	Tiene en cuenta el presente y el pasado
ASPECTO 2	Se realiza a cada trabajador por separado	Se realiza a todo el personal que forman los RRHH de la empresa
ASPECTO 3	Referida únicamente a la actividad que desarrolla la persona	Referida al conjunto de actividades, características y habilidades de un puesto.

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy. Gestión de los recursos humanos (5ªEdición). 2008

Para desarrollar correctamente los procesos anteriores descritos es absolutamente necesario que las organizaciones consideren la evolución de los sistemas de trabajo y su adaptación al momento actual. Cabe recordar aquí que la inclusión de las nuevas tecnologías en las metodologías de trabajo ha hecho y hace cada vez más la presencia del trabajador en la empresa menos necesaria, ya que su trabajo llega incluso hasta en ocasiones a ser sustituido por máquinas. Aunque es cierto que numerosas empresas no consiguen despegar y crecer como habían planeado desde un inicio, algunas organizaciones carecen de un equipo de recursos humanos cualificado y altamente motivado para el desarrollo del trabajo y otras no han buscado el apoyo necesario en empresas dedicadas a la selección de personal que les ayudase en su momento a encontrar lo que de verdad su empresa necesitaba. Sin embargo, antes de tomar la decisión de despedir a un trabajador, toda empresa puede aplicar una formación complementaria al puesto así como el desarrollo profesional para subsanar este tipo de errores.

1.2.3. Proceso de evaluación de recompensas e incentivos.

Los procesos de evaluación de recompensas e incentivos forman parte de un plan de remuneración con el que se pretenden obtener un reflejo directo de esta en los resultados u objetivos establecidos. A través de este proceso, se consigue una motivación de cada uno de los trabajadores, del grupo o de la organización para la ejecución correcta, eficaz y eficiente de las labores asignadas. La distribución errónea de este tipo de retribución puede afectar de forma negativa a los recursos humanos de la empresa y, en consecuencia, a las estrategias y objetivos establecidos y, al mismo tiempo, afectar a sus cuentas. Una empresa de nueva creación deberá tener especial cuidado en cómo decide establecer las políticas de evaluación de recompensas y los mecanismos de incentivos, ya que los nuevos trabajadores pueden aprovechar la poca experiencia en este campo para intentar engañar a la organización. Por esta razón, se plantean algunos métodos que forman parte de este proceso.

- a) Fijar salarios. Establecer un método de retribución claro desde el primer momento resulta más o menos motivador para la persona que ha sido contratada. De esto modo, puede establecerse los siguientes tipos:

- **Retribución fija:** Se refiere a una cantidad fija que puede ser la establecida por ejemplo, como mensualidad o por horas.

- **Retribución variable.** Esta modalidad es más utilizada en empresas pequeñas de nueva creación.

b) Bonus o evaluaciones de rendimientos/desempeños. La evaluación del desempeño trata de valorar el desarrollo laboral de un trabajador y el reflejo de ello en la empresa. Está asociado a lo que se podría definir como un programa específico de recompensa a los trabajadores que mejor rendimiento tienen dentro de la empresa o que mejor desempeñan sus funciones dentro de la totalidad del grupo.

c) Incentivos (motivación): “La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. Desde la perspectiva de la empresa, la motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas”. Diez y otros, 2014. Así, viene recogida la explicación de motivación según el libro ‘Economía de la empresa’¹. Efectivamente, todo aquello que contribuya a la superación de los recursos humanos de la empresa favorecerá sin duda alguna que los objetivos y metas que se planteen lleguen a conseguirse. Un trabajador debe sentirse seguro, estable, valorado, es decir, motivado con las funciones que le han sido asignadas, de lo contrario, no tendrá un buen rendimiento laboral y su comportamiento repercutirá de forma negativa tanto al resto del personal que conforma la empresa como a la organización en sí misma. Por regla general, las contrataciones se basan más en la capacidad que muestra el entrevistado ante una situación que su nivel de motivación. A este aspecto debería dársele más importancia en el sentido de que sirve como medio para satisfacer otras necesidades, ya que puede que la clave del éxito de la organización se centre más en ello que en las capacidades. Una empresa que inicia su actividad deberá a lo largo del tiempo provocar en sus trabajadores la motivación suficiente para que permanezcan en ella y la hagan crecer en todos los sentidos.

¹ Economía de la empresa. Isabel Diez Vial, Gregorio Martín de Castro y María Ángeles Montoro Sánchez. Universidad Complutense de Madrid. Capítulo 5: ‘La función de los Recursos Humanos’ Pág. 148. 2014. Editorial Paraninfo.

CAPÍTULO 2: “CASO DE ESTUDIO: EL BALCÓN DE NÍJAR”

2.1. Gestión de los procesos de recursos humanos: “El balcón de Níjar”

1. Historia y estructura societaria

‘El Balcón de Níjar’ es una empresa dedicada a la producción, manipulación y comercialización de todo tipo de Tomate Cherry Ecológico. En sus inicios, no se dedicaban a la comercialización, pero fue en el año 2009 con el Tomate Cherry Ecológico donde comenzó la actividad comercializadora. En la actualidad, se definen como una empresa cuya actividad principal es comercializar tomate y aunque su cartera de productos ha sido ampliada desde su creación no deja de ser el Tomate Cherry Ecológico el producto estrella.

Su estructura societaria se compone por diferentes socios que son los productores agrícolas cuyo objetivo común es obtener un mayor margen en cuanto a la producción se refiere. El equipo humano que forman esta empresa son conocedores de todo lo relacionado con la actividad en el campo. Empezaron siendo dos socios, aunque recientemente se ha producido la incorporación de un tercero con una parte minoritaria. De este modo, la gerencia corre a cargo de David Caparrós y de los dos socios mencionados antes. Cuentan además con diversos departamentos con personas especializadas por funciones: comercial, compras, control de calidad, producción, administración que incluye finanzas y laboral, y sistemas de información. A raíz de estos departamentos nacen, además de los responsables de cada uno de ellos, puestos por debajo en la pirámide jerárquica como son los jefes y administración de almacén, personal de campo y administrativos. Todos ellos a su vez controlan la labor que realizan los responsables de etiquetados, mozos, manipuladoras y encargados.

2. Estrategia empresarial

Su estrategia empresarial se fundamenta en un pilar fundamental: la diferenciación. Tratan de diferenciarse de la gran competencia existente en este sector por ser superiores en la calidad, el sabor y el servicio respecto a los demás productos del mercado de la misma categoría. Gracias al uso de los medios técnicos más innovadores y avanzados llevan a cabo una gestión óptima del producto desde su origen, el invernadero, hasta su destino

final, el consumidor. Cuenta además con un sistema de calidad basado en controles estrictos y directos sobre la producción, así como en una cuidada selección de los productos lo que asegura un óptimo proceso de envasado y obviamente una selectiva comercialización. Todo esto lo consiguen también a los más de 1.500 metros cuadrados que permiten cultivar anualmente las diversas variedades de Tomate Cherry Ecológico y una capacidad de producción de más de 6.000 toneladas

Son una de las empresas más grandes en cuanto a comercialización de Tomate Cherry Ecológico. Su gerente afirma que: “El sector del Tomate Cherry cada vez es peor porque hay mayor cantidad de producción y el precio de venta es cada vez menor”.

3. Relevancia de los recursos humanos para el logro de los objetivos empresariales

Los objetivos empresariales fijados por la organización no podrían ser llevados a cabo si el personal que forma el conjunto de la empresa no tuviese una clara orientación a la satisfacción del cliente, de forma que se le ofrezca lo mejor en calidad y precio y, por tanto, otorgándole respuestas a cada una de sus necesidades.

Al ser una empresa que produce todo el año, la necesidad de personal desde el primer momento de su creación, inicialmente con la producción y a partir del 2009 con la comercialización ha sido y es constante y necesaria durante todo el año aunque existen picos de más o menos necesidad según la campaña. Los puestos que están relacionados con la gestión de la empresa como pueden ser el de comercial, contabilidad, etc. se han establecido en la empresa como personal fijo, es decir, estables, ya que consideran importante mantener en el tiempo el personal que se dedica a estas actividades. Sin embargo, para puestos relacionados con la manipulación, selección de productos, etc. los que están relacionados con la actividad del campo la estructura del personal es más variable. Cuenta con mano de obra ya cualificada que ha sido formada a lo largo de estos años, pero siempre se producen incorporaciones que desconocen casi en su totalidad el mecanismo de trabajo y a las que se les trata de formar para el periodo o campaña para la que se contratan.

Tras esta pequeña introducción para conocer el entorno en el que se ubica esta empresa se procede a desgranar la entrevista en diferentes apartados que se corresponden con cada uno de los procesos de gestión expuestos en el primer capítulo de forma bibliográfica y teórica.

Se ve, por tanto, en esta parte del caso de estudio de ‘El Balcón de Níjar’ la aplicación real y práctica de los procesos en una organización con el objetivo de identificar problemas de los que la empresa puede ser o no conocedora y plantear así posibles sugerencias de mejora para una mejor gestión de los recursos humanos de la misma.

- Proceso de gestión del reclutamiento y la selección

En la primera parte de la entrevista se ha preguntado acerca de cómo realizan el proceso de reclutamiento y selección, así como cuáles son los problemas a los que se enfrentan (si los hay) y cómo los solucionan. En este proceso la empresa diferencia entre personal para la parte de administración y oficinas y aquella que se dedica al contacto directo con el producto, como pueden ser los productores del campo o manipuladores, entre otros. Para lo primero, suelen hacer uso de plataformas especializadas en reclutamiento y selección de personal como puede ser la plataforma Ícaro de la Universidad de Almería, si la persona en cuestión está a la altura del trabajo y su rendimiento es favorable la mantienen dentro de la empresa. Para reclutar y seleccionar a personal que tiene relación directa con la actividad productora suelen realizar convenios con empresas de trabajo temporal o contratar a través de origen, es decir, acuerdan con empresas fuera de España la incorporación de un determinado número de personas de otro país a las cuáles les facilitan la entrada al mismo y la incorporación al trabajo o incluso el boca a boca entre los conocidos.

De esta primera intervención con referencia al proceso indicado el gerente ha afirmado lo siguiente:

- *Método de búsqueda de candidatos para diferentes puestos:* “Inicialmente a través de la Universidad de Almería y de la plataforma Ícaro se utilizó para puestos administrativos o intermedios. Sin embargo, a nivel de peones agrícolas o encargados fue a través de origen. Coexpal les buscaba gente en Rumania y en Bulgaria (año 2006 cuando empezaron) ya que antes se hacía así. De este modo, mediante el ofrecimiento de alojamiento, etc. se conseguían los trabajadores.”
- *¿Cómo buscaban los perfiles? ¿Qué medios han empleado en sus inicios?:* “La Universidad para puestos administrativos, etc. También han hecho uso de conocidos para

establecer el tema de los responsables y/o encargados y para el personal de manipulado se pusieron carteles en los pueblos y bares para que la gente hiciera auto-candidatura”.

- *¿Quién toma las decisiones de contratar?: “Entre los todos socios”.*
- *Respecto al perfil requerido y si encontraban lo que buscaban: “Mujeres con cierto rango de edad, no muy bajas y estilizadas porque se supone que les debe costar menos realizar el trabajo. Antes sí encontrábamos con más facilidad los perfiles requeridos. Ahora no, porque cada vez hay más personas que han vuelto a su lugar de origen”.*
- *Con relación al uso de Empresas de Trabajo Temporal (ETT): “En momentos puntuales hacen uso de las ETT. El problema que observa es que las ETT también quiere un tipo de contrato de continuidad y él considera que están para cubrir semanas o picos puntuales de trabajo. A eso se le añade que las personas seleccionadas a través de ETT no están dispuestas a trabajar un número determinado de días o semanas”.*
- *¿Por qué recurren a Ícaro? ¿Por qué es más fácil encontrar personal cualificado? ¿Saben que el coste será menor? ¿Crees que vais a encontrar la persona adecuada?: “Ícaro no tiene coste de publicación. En general buscamos gente que sea capaz de resolver problemas, trabajar en equipo y por sí misma y que sean los más autónomos posibles. Todo esto tiene que pasar un tiempo prudencial, no estoy hablando de meses quizás puede pasar algún año o incluso más y ver si esta persona encaja en la filosofía de empresa. Una vez que estás seguro y esa persona está a gusto lo que la empresa pretende es no perder a esa persona. Esta decisión no se toma hasta que no ves que realmente la persona elegida funciona dentro de la misma.*

Un problema que se identifica tras la valoración de la aplicación práctica de este proceso es que, por ejemplo, en la parte del personal de administración, si hacen uso exclusivo de becarios, no contarán en un futuro con personal suficiente con experiencia y pueda aportar buenas prácticas de gestión empresarial. Aquí entonces, el coste de personal barato puede salir a lo largo de tiempo caro y con el plus de no aportar ningún valor añadido a la organización. También, esto les permitirá no adquirir un nivel excelente de gestión. Se trata por tanto de tener en cuenta en este proceso a personas adecuadas para la empresa, no simplemente querer ahorrar en contratación aunque luego a largo plazo los tengas para

siempre en tu empresa, ya que el coste inicial de esa formación e inexperiencia puede resultar negativo.

Por otra parte, en lo que respecta al personal de campo, no deberían dejarse influenciar por conocidos, ya que el rendimiento de la producción depende de otros factores como pueden ser el proceso cuidado y dedicación así como de calidad de los productos empleados para la obtención de la producción final.

- Proceso de gestión de la formación y el desarrollo profesional

La segunda parte se ha tratado el tema de la formación y el desarrollo profesional, de modo que se identificase el interés en cuidar al personal que forma su empresa tanto en el momento inicial de su incorporación como a lo largo de su continuación en la misma. La empresa trata de formar a sus nuevos empleados cuando ven la valía de una persona mediante cursos de formación subvencionados o no, por lo que no les importa invertir en formación y, si bien, en puestos de administración el desarrollo profesional es inexistente, en el personal de producción y con contacto directo con el campo, manipulación, etc. sí existe la posibilidad de ascenso, ya que un manipulador puede destacar y realizar tan bien su trabajo que pase a supervisor.

De esta segunda intervención con referencia al proceso indicado el gerente ha afirmado lo siguiente:

- *Formación:* “Cuando vemos un curso que nos interesa en función del puesto de cada uno bien sea de fiscal, laboral, manipulación, carretillero, etc. algunos se hacen obligatorios por auditoria mediante el uso de los créditos de formación, aunque si bien es cierto que alguno se ha pagado porque se ha considerado incompleto o no llegaban los créditos formativos anuales”.
- *Desarrollo profesional:* “En una PYME, como es nuestro caso por ejemplo, un peón puede convertirse en encargado. Por tanto, aunque del desarrollo profesional es casi inexistente por los tipos de puestos existentes las personas que pueden optar a puestos superiores normalmente cobran algo más para no perderlos. El método de fidelización que empleamos es pagando más que lo que paga el mercado para el mismo puesto”.

- *¿Existe cambio de puestos entre los recursos humanos que forman la plantilla?: “No, un peón, por ejemplo, no puede llegar a ser gerente porque el perfil no lo cumple. Contamos con personas especializadas en administración, en fiscalidad, etc. y tampoco podrían optar a uno de los otros puestos de manipuladoras o similares ya que tienen formación media-alta y su perfil es el propio para el puesto que ocupan. Es prácticamente imposible un desarrollo profesional dentro de la empresa de varios puestos”.*

Si bien, la formación la consideran importante y hacen uso de ella, no deben olvidar que cualquier formación aplicada a un trabajador debe tratar de proporcionar nuevas habilidades hasta ahora no manifestadas en la persona y mejorar el rendimiento laboral. Si, por el contrario, se trata de cursos formativos iguales todos los años solo por cubrir las obligaciones legales, se estará perdiendo la oportunidad de progreso. En lo que respecta al desarrollo profesional, hemos visto que es muy limitado, pero en aquellos puestos que tengan oportunidad de crear deben conseguir potenciar con programas especializados como coaching o mentoring a estos trabajadores, opción que según lo expresado por el gerente no lo han tenido en cuenta ya que no hace ninguna referencia a ello.

- Proceso de incentivos y motivación

La tercera parte trata sobre el proceso de incentivos y motivación con respecto a su plantilla de recursos humanos en lo que se refiere a aquellos que tienen contacto directo con el producto, es decir, en su argumento en concreto sobre este tema no hace referencia al personal de administración. Tratan de motivar a los trabajadores siendo flexibles en aspectos como el horario, días libres, etc. según el rendimiento que se observe en cada uno de ellos. Gracias a unos medidores de rendimiento pueden conocer qué trabajador hace más en el mismo tiempo que los demás. Este hecho se lo comunican para que sea conocedor de su esfuerzo. Del mismo modo, los trabajadores con mejor rendimiento son llamados para la época en la que baja la producción como motivo también recompensa a su rendimiento y dedicación en la empresa en lugar de contar con aquellos que su rendimiento ha sido inferior. También, la gerencia mantiene un feedback con los empleados en comidas que organizan cada cierto tiempo donde la gerencia escucha los aspectos positivos y negativos de la visión de sus trabajadores, lo que ayuda a conocer los puntos motivadores a reforzar. Además, los incentivos llegan principalmente vía retribución aumentando el

salario por campañas, en forma de diversos tipos de seguros u otros tipos de convenios entre trabajador y gerente.

De esta tercera intervención con referencia al proceso indicado el gerente ha afirmado lo siguiente:

- *¿Cómo motiváis a vuestros empleados?:* “Hay dos caminos que destacan. Vía retribución: mediante aumentos de salario y otra vía a través de seguros médicos, plan de pensiones, etc. Además, en los últimos años se hace una especie de jornada intensiva a una parte del personal, por ejemplo, en verano.

A nivel de almacén según el rendimiento que tengan se les elige para las épocas en la que menos trabajo hay porque han tenido un rendimiento superior. En el trabajo manual, se miden rendimientos y si los trabajadores piden algo en concreto en una situación especial se les trata de complacerla. A nivel de campo se les da más trabajo y una cantidad en función de los rendimientos que se tenga a lo largo del año o si han superado el umbral establecido.

Suelo comer con todos los empleados y ve qué les gusta y nos les gusta a mis empleados. También, les digo en lo que tienen que mejorar a aquellos que lo necesitan”.

- *¿Se quejan o encuentras problemas en aquellos con un menor rendimiento?:* “Los que tienen menor rendimiento no suelen quejarse, pero los que lo hacen se les presentan los rendimientos que han tenido para que vean que su trabajo ha sido inferior al de sus compañeros con las mismas condiciones que el resto de compañeros”.
- *Incentivos a la contratación:* “La política general de la empresa es hacer fijos discontinuos, porque si los recursos humanos de los que disponemos funcionan no tenemos ningún interés en que se vayan. Este tipo de contrato implica trabajar por campañas y estar parado durante 40-45 días y luego vuelven. En manipulación, por ejemplo, interesa un coste variable en función de la producción, por lo que la opción de realizar un contrato fijo no discontinuo no es factible”.

La organización debe establecer una política clara de fijación de incentivos, es decir, se observa con bastante sencillez que ofrecen incentivos económicos vía retribución y otros, pero las políticas que emplean al respecto no se especifican si son fijas y atribuibles a

cualquier trabajador aunque sea nuevo en la empresa. Si lo hacen de manera fija, un nuevo empleado conocerá y está predispuesto a manifestar un mayor rendimiento si sabe lo que después le espera con su esfuerzo. La evaluación del rendimiento y motivación sí es llevada a cabo de manera correcta, aunque habría que tener en cuenta no solo el rendimiento en función de la producción de un periodo determinado de tiempo, el resto de características como la edad del trabajador, la capacidad de asimilación del trabajo, etc. pueden hacer incomparable un parámetro que hasta ahora ellos consideran medible.

- Qué podría mejorar ‘El Balcón de Níjar’ dentro de la gestión de los recursos humanos según la gerencia

Para terminar se propuso hablar de los aspectos mejorables dentro de la propia empresa, ya que todo puede realizarse de manera que cualquier gestión, en este caso la de recursos humanos, esté aún más cerca de lo perfecto. Lo que expuso con especial atención es la necesidad de conocer los perfiles de las personas con las que cuentas en tu empresa. Cuanto más conozcas a tus trabajadores, mayores motivaciones y expectativas puedes crearle. Todo esto, bajo un ambiente de trabajo bueno, sereno y estable. Destaca además, la jerarquía que casi podría ser calificada como totalmente horizontal, lo que permite una comunicación directa entre todos los miembros de la empresa, hecho que buscan de forma constante y tratan de mejorar diariamente, debido a que la perspectiva de futuro de cualquier empresa es crecer y conseguir objetivos y gracias al apoyo del personal contratado todo esto es posible. Por tanto, son aspectos que no descuidan y tratan siempre de ir un paso más allá en la mejora de estos.

De esta última intervención en la entrevista con referencia a futuras mejoras el gerente ha afirmado lo siguiente:

- “A nivel de gestión siempre se pueden mejorar cosas pero lo que hay que entender el perfil de la gente con la que trabajas, no es lo mismo motivar e incentivar a un personal con una formación media/superior o gente sin formación que lo que le interesa es ahorrar para luego irse a otras empresas”.
- “Intentamos que la gente esté a gusto. Que la gente esté motivada, aunque no siempre se consigue obviamente”.

- *Política de puertas abiertas*: “Todos los miembros de la empresa pueden hablar con todos, sin quitar la autoridad del encargado. Personal con necesidades puntuales como días libres o dinero, etc. se trata de ser más flexible aunque haya sido una de las personas que menos rendimiento ha tenido, quizás no da más de sí, pero lo que hace lo hace bien”.
- “Si todo el mundo entiende que haciendo bien su trabajo hará bien la empresa y a él mismo, ya será un punto fuerte”.
- “En una multinacional: planes de carrera, posibilidad de moverse entre departamentos, un buen superior que sepa ver tu potencial es totalmente distinto a una PYME. Una PYME está mucho más limitada. No hay departamento de recursos humanos por ejemplo y las opciones de plan de carrera o movilidad entre departamentos no existe, ya que cada persona está en el puesto en función de su perfil”.
- “Las relaciones entre personas es complicada. No a todos les funciona lo mismo. Hay que intentar entender cómo piensa cada uno, qué necesidades tiene cada uno y eso es hablar y hablar y tener la comunicación necesaria y confianza para que todo fluya”.
- “Un buen empresario tiene que tener a sus recursos humanos contentos y motivados, porque al final son los que te ayudan a conseguir tus objetivos”.

A parte de todo lo anterior, reuniones por perfiles profesionales, puestas en comunes de problemas y soluciones entre los diversos jefes de los departamentos, mayor aprendizaje e implicación de los trabajadores para con los objetivos de la empresa mediante otros mecanismos podrían ser llevados a cabo en el futuro para tratar de mejorar.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Como resultado de la entrevista se observa que en el primero de los procesos la empresa ha hecho uso de empresas externas para el reclutamiento y selección de su personal. Lo que las pymes se enfrentan a problemas para gestionar los recursos humanos, debido a que acuden a entes especializadas que les faciliten ese trabajo aunque luego sea la propia empresa quien tome la decisión final de contratar. Por lo que respecta al perfil es bastante específico, hecho que dificulta su búsqueda ya que el rango se reduce de un modo considerable y, además, se observa que no comparten en su totalidad el mecanismo de las ETT. También, buscan personas polivalentes dentro de cada perfil específico y tratan de conservar a la persona seleccionada a lo largo del tiempo si creen que se ha adaptado y realmente merece la pena, pero por otro lado, las diferencias entre personal agrícola o de campo y el personal administrativo son grandes, ya que mientras que el último pueden ser fijos a lo largo del tiempo, los primeros tienen un carácter más variable a excepción de aquellas necesidades que deben ser cubiertas a lo largo de todo el año.

Por lo que respecta al segundo proceso, el de formación y desarrollo profesional, se ve claramente como el aspecto formativo lo tienen muy en cuenta para sus trabajadores, bien sea a través de los créditos formativos que tienen disponibles las empresas o, cuando es necesario, acuden a cursos externos para que su personal esté totalmente formado en las competencias que lo requiere. Por otro lado, el desarrollo profesional no es viable tal y como comentaba el propio gerente por el tema de no existir numerosos puestos por encima de los ya asignados. Si bien es cierto que tal y como afirmaba David Caparrós desde su propia experiencia en una empresa multinacional es totalmente diverso. En una multinacional las posibilidades de crecimiento son muy grandes sobre todo si tienes un superior que sepa ver el potencial de sus empleados. Así éstos pueden optar tanto a ser formados y a desarrollarse con altas probabilidades de éxito y crecimiento personal.

En el último de los procesos el gerente deja ver de manera clara que la motivación para esta empresa es muy importante y la cuidan a través del pago económico aunque es cierto que puede ser compensada mediante peticiones específicas de sus trabajadores en situaciones puntuales, es aquí cuando se produce un alineamiento entre los intereses de la empresa con el empleado. Si el personal de la empresa da, la empresa lo ve recompensado como al trabajador le conviene. Del mismo modo, la política de hacer contratos fijos

discontinuos asegura a las personas que trabajan en la organización un trabajo a lo largo de todo el año, aunque ello implique un tiempo de paro. Como se expresó durante la entrevista aquellos trabajadores con mayor rendimiento tendrán preferencia sobre los demás en las épocas más bajas de trabajo, lo que unido al proceso de motivación anterior y evaluación del desempeño ocasiona una mayor implicación de todos los trabajadores para su continuidad en el trabajo. Del mismo modo, una flexibilidad en los horarios y la facilidad en tener un *feedback* directo entre gerencia y trabajadores fomenta el buen clima laboral y bienestar de los recursos humanos que la forman.

Para terminar, se le hizo reflexionar acerca de las oportunidades de mejora en cuanto a la gestión de recursos humanos que podría llevar a cabo la propia empresa. De nuevo, se contempla cómo esta empresa tiene muy claro los principales puntos que deben mantenerse y mejorarse a lo largo del tiempo, es decir, una clara comunicación con todos los niveles jerárquicos es fundamental, así como una satisfacción de todos los empleados que forman la plantilla, ya que hará que el concepto empresarial se entienda y llegue a buen fin de un modo más sencillo.

CONCLUSIONES

Una estrategia satisfactoria de recursos humanos en empresas de nueva creación y en aquellas ya consolidadas es importante. Las nuevas iniciativas emprendedoras que van en aumento y, por ello, se hace necesario contar con los procesos de gestión de recursos humanos adecuados para cumplir en un futuro con los objetivos establecidos. Por esta razón, se han extraído las siguientes conclusiones del presente proyecto.

- En la actualidad las empresas de nueva creación están creciendo. Si un grupo de personas toma la decisión de crear una nueva organización tiene que considerar los procesos de recursos humanos explicados a lo largo de este proyecto, para conseguir así la generación del empleo en la sociedad y el crecimiento y prosperidad para ellas mismas. El problema principal aparece cuando los emprendedores no tienen los conocimientos necesarios para desarrollar la iniciativa de forma correcta, y es esto, lo que hay que se trata de solucionar haciendo ver a las empresas su importancia. La gran parte del material accesible para la gestión de recursos humanos está enfocado a grandes empresas y multinacionales, por lo que las PYMEs son las primeras perjudicadas en saber gestionar todo eso siendo pequeñas. En cuanto a las organizaciones consolidadas deben también revisar todos los procesos para conseguir el mejor rendimiento de todas las personas que la forman.

- Los perfiles de reclutamiento y selección deben adecuarse a las necesidades de la empresa y no tener en cuenta aspectos de tipo económico que puede ser perjudiciales a la larga en el logro de los objetivos. Es importante por tanto, contar con profesionales y una plantilla con una estructura correcta y sólida, y esto solo es posible si el abanico de candidatos a tener en cuenta se amplía en cuanto a requisitos y características se refiere.

- Una empresa debe incluir el número y el tipo de personal adecuado que haga caminar a la organización por el camino del éxito en el presente y futuro. Para esto, una vez que tiene el personal dentro de la empresa debe formarlos, ofrecerles un desarrollo profesional y ofrecerle incentivos que le motiven a su continuación y dar

lo mejor de sí dentro de la empresa. Se espera que los empresarios valoren cada vez más estos aspectos. No deben realizarse este tipo de actividades y evolución por el simple hecho de cumplir requisitos legales, sino para aprovechar las máximas habilidades que pueden aprender los trabajadores y el mayor potencial posible a obtener por parte de los mismos.

- Se establecen unas políticas inestables de incentivos y rendimientos. Equilibrio de aspectos a tener en cuenta para este proceso, además de establecer unos criterios fijos que puedan resultar atractivos a toda persona que forme la organización, ya que será concedora de cualquier tipo de recompensa bien sea económica que con interés personal.

- En la visión práctica y real durante la entrevista a la empresa se concluye que, en general, hacen buena gestión de cada uno de los procesos tratados en el proyecto, aunque con diversas mejoras en cada uno de ellos que deberían considerar, plantearse y revisar y han sido explicados a lo largo del presente proyecto.

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN Y CARDY (2008). *Cómo responder a los retos presentes y futuros de los recursos humanos. Gestión de los recursos humanos*, Capítulo 1, 5ª Edición.
- J.A.F. STONER, R.E. FREEMAN Y D.R. GILBERT JR (1996) *Administración*, Pearson Educación, 6ª Edición.
- JUAN JOSÉ DURAN HERRERA (2011): “*Diccionario de Finanzas*”, Ecobook, Editorial del Economista.
- MALHOTRA NARESH K. (2004): *Investigación de Mercados*, México, Pearson Educación, 4ª Edición, pág. 115 y 168.
- MARGARET BUTTERISS (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Editorial: EDIPE.
- MICHAEL PORTER (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Editorial Pirámide.
- TIERNO BERNABE (1998). *Valores humanos*. S.A., Taller de editores.
- SANDHUSEN L. RICHARD (2002). *Mercadotecnia*, Compañía Editorial Continental, 1ª Edición, pág. 229.
- WILLIAM J. STANTON, MICHAEL J. ETZEL Y BRUCE J. WALKER (1955): *Fundamentos de Marketing*, México, Mc Graw-Hill, 3ª Edición. 2004, pág. 212.

Contenido web (todos los recursos consultados son ‘en línea’)

- GONZÁLEZ MÁRMOL, 2014 ALEJANDRA. *‘8 Consejos de recursos humanos para emprendedores’* Debates IESA. Volumen XIX. Número 4. Octubre-Diciembre 2014. Páginas 18-21. <http://es.slideshare.net/grupometas/consejosdebates-iesa-xix4las-organizaciones-y-su-genteoctdic> Fecha de consulta: 10 de mayo 2016.

- LHR. *‘Desarrollo de los recursos humanos’*. 12 mayo 2016. <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-de-los-recursos-humanos/> Fecha de consulta. 10 de mayo 2016.

- ‘EL BALCÓN DE NÍJAR’. www.balcondenijar.com Fecha de consulta: durante toda la elaboración del presente proyecto. 2016.

