



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

***TOMA DE DECISIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS, DE LA EMPRESA “PRIEGO” EN EL MERCADO
“COPRO20”***

Autor/a: Ortiz Millán, Blanca

Tutor/a: Profesor Dr. D. Juan María Muñoz Tomás

Fecha: 03/05/2020

Defensa: _____

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1 Objetivo del informe.....	1
CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y EL MERCADO	2
1 Introducción al Capítulo II	2
2 La empresa	3
2.1 Actividad de la empresa y estrategia.....	3
2.2 Misión, visión y valores.....	3
2.3 Organigrama de la empresa.....	4
2.4 Departamentos de la empresa	5
2.4.1 Dirección General	5
2.4.2 Compras	5
2.4.3 Producción.....	6
2.4.4 Recursos Humanos	7
2.4.5 Marketing.....	7
2.4.6 Finanzas	7
2.5 Tipos de productos y características	8
2.6 Recursos físicos y humanos.....	9
2.7 Responsabilidad Social Corporativa.....	10
3 El mercado	13
3.1 Competidores y sus productos	13
3.2 Demandantes por área geográfica	14
CAPÍTULO III. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	17
1 Introducción al Capítulo III	17
2 Departamento de Recursos Humanos	18
2.1 Concepto y características	18
2.2 Funciones del departamento	19

2.3	Gestión de Recursos Humanos.....	20
2.4	Metodología en la gestión de Recursos Humanos	21
3	Estructura del departamento de Recursos Humanos.....	25
4	Modelo de funcionamiento	27
4.1	Objetivos del departamento.....	27
4.2	Mecanismo para la toma de decisiones.	28
4.3	Relación entre las decisiones y la consecución de los objetivos.....	30
5	Relación del departamento de RRHH con el resto de las áreas	31
6	Aportaciones del departamento a los objetivos de la empresa	33
7	Limitaciones	34
8	Consideraciones del departamento con respecto a la RSC	35
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH	37
1	Introducción al Capítulo IV	37
2	Aplicación objetivos SMART al departamento de Recursos Humanos	38
3	Análisis y descripción de la estrategia seguida	40
4	Decisiones estratégicas tomadas.....	42
5	Resultados obtenidos de las decisiones tomadas.....	44
6	Análisis crítico de los resultados	47
7	Consecuencias esperadas y no esperadas.....	48
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	50
1	Introducción al Capítulo V	50
2	Conclusión de la gestión y resultados obtenidos por la empresa	51
3	Conclusión del Trabajo de Fin de Grado	52
4	Consideraciones personales	53
	BIBLIOGRAFÍA.....	54
	ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la empresa “Priego”	4
Ilustración 2. Objetivos Desarrollo Sostenible 1	11
Ilustración 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2	12
Ilustración 4. Modelo Blake y Mouton.....	23
Ilustración 5. Estructura del departamento de Recursos Humanos.....	25
Ilustración 6. Turnos de trabajo	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño y sensibilidad al precio y calidad de cada mercado	15
Tabla 2. Estacionalidad y empresas por producto comercializado	16

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de empleados según su cualificación	44
Gráfico 2. Evolución anual de costes salariales mensuales por trabajador en €	45
Gráfico 3. División de operarios según su antigüedad en la empresa	45

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CNY	Código de divisa del Yuan renminbi chino.
EUR	Código de divisa del Euro.
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación.
IPC	Índice de Precios al Consumo o Índice de Precios al Consumidor.
MMPP	Materias primas.
OMS	Organización Mundial de la Salud.
ROA	<i>Return On Assets</i> , Retorno sobre Activos o Rentabilidad Económica.
RRHH	Recursos Humanos.
RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
SMART	<i>Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time</i> o Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Tiempo.
USD	Código de divisa del Dólar estadounidense.

RESUMEN

La empresa objeto de estudio, también conocida como “Priego”, se dedica a la fabricación y comercialización de máquinas deportivas dentro de un mercado muy competitivo llamado “COPRO20”. La entidad está dirigida por un Director General y otros cinco responsables encargados de los diferentes departamentos funcionales.

Hoy en día es fundamental en todas las empresas la existencia de un departamento de Recursos Humanos. Este departamento se encarga del capital humano de la empresa. Los Recursos Humanos son un factor clave para que una empresa tenga éxito, ya que los empleados son el recurso más importante y básico de una organización. Estos son los encargados de desarrollar día a día el trabajo, haciendo que la empresa esté en constante crecimiento. Los operarios son los colaboradores necesarios para que la compañía cumpla cada vez unos objetivos más exigentes.

A su vez, es necesario que tanto desde la empresa como desde el departamento de Recursos Humanos la gestión se haga de manera socialmente responsable. En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa juega un papel importante ya que supone un comportamiento transparente y honesto por parte de las empresas hacia los *stakeholders*.

PALABRAS CLAVE

Competitividad | Responsabilidad | Capital humano | Organización | Éxito | Crecimiento
| Colaboración | Exigencia | Gestión | Transparencia | Honestidad | Calidad |
Innovación

ABSTRACT

The company under study, also known as "Priego", is engaged in the manufacture and marketing of sports machines within a very competitive market called "COPRO20". The entity is led by a CEO and five other managers in charge of the different functional departments.

Nowadays, the existence of a Human Resources department is essential in all companies. This department takes care of the company's human capital. Human Resources is a key factor in a company's success, as employees are an organization's most important and core resource. These are responsible for developing the work day by day, making the company constantly growing. Workers are the necessary collaborators for the company to meet increasingly demanding objectives.

In turn, it is necessary that both from the company and from the Human Resources department the management is made socially responsible. In this sense, Corporate Social Responsibility plays an important role as it involves transparent and honest behaviour on the part of companies towards stakeholders.

KEYWORDS

Competitiveness | Responsibility | Human capital | Organization | Success | Growth | Collaboration | Requirement | Management | Transparency | Honesty | Quality | Innovation

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1 Objetivo del informe

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el estudio de uno de los departamentos más importantes de toda empresa, contando con la ayuda de un proceso de simulación de una empresa. Dicho proceso de simulación tiene el objetivo de enseñar sobre la dirección y gestión de una empresa.

En la primera parte del informe, a partir de la gestión de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de máquinas deportivas, se hace un análisis detallado sobre dicha empresa llamada “Priego”, así como sobre el mercado en el que compete conocido como “COPRO20”.

Asimismo, el informe aborda minuciosamente la gestión de uno de los departamentos que componen la empresa. En este caso, se estudia qué es un departamento de Recursos Humanos, así como su importancia, y la relación que mantiene con el resto de los departamentos de la entidad. De igual manera, también se explican cuáles deben ser los intereses del director del departamento, además de cuáles son los objetivos y funciones que convierten al departamento de Recursos Humanos en una pieza destacada de las organizaciones actuales.

Por otro lado, se especifican los objetivos del departamento de RRHH de “Priego”, la estrategia seguida y las decisiones tomadas por parte de su responsable y finalmente los resultados obtenidos.

Por último, se realiza una conclusión sobre la gestión y resultados obtenidos por la empresa, así como una conclusión del Trabajo de Fin de Grado y otras consideraciones.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y EL MERCADO

1 Introducción al Capítulo II

El objetivo principal de este capítulo es dar a conocer detalladamente la empresa “Priego” y el mercado en el que opera, “COPRO20”. Mediante el Anexo 1, se busca informar de manera ejecutiva sobre aquellos datos más relevantes para los *stakeholders*¹.

Los diferentes productos que ofrece “Priego” lo componen maquinaria de ejercicio aeróbico y de musculación dispuestos en diferentes modelos. Su esencia se basa en invertir en innovación, siendo destacable la ergonomía que ofrece, así como su tecnología puntera.

Adaptado a una nueva época, la entidad apuesta por sus empleados mediante la formación continua y ventajas sociales. Además, gracias a su inminente expansión, “Priego” trabaja por el crecimiento del equipo humano con el objetivo de posicionarse como líderes del mercado.

Pero, para conseguir ser líderes en el mercado debe existir la Responsabilidad Social Corporativa. La entidad apuesta por la sostenibilidad mediante la regulación y certificación de todos sus procesos. Asimismo, es una empresa comprometida con la legislación y el medioambiente mediante la minimización de productos desechados.

No es fácil operar en dos continentes como el europeo y el norteamericano. Por ello, existe una colaboración con los mejores proveedores de transporte para conseguir con éxito llegar a cualquiera de los países y satisfacer así a sus clientes.

¹ *Stakeholders*: Público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento.

2 La empresa

2.1 Actividad de la empresa y estrategia

“Priego” se dedica a la fabricación y comercialización de productos para su posterior venta, en concreto, de máquinas deportivas. De manera inicial, la empresa se introduce en el mercado desarrollando bicicletas estáticas y multiestación de musculación en Europa.

La estrategia llevada a cabo por la empresa se basa en la diferenciación por innovación y calidad. Los productos que oferta son de máxima calidad, y poseen una gran inversión en investigación y desarrollo, con la finalidad de hacerlos innovadores. Cada periodo, la entidad destina una parte de sus beneficios a mejorar su innovación, realizando altas inversiones en el campo de I+D+i². De esta forma, la empresa consigue ofertar una cartera de productos mejorada en cada periodo.

Por otro lado, la consolidación en el mercado europeo es una de las prioridades, dedicando todas sus inversiones y recursos durante los primeros periodos. La compañía toma como estrategia la consolidación del mercado europeo, desarrollando, aparte de sus dos productos iniciales, otros como la bicicleta estática y cinta de correr para intentar así conseguir un mayor índice de ventas.

De igual manera, “Priego” decide introducirse en Norte América, un mercado acorde con las características principales de sus productos, alta innovación y calidad.

En resumen, tras analizar los movimientos de la compañía, la estrategia fija seguida por esta consiste en la oferta de cuatro productos innovadores y con alta calidad en el mercado europeo, en el que tiene una larga presencia, y en el nuevo mercado norteamericano, en el que se consolida gracias a la presencia de menos empresas competidoras.

2.2 Misión, visión y valores

La misión corporativa de la compañía tiene como objetivo la fabricación y distribución de productos deportivos con el fin de mejorar la salud y la calidad de vida de los clientes, fomentando un estilo saludable y ofreciendo un servicio excelente e innovador.

² I+D+i: Investigación, Desarrollo e Innovación.

“Priego” busca ser la empresa líder en el mundo en distribución de maquinaria deportiva, generando un valor agregado a todos aquellos miembros integrados en la cadena de valor, siendo siempre la mejor opción para aquellos clientes que deseen adquirir productos deportivos.

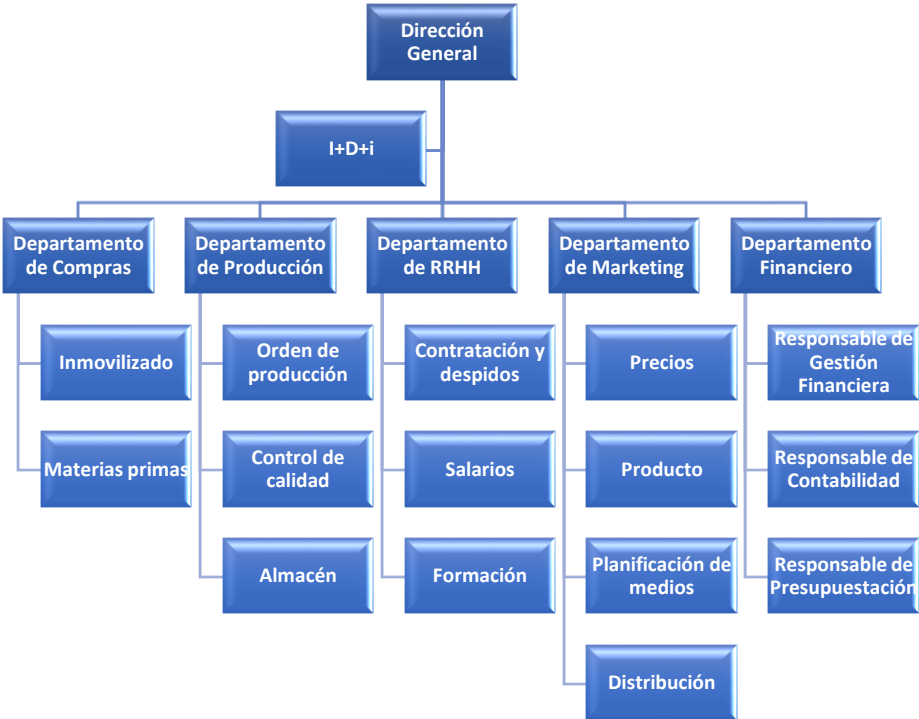
La satisfacción del cliente es la razón principal de la existencia de “Priego”. Tiene el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida y el bienestar de estos, a través de una alta calidad de sus productos innovadores. Asimismo, la empresa tiene un compromiso con el medioambiente, reduciendo al mínimo la contaminación en las actuaciones. Además, se mantiene una comunicación empresarial transparente y honesta en todos los departamentos, con todos los clientes y proveedores.

Por otro lado, competitividad e innovación son dos valores que se promueven desde la cultura empresarial para la mejora continua de calidad y procesos productivos. Por ello, la formación constante del personal es primordial para añadir valor, tanto a la empresa, como al producto.

2.3 Organigrama de la empresa

La empresa “Priego” está compuesta por cinco departamentos funcionales supervisados por una Dirección General encargada de velar por la correcta consecución de los objetivos y marcha de la actividad empresarial.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa “Priego”



Fuente: Elaboración propia inspirada en simulador empresarial.

2.4 Departamentos de la empresa

2.4.1 Dirección General

Es primordial para la compañía disponer de un departamento encargado de la supervisión y ejecución de los diferentes objetivos y estrategias. La Dirección General corresponde con el último eslabón de la compañía y, por ello, es fundamental una correcta política de actuación. (Nicole, s.f.)

“Priego” fomenta la transparencia interdepartamental para conseguir un flujo de información lo más ajustado a la realidad posible. Además, establece una comunicación continua con los directivos de las demás áreas que conforman el organigrama para el desarrollo de nuevas estrategias.

Con un estilo de liderazgo democrático, el Director General de la compañía promueve la participación de los empleados y supervisores mediante una transferencia de competencias permitiéndoles decidir sobre sus funciones. Este tipo de acción busca crear un vínculo de confianza que refuerce la motivación en su labor diaria.

2.4.2 Compras

El departamento de Compras se encarga de todo el conjunto de actividades necesarias para abastecer a la empresa de materia prima y maquinaria, para que así se puedan realizar todas las actividades oportunas para lograr los objetivos. La adquisición de todo el material necesario se realiza teniendo en cuenta las necesidades de la entidad y las estrategias que se estén implementando en el momento de la compra.

Uno de los principales objetivos del departamento se basa en comprar materias primas y maquinaria al precio más razonable para la empresa y otorgar el mayor rendimiento, ya sea de manera económica en el caso de las MMPP³ o funcional en el caso de la maquinaria.

En el caso de la materia prima, “Priego” trata de mantener una política empresarial de stock cero, es decir, ajustar la compra de materias primas a los objetivos que, según los diferentes estudios, se estiman alcanzar para así eliminar el coste de almacenaje. Esta es una misión compleja ya que siempre existe un porcentaje de error en el cálculo, pero lo importante es que el stock siempre sea lo más reducido posible.

³ MMPP: Materias primas.

La política de compra de maquinaria se realiza de forma gradual a lo largo del tiempo, procurando no ejecutar grandes compras innecesarias y evitando su venta en el corto plazo, para así conseguir un crecimiento constante de la empresa. Puesto que “Priego” se diferencia en innovación y vende en mercados sensibles a la calidad, la maquinaria posee un grado de innovación y calidad superior a la de la media de las empresas. Esto último, sumado a que se hace un cuidado exhaustivo de su rendimiento, hace que se alargue su vida útil, consiguiendo así una estabilidad en la adquisición de maquinaria.

2.4.3 Producción

El objetivo principal del área de Producción consiste en la transformación de los insumos (*inputs*) en el producto final (*output*) que llega a los clientes, garantizando siempre unos estándares mínimos de calidad. Para lograr este objetivo, se debe conseguir una infraestructura necesaria para la producción, descubrir innovaciones para mejorar la eficiencia, supervisar todo el proceso productivo, determinar las unidades a producir en función del inventario y las materias primas disponibles y lograr que el producto final tenga una calidad óptima.

Este departamento se encarga de la manufacturación de productos finales, por tanto, su función es necesaria para que lleguen al cliente en unas condiciones óptimas. Para ello, se tiene en cuenta la planificación de la producción, la reducción de los costes de producción al mínimo y la garantía de ofrecer una calidad excelente en los productos y procesos.

Una vez adquiridas las MMPP por parte del departamento de Compras, Producción se encarga de planificar las tareas y procesos para conseguir el objetivo de producto en el tiempo que se haya establecido, por medio de la fijación de las tareas a cada trabajador.

Para maximizar los beneficios de la empresa, se busca minimizar el coste unitario de producción mediante una maquinaria en buen estado para eliminar posibles gastos en grandes reparaciones. Además, se hace una inversión constante en I+D+i para la mejora en eficiencia del proceso productivo, con el objetivo de encontrar mejores alternativas en algunas etapas a través de la minimización de los tiempos y, por ende, de los costes. También cabe destacar la continua revisión que se realiza en las

distintas fases del proceso de producción para evitar errores y fallos, a través de continuas evaluaciones y controles.

2.4.4 Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos va a ser objeto de estudio a lo largo de este informe, pero en términos generales, es el departamento dedicado a organizar y gestionar al conjunto de empleados que constituyen la empresa, y que vela por alinear los objetivos corporativos con los de las personas que trabajan en la misma, garantizando siempre el bienestar de todos los trabajadores y que estos remen en la misma dirección.

2.4.5 Marketing

El marketing se conoce como la forma que tienen las empresas de atraer clientes, identificando sus necesidades y satisfaciéndolas. A su vez, consigue crear una relación entre la entidad y el consumidor. Por lo que, el marketing de la empresa es capaz de identificar las necesidades de los clientes, crear y desarrollar ofertas para satisfacer esas necesidades concretas y conseguir vender el producto más fácilmente.

Las principales funciones son el análisis del entorno, el diseño de una estrategia, la creación de un plan de marketing, su medición y evaluación de resultados.

El departamento de Marketing se divide en cuatro áreas principales: precio, distribución, producto y planificación de medios. De igual forma, su estructura hace referencia a las herramientas del Marketing Mix, conocidas como las 4Ps⁴.

2.4.6 Finanzas

La actividad del departamento Financiero consiste en el análisis y valoración de las operaciones que se deben realizar durante el transcurso de la actividad económica para la correcta toma de decisiones, con el objetivo último de maximizar el valor de la empresa y su permanencia a lo largo del tiempo.

Entre las decisiones a tomar desde el área Financiera de la empresa “Priego”, cabe destacar la de inversión, financiación y decisiones financieras y operativas.

Junto con las decisiones anteriores, el director del departamento debe de realizar un plan financiero en el que proyecte los resultados esperados, concretando en él la

⁴4Ps: Herramientas de las que dispone el marketing para cumplir con los objetivos de la empresa. Estas herramientas son: Precio, Producto, Distribución y Promoción (*Price, Product, Place, Promotion*).

asignación de fondos que sea oportuna para cada área que compone la empresa. Además de esto, también debe de realizar los diferentes presupuestos como son el económico, de tesorería y de inversiones, para facilitar la posterior toma de decisiones.

Para ayudar a la consecución del objetivo del departamento, se utilizan una serie de herramientas que se deben de tener en cuenta en la toma de decisiones. Estas herramientas son las siguientes: Punto de equilibrio, Estado de Flujos de Efectivo, Balance de situación, Cuenta de pérdidas y ganancias, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Cuadro de mando integral y Ratios financieros.

2.5 Tipos de productos y características

La cartera de productos de la entidad está enfocada a mejorar la calidad de vida de sus clientes, fomentando un estilo de vida saludable, así como la mejora en todos los aspectos de su forma física.

Para la compañía es fundamental que cada usuario pueda ejercer la actividad física regular de intensidad moderada recomendada por la OMS⁵ en función de su rango de edad. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes, “Priego” desarrolla cuatro tipos de productos divididos en dos clases: aeróbica y musculación.

El sistema aeróbico tiene como misión la realización de ejercicio moderado como correr, montar en bicicleta o andar, con el objetivo de aumentar su resistencia, capacidad pulmonar y mejora del sistema cardiovascular. Para un programa de entrenamiento completo, una rutina aeróbica es aconsejable que se combine con musculación. Dentro de esta categoría encontramos tres productos:

- Bicicleta elíptica, diseñada para personas que buscan un ejercicio más completo. Gracias a su movimiento cíclico, se produce la activación de un gran número de músculos corporales, en mayor medida los que forman el tren inferior. Su excelente ergonomía permite la disminución de la presión en las articulaciones disminuyendo el riesgo de lesiones. Es importante destacar su mínimo impacto en partes sensibles del cuerpo. Esto se consigue mediante un estudio cuidadoso por parte del departamento I+D+i.
- Bicicleta estática, tan básica como esencial. Perfecta para principiantes que buscan iniciarse en el mundo del *fitness*. Su funcionalidad no deja de ser similar

⁵Actividad física: ¿Cuánta actividad física se recomienda? (Organización Mundial de la Salud, 2018)

a una bicicleta tradicional, pero su fácil transporte y uso, permite al usuario su utilización en cualquier lugar y momento. Su posición sentada permite disfrutar durante un periodo de tiempo más largo y, por ende, aumentar la quema calórica.

- Cinta de correr, máquina destinada al *running indoor*. Permite al usuario realizar una sesión de caminar o correr sin desplazarse de lugar. Debido a sus diferentes modos y sencillez, permite llegar a un intervalo de público que abarca desde principiantes hasta deportistas de élite. Además, dispone de un sistema de variación en la inclinación del banco, así como una tecnología puntera capaz de medir cada una de las constantes vitales del usuario.

Por otro lado, la musculación tiene como objetivo el fortalecimiento de la musculatura. Gracias a su uso de forma continua, se consigue un aumento en el tamaño de los músculos, potencia y resistencia. Por ello, la compañía ha desarrollado la Multiestación, un producto capaz de integrar todos y cada uno de los ejercicios necesarios para mejorar el tren inferior y superior debido a su amplia variedad llegando incluso a más de 40 ejercicios diferentes.

2.6 Recursos físicos y humanos

La empresa “Priego” obtiene los recursos físicos⁶ atendiendo a los diferentes factores en función del recurso que se esté adquiriendo.

Para la maquinaria, la entidad colabora con el proveedor “Sismeca del Norte”, una empresa española que ofrece una calidad media-alta. Además, el consumo de agua y energía de la maquinaria es muy reducido.

El proceso de obtención de materia prima es diferente. Se opta por el proveedor principal en función de la estrategia en calidad del producto, así como los tipos de interés en la financiación. Obtener mayor calidad deriva en una estrategia de precios más elevada para conseguir los objetivos empresariales deseados.

Por otro lado, los Recursos Humanos son el conjunto de operarios de diferente cualificación que forman la plantilla de la empresa. Los empleados pueden ser de cualificación baja, media o alta. Estas categorías dependen de los costes salariales, de los costes de contratación, de los costes de formación y del rendimiento del trabajo.

⁶ Recursos físicos: Compuestos por maquinaria y materias primas.

Inicialmente “Priego” cuenta con 400 operarios de cualificación baja, 100 de cualificación media y 20 personas de cualificación alta.

Los operarios de cualificación baja trabajan al mes 102 horas para la empresa. En cambio, los trabajadores de cualificación media hacen 126 horas de trabajo al mes. Por último, contar con una persona de cualificación alta implica disponer al mes de 150 horas de trabajo, lo que supone más horas productivas.

Durante el desarrollo de su actividad, la empresa necesita contratar un mayor número de operarios, modificar su salario proporcionalmente al IPC⁷ y formar a parte de la plantilla para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.

2.7 Responsabilidad Social Corporativa

Hoy en día, es esencial que las empresas se comporten de manera transparente y sean honestas con sus trabajadores, sus clientes y los ciudadanos en general. Para ello, tienen que estar comprometidas con el desarrollo de su entorno y tienen que ser responsables de sus comportamientos.

La Responsabilidad Social Corporativa, también conocida como RSC, se basa fundamentalmente en la forma de actuar que tiene una empresa en cada una de sus áreas funcionales.

“La Responsabilidad Social Corporativa son las actuaciones voluntarias emprendidas por una empresa para abordar la responsabilidad de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de sus agentes principales. La RSC se refiere específicamente a las relaciones con grupos de interés que interactúan con la empresa: accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, competidores...” (García Leal, Ruiz Otero, Gago García, & López Barra, 2013)

“Priego” apuesta por mantener un alto nivel en esta área velando siempre por el medioambiente y los intereses de sus *stakeholders*, ofreciendo una gran calidad en sus productos. Esto se consigue gracias a las fuertes inversiones que realiza la empresa, entre ellas, la compra de materias primas, ya que se opta por la elección de un proveedor que aporte calidad a la vez que sea respetuoso con el medioambiente. En definitiva, “Priego” puede presumir de ofrecer productos de calidad media-alta

⁷ IPC, también conocido como Índice de Precios al Consumo.

elaborados de forma que la actividad repercute de la manera más positiva en los clientes y empleados, nunca de forma negativa.

La entidad prioriza los objetivos de Desarrollo Sostenible en cada una de sus decisiones.

“Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que se enfrenta la sociedad día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia.” (Naciones Unidas , s.f.)

“Priego” apuesta por el cuidado del medioambiente e intenta realizar sus acciones empresariales respetando el ecosistema; para ello, la empresa atiende los objetivos de la Agenda 2030 que apoyan la lucha por el medioambiente y por el ecosistema. En concreto, estos objetivos son:

Ilustración 2. Objetivos Desarrollo Sostenible 1



Fuente: Elaboración propia a partir de www.un.org

Utiliza sus fuentes de energía básicas como son la electricidad y el agua de manera eficiente y responsable a la hora de producir justo lo necesario para minimizar el excedente y merma y, de esta manera, no contaminar.

Además, tiene en cuenta en todo momento el cuidado del medioambiente, y siempre opta por elegir la opción más ecológica y respetuosa con el clima.

La compañía propone valores que van de la mano con otros objetivos de la Agenda 2030 tales como:

Ilustración 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2



Fuente: Elaboración propia a partir de www.un.org

Siguiendo una de las principales estrategias, la empresa realiza inversiones en innovación durante cada periodo con la finalidad de mejorar sus productos ofreciendo un mejor y más avanzado desarrollo.

Por último, recalcar el hecho que una empresa lleve a cabo tareas de Responsabilidad Social Corporativa sirve para que esta destaque frente a sus competidores y consiga una importante ventaja. Además, la RSC hace potenciar y reforzar la imagen corporativa de una empresa.

3 El mercado

Al comenzar con la gestión empresarial del sector deportivo desde la empresa “Priego”, se realiza en un primer lugar, la comercialización de los productos Multiestación y Bicicleta Estática en el mercado europeo. Sin embargo, gracias a la eficiencia en la consecución de la actividad empresarial, se puede realizar la inversión consecuente tanto para desarrollar y aumentar la gama de productos comercializados incluyendo la Bicicleta Elíptica y la Cinta de Correr como la expansión a otro mercado. Para entender los mercados en el que la empresa compite, es necesario prestar atención a los datos macroeconómicos de cada periodo, en las que figura el dato actual, el mínimo previsto, y el máximo previsto de cada una de las siguientes variables:

- **Incremento del IPC (%):** “El Índice de Precios al Consumo (IPC) es un indicador que mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un determinado periodo de tiempo” (Pedrosa, s.f.). El incremento del IPC incide en los costes y precios de todos los conceptos.
- **Tipo de Interés (%):** Es una cantidad, expresada generalmente en porcentaje, que indica la cuantía en la que el solicitante de un préstamo debe de retribuir a la entidad financiera que le proporciona los recursos.
- **Tipo de cambio EUR⁸/USD⁹:** El tipo de cambio EUR/USD afecta a las ventas realizadas en los mercados norteamericano y sudamericano.
- **Tipo de cambio EUR/CNY¹⁰:** El tipo de cambio EUR/CNY afecta a las compras de maquinaria y materias primas si acudimos a proveedores de nacionalidad china.

3.1 Competidores y sus productos

Atendiendo a la estructura del mercado, este se encuentra formado por un total de diez empresas cuyo nombre coincide con diferentes pueblos de la provincia de Córdoba: “Adamuz”, “Baena”, “Cabra”, “Hinojosa”, “Montilla”, “Montoro”, “Palma”, “Pedroche”, “Pozoblanco” y “Priego”. Todas ellas se dedican tanto a la producción

⁸ EUR: Código de divisa del Euro.

⁹ USD: Código de divisa del Dólar estadounidense.

¹⁰ CNY: Código de divisa del Yuan renminbi chino.

como a la comercialización de productos deportivos diferentes como son: Multiestación, Bicicleta Elíptica, Bicicleta Estática y Cinta de Correr.

La empresa “Priego” conoce algunos datos de los competidores como son el número de trabajadores, el número de máquinas que tienen, el ROA¹¹ obtenido, el resultado del periodo, la cifra de ventas, la seguridad financiera y la liquidez, además de la inversión que estas realizan en I+D+i y en publicidad.

Asimismo, dentro del mercado “COPRO20” se conocen los precios, las unidades vendidas y la cuota de mercado que cada empresa tiene.

3.2 Demandantes por área geográfica

La empresa “Priego” comienza su actividad empresarial en el mercado europeo, siguiendo una estrategia basada en la calidad e innovación de sus productos. Sin embargo, la entidad plantea la expansión de la actividad a otra área geográfica, para así conseguir una mayor cuota de mercado, hecho que conduce a la expansión de la empresa “Priego” a Norteamérica.

En este mercado del sector deportivo, podemos diferenciar tres áreas geográficas, las cuales poseen diferentes características como son los millones de habitantes presentes en el área, la sensibilidad al precio de los productos comercializados, la sensibilidad a la calidad de los mismos y la moneda de curso legal empleada en las operaciones.

Como se menciona anteriormente, “Priego” comercializa sus productos en el mercado europeo, el cual está formado por 739 millones de habitantes. Estos presentan una sensibilidad al precio muy baja mientras que a la calidad es muy alta.

Además de este mercado, existen otros dos como son Norteamérica y Sudamérica.

Por un lado, el mercado norteamericano está formado por 528 millones de habitantes, los cuales tienen una sensibilidad al precio y a la calidad media. Su moneda es el dólar, teniendo en cuenta este tipo de cambio EUR/USD que afecta a las ventas realizadas en dicho mercado.

Por otro lado, el mercado sudamericano cuenta con 387 millones de habitantes que presentan una sensibilidad al precio muy alta y a la calidad muy baja. Su moneda, al

¹¹ ROA: *Return On Assets*, Retorno sobre Activos o Rentabilidad Económica.

igual que en el mercado norteamericano, es el dólar, por lo que también hay que tener en cuenta el tipo de cambio a la hora de realizar ventas en este mercado.

Tabla 1. Tamaño y sensibilidad al precio y calidad de cada mercado

Mercado	Moneda	Tamaño (millones de habitantes)	Sensibilidad al precio	Sensibilidad a la calidad
Europa	Euro	739	Muy baja	Muy alta
Sudamérica	Dólar	387	Muy alta	Muy baja
Norteamérica	Dólar	528	Media	Media

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Junto a las características mencionadas anteriormente de cada área geográfica, es de suma importancia destacar la estacionalidad de cada producto en función de la época del año y el número de empresas que comercializan cada uno de ellos.

También es fundamental conocer la perspectiva del mercado, es decir, si este se encuentra en declive, lento declive, lenta expansión o expansión.

Cabe señalar que la composición de empresas que fabrican y comercializan cada producto en cada área geográfica, se vincula a la perspectiva de crecimiento o decrecimiento de estos.

De esta manera, si existe un gran número de empresas comercializando un producto en un mercado, el entorno es más competitivo, por lo que probablemente la cuota de mercado sea inferior que si existen menos empresas competidoras.

En cuanto a la época del año, la entidad planifica su toma de decisiones en dos periodos divididos en semestres, el primero se corresponde a la época de invierno y el segundo se corresponde a la época de verano.

Al inicio del correspondiente periodo, la compañía implanta las estrategias previamente descritas, manteniendo siempre una producción estable a lo largo del año.

La Tabla 2 muestra los últimos datos que se conocen sobre la estacionalidad y el número de empresas que comercializan cada producto en cada mercado en el periodo de invierno del año 2024:

Tabla 2. Estacionalidad y empresas por producto comercializado

		Europa	Sudamérica	Norteamérica
Multiestación	Invierno	Alta demanda	Alta demanda	Alta demanda
	Verano	Alta demanda	Alta demanda	Alta demanda
	N.º de empresas	13	9	13
Bicicleta Elíptica	Invierno	Baja demanda	Alta demanda	Baja demanda
	Verano	Alta demanda	Baja demanda	Alta demanda
	N.º de empresas	8	4	7
Bicicleta Estática	Invierno	Baja demanda	Alta demanda	Baja demanda
	Verano	Alta demanda	Baja demanda	Alta demanda
	N.º de empresas	11	8	11
Cinta de Correr	Invierno	Media-Alta demanda	Media-Alta demanda	Media-Alta demanda
	Verano	Alta demanda	Alta demanda	Alta demanda
	N.º de empresas	8	3	6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

CAPÍTULO III. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1 Introducción al Capítulo III

El objetivo principal de este capítulo es dar a conocer detalladamente el área de Recursos Humanos de la empresa.

En primer lugar, es necesario describir en que consiste el departamento, además de cuáles son sus funciones y como se lleva a cabo su gestión.

Después, se realiza el análisis del departamento desde el punto de vista de la empresa "Priego" en concreto, y se conocen algunos aspectos importantes como los objetivos del área dentro de la organización, las decisiones tomadas al respecto, la relación que guardan los Recursos Humanos con el resto de los departamentos o algunas limitaciones que pueden surgir.

Por último, se aborda un asunto muy importante como es la implicación del área en la Responsabilidad Social Corporativa.

2 Departamento de Recursos Humanos

A continuación, se exponen algunos aspectos esenciales para conocer el departamento de Recursos Humanos como, por ejemplo, su concepto, características, funciones e incluso como llevar a cabo su gestión.

2.1 Concepto y características

“En la perspectiva actual se considera el elemento humano un recurso (por sus competencias) que se intenta optimizar buscando sinergias (interacciones) entre lo económico y lo social; un recurso cuyo papel es fundamental para incrementar la competitividad de la empresa.” (Tarazona Llácer, 2016)

Todas las empresas necesitan recursos para poder llevar a cabo sus acciones. Pero existen diferentes tipos de recursos y de todos ellos, las personas son los más importantes ya que sin personal es poco probable que una empresa funcione.

Los Recursos Humanos son el conjunto de empleados o trabajadores que forma parte de una empresa.

También es necesario conocer que es el capital humano de una empresa. De acuerdo con los autores García Leal, Ruiz Otero, Gago García & López Barra, el capital humano es la riqueza que tiene una empresa en relación con la cualificación de los trabajadores que trabajan en ella. En este sentido, el término capital humano se refiere al valor de los empleados, en todos los niveles, de acuerdo con su formación, conocimiento, capacidades y habilidades. (García Leal, Ruiz Otero, Gago García, & López Barra, 2013)

Por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos es el área de la empresa que se encarga de organizar, gestionar y administrar al personal que está al servicio de esta para el logro de los objetivos corporativos.

Es un departamento que “se ocupa de los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo como desde el de su desarrollo.” (de la Cruz Lablanca, 2015)

Al igual que todas las áreas de una empresa, esta también cuenta con unos objetivos principales. Según García Leal, Ruiz Otero, Gago García & López Barra, la principal misión del departamento de RRHH¹² es la planificación, adquisición, mantenimiento y

¹² RRHH: Recursos Humanos.

desarrollo de los recursos que son necesarios para lograr el proyecto empresarial. (García Leal, Ruiz Otero, Gago García, & López Barra, 2013)

2.2 Funciones del departamento

“Es necesario que a la propia función de Recursos Humanos se aplique el enfoque estratégico de manera efectiva, para asegurar la coherencia global de la dirección de los Recursos Humanos y una actitud positiva respecto a las decisiones de futuro que la empresa se vea obligada a tomar.” (Tarazona Llácer, 2016)

Es cierto que las funciones que se desarrollan en este departamento dependen de cada empresa, ya que pueden variar según la dimensión o la actividad a la que se dedique la misma. Por consiguiente, existen muchas fuentes sobre cuáles son o deberían ser las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Según los autores García Leal, Ruiz Otero, Gago García & López Barra y junto a Wayne Mondy, algunas de estas funciones son:

- **Planificación de los Recursos Humanos:** Consiste en que la empresa cuente con el personal necesario en cada momento, tanto en la cantidad de empleados como en las habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo.
- **Administración de personal:** Se refiere a todos los trámites administrativos que se producen desde que una persona entra en la empresa hasta que deja de formar parte de esta.
- **Relaciones laborales:** Se encarga de garantizar que fluya un buen ambiente laboral entre los empresarios y los trabajadores.
- **Seguridad y salud laboral:** Se refiere a la protección de los empleados contra posibles lesiones ocasionadas por accidentes en el trabajo y a que los empleados estén libres de enfermedades tanto físicas como emocionales.
- **Retribución y compensación:** Es necesario conseguir una estructura salarial que sea motivadora para los trabajadores, también internamente equitativa y externamente competitiva, es decir, que la empresa tenga una política retributiva mejor que el resto para que atraiga y motive a los trabajadores.
- **Función de servicio al empleado:** Consiste en establecer políticas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores como la flexibilidad horaria o el seguro de vida.

- Desarrollo de los Recursos Humanos: Se encarga de que los trabajadores se desarrollen dentro de la empresa, se motiven para trabajar más y mejor y se esfuercen durante la jornada de trabajo con mayor responsabilidad.
- Responsabilidad Social de la empresa: Se refiere a que la entidad se debe comprometer tanto con sus empleados como con su entorno social, dejando atrás el beneficio inmediato, para así mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

(García Leal, Ruiz Otero, Gago García, & López Barra, 2013) (Wayne Mondy, 2010)

2.3 Gestión de Recursos Humanos

“La gestión de RRHH ha ido adquiriendo relevancia con el paso del tiempo ya que ha pasado de ser una mera función administrativa, a convertirse en una de las principales áreas empresariales, con autonomía propia y en dependencia directa de la alta dirección.” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015)

El principal objetivo de una buena gestión de Recursos Humanos es alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de las personas que trabajan en la empresa, procurando siempre que esta consiga sus objetivos mientras se garantiza el bienestar de todos los trabajadores y que así estos remen en un mismo sentido.

“De tal manera, es muy importante que las actuaciones planteadas desde Recursos Humanos se anticipen a los problemas y dificultades que se puedan producir en el futuro y sean acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa.” (de la Cruz Lablanca, 2015)

Gracias a una buena gestión de los Recursos Humanos es posible desarrollar un proceso interno que sea excelente, que a su vez satisfaga a los clientes y que finalmente proporcione unos brillantes resultados financieros. Así, todos los aspectos de esta área tienen que estar integrados perfectamente en la estrategia de la empresa.

“Una adecuada gestión de las personas es un recurso indispensable en las organizaciones porque se puede sacar el máximo rendimiento a las competencias y habilidades de los empleados para así lograr una gran ventaja competitiva.” (Ribes Giner, 2015)

Es más, cualquier empresa funciona mejor cuando se lleva a cabo una buena gestión de los Recursos Humanos. Los trabajadores están más satisfechos en un ambiente

de trabajo positivo, armonioso y favorable, donde la empresa pueda ser a la vez más productiva e innovadora.

“Para que una organización tenga un ambiente laboral adecuado es necesario otorgar prioridad a que el personal en la posición que ocupe esté feliz, manifestándose con estabilidad plena en el centro de trabajo e impactando en lo que se expone.” Por lo tanto, “al existir felicidad laboral y preparación del personal se facilita la creación de ideas, disponibilidad a los cambios técnicos y administrativos, innovaciones y aportaciones de mejora.” (Amador Sotomayor, 2016)

2.4 Metodología en la gestión de Recursos Humanos

En primer lugar y como se menciona anteriormente, el departamento de Recursos Humanos se encarga de gestionar un equipo o grupo de personas.

Un grupo de personas se caracteriza por tener una interacción frecuente, es decir, no hay grupo hasta que la conducta de un individuo no afecta a otro. Los integrantes de un grupo comparten normas y desempeñan roles que en alguna forma son complementarios. Los grupos tienen un carácter motivacional ya que para sus miembros la satisfacción es una necesidad. Por último, es fundamental resaltar que no hay grupo si los miembros no se perciben como tal y para lograrlo se necesita de una buena gestión del departamento de RRHH.

De este modo, que el departamento de Recursos Humanos entienda el proceso grupal facilita un mejor desarrollo personal, individual y grupal.

Existen tres tipos de principios grupales:

1. Totalidad: El todo es más que la suma de las partes.
2. Circularidad: Todo afecta a todos.
3. Equifinalidad: Las mismas causas no provocan los mismos efectos y viceversa.

Asimismo, es necesario hacer alusión a las diversas fuerzas que operan en los grupos. En primer lugar, se encuentran las fuerzas interpersonales como las simpatías, antipatías o fobias. En segundo lugar, las fuerzas intrapersonales se refieren a los intereses, expectativas, miedos e inseguridades. Por último, las fuerzas generadas por la historia están compuestas por las experiencias personales en grupo, historias del grupo o peso del pasado.

Para poder conocer mejor al grupo de trabajadores que forman la empresa, se utiliza el Modelo Blake y Mouton. Este modelo permite hacer una distinción entre tipos de grupos dependiendo de la dirección y gestión del departamento de Recursos Humanos. Según estos dos autores, los factores psicológicos que afectan al estilo directivo del área de RRHH son:

- Grado de interés y preocupación que el departamento muestra por la realización de los objetivos, también llamado “orientación hacia la producción” o “interés por los objetivos”.
- Grado de interés y preocupación que el departamento tiene por las relaciones humanas de los trabajadores que conforman el equipo, también llamado “orientación hacia las personas” o “interés por las personas”.

Estos dos factores se representan en una cuadrícula donde el eje horizontal hace referencia al interés por los objetivos, mientras que el eje vertical representa el interés por las personas. El número 1 indica el interés más bajo y el 9, el grado de interés más alto. De esta forma, se producen diferentes combinaciones dependiendo de la intensidad de la orientación en las dos dimensiones. Cada una supone una determinada actitud en la dirección de RRHH y por ello, un estilo de dirección y gestión diferente.

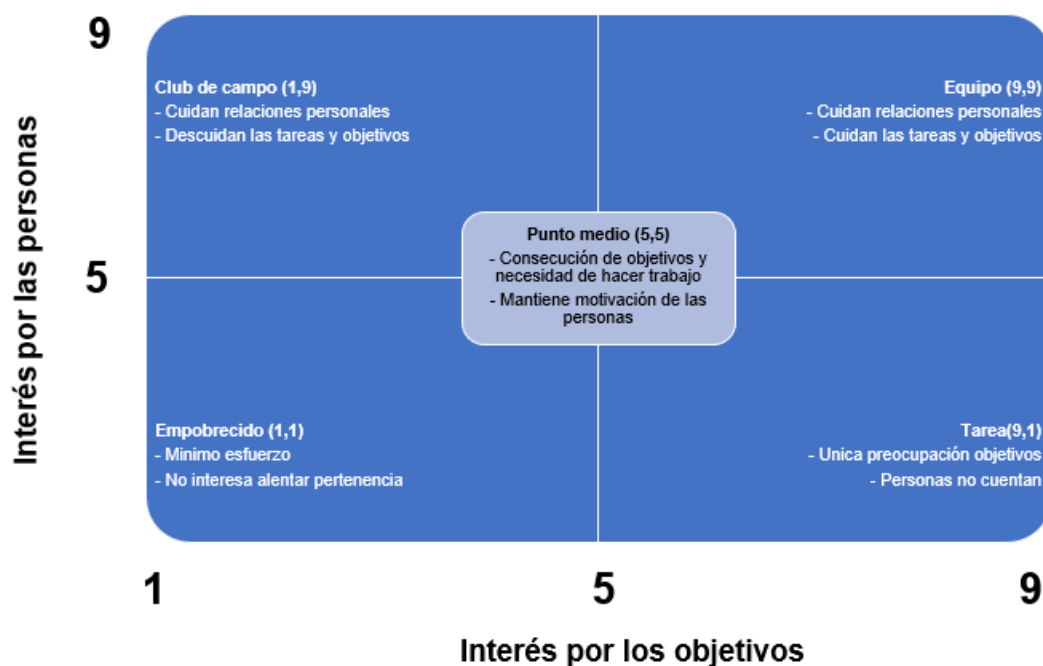
De manera general, un estilo centrado tanto en las tareas y objetivos como en las personas suele ser un buen enfoque para todas las empresas.

Así, este modelo da lugar a cinco diferentes tipos de grupo:

- Empobrecido: El departamento no presenta la mínima preocupación ni por los resultados ni por las personas. De igual manera, no procura la cohesión del grupo.
- Club de campo: El departamento se preocupa por el grupo y su armonía, por lo que la atmósfera de trabajo es positiva y amistosa. En cambio, la preocupación hacia los objetivos es débil.
- Tarea: Al departamento no le interesan las relaciones interpersonales, entonces estas se basan en la autoridad y obediencia. Por el contrario, supone una orientación máxima a las tareas y objetivos.

- Equipo: El departamento tiene en cuenta tanto los objetivos personales como los de la organización. Por ello, existe preocupación tanto por los resultados como por las relaciones humanas.
- Punto medio: El departamento busca equilibrar ambos intereses. De esta manera, se representa una preocupación moderada tanto por los objetivos como por las personas.

Ilustración 4. Modelo Blake y Mouton



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el estilo más efectivo y conveniente es el de “equipo” ya que mejora la productividad¹³ y genera alta satisfacción en las personas que trabajan en la empresa. Además, está asociado a una baja rotación y menor absentismo laboral.

(La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton, s.f.)

Dejando el Modelo Blake y Mouton atrás, existe otra metodología para la gestión de los Recursos Humanos de la entidad.

La metodología Agile es una filosofía de trabajo que viene del mundo del software. El modelo tiene un enfoque de mejora continua en el que se planifica, crea y analiza el resultado para mejorar constantemente. De esta manera, se prioriza el bienestar de los empleados, mejorando así su productividad y su reputación.

¹³ “La productividad laboral es la relación entre el resultado de una actividad y los medios y tiempo que han sido necesarios para obtener dicha producción.” (Grifol, 2017)

La metodología Agile permite a los empleados responder a las demandas de trabajo más rápido y llevar a cabo sus proyectos mejorando la eficacia y la eficiencia.

Para que esta metodología funcione es fundamental que el departamento de RRHH explique a los trabajadores los beneficios que se obtienen con esa técnica y las razones del cambio.

Por último, cabe resaltar algunas ventajas de esta metodología:

- Crea un ambiente positivo.
- Proporciona una comunicación constante.
- Promueve la flexibilidad.
- Reconoce las carencias empresariales.

Esta metodología permite a la empresa “Priego” adaptarse a las nuevas necesidades y ofrecer a los empleados una mayor motivación, cooperación y toma de decisiones de manera conjunta.

(Cómo aplicar la metodología Agile en Recursos Humanos, 2019)

3 Estructura del departamento de Recursos Humanos

A continuación, se presenta un organigrama que detalla la estructura del departamento de Recursos Humanos.

Ilustración 5. Estructura del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia inspirada en simulador empresarial.

En concreto, el departamento de Recursos Humanos de la empresa está formado por operarios de diferente categoría según su cualificación, es decir, cualificación baja, media o alta. Estas categorías dependen de los costes salariales, de los costes de contratación, de los costes de formación y del rendimiento del trabajo.

Para llevar a cabo una buena gestión de los Recursos Humanos, son cuatro las acciones que se pueden realizar:

1. Contratación: Se puede contratar a más personal de cada categoría para que formen parte de la empresa, teniendo siempre en cuenta que hay un máximo de personas buscando empleo. También es necesario recordar el coste de contratación, siendo este más caro por cada categoría.
2. Despidos: Se puede despedir a parte del personal de la empresa para dejar de contar con su tiempo de manera inmediata. Al igual que antes, también hay que tener en cuenta el coste de despido que está calculado en base al tipo de cualificación y a la antigüedad del empleado. Cabe destacar que despedir afecta negativamente al enfoque de empresa socialmente responsable que es

abordado con posterioridad. Por lo tanto, la empresa debe ser prudente a la hora de despedir ya que es una decisión que puede condicionar la imagen y futuro de la compañía.

3. Salarios: Se pueden modificar los salarios de los diferentes trabajadores de la empresa. De esta manera, se puede aumentar o disminuir el coste salarial por persona al mes de forma porcentual. Resulta evidente que los salarios son mayores cuanto mayor es la categoría. Una de las variables a tener en cuenta a la hora de modificar los salarios es el Índice de Precios al Consumo (IPC).
4. Formación: Se puede formar a parte de la plantilla de la empresa. Los empleados de categoría baja pueden pasar a una categoría media y los empleados de categoría media pueden formar parte de la categoría más alta. Asimismo, empiezan a cobrar las cantidades correspondientes y rinden de la manera adecuada. Formar tiene un coste que depende del tipo de cualificación.

4 Modelo de funcionamiento

A continuación, se exponen algunos aspectos esenciales para conocer el departamento de Recursos Humanos de la empresa “Priego” en concreto.

4.1 Objetivos del departamento

Con respecto al área de Recursos Humanos, el objetivo es que los empleados se sientan a gusto con lo que hacen y que no estén cargados de turnos de trabajo. Además, es importante que no se produzcan despidos ya que conllevaría al descontento de los trabajadores y a posibles huelgas.

Los salarios también juegan un papel esencial, siendo necesario vigilar el IPC, variable que puede suponer que los empleados ganen o pierdan poder adquisitivo.

Los salarios y los despidos afectan al clima laboral, es decir, con un clima laboral adecuado los trabajadores están más satisfechos y eso repercute en la calidad técnica de los productos. Por el contrario, un clima negativo puede derivar en huelga de empleados. El periodo de huelga depende de la insatisfacción del personal, por lo que cuanto peor sea la situación, más dura la huelga.

Otro de los objetivos está relacionado con disponer de un número adecuado de trabajadores en cada momento. Por lo tanto, la empresa, en caso de necesitarlo, puede contratar a más personal para afrontar de forma más eficiente y eficaz la producción de cada periodo.

El departamento de Recursos Humanos también tiene la finalidad de formar a los trabajadores para que puedan aprender más sobre la entidad, rindan más y para que sus conocimientos no se queden obsoletos. La formación mejora las competencias y habilidades de los trabajadores y es una necesidad absoluta para ser competitivo dentro de la empresa y así ellos puedan aspirar a tener mejores oportunidades laborales.

En este sentido, cabe resaltar que tanto los costes salariales como los otros costes de personal repercuten en los costes de la empresa transformables en costes de producción, que a su vez influyen en el precio final de los productos que se comercializan. Es decir, si los costes de personal son altos se produce un aumento del tiempo y dedicación que los trabajadores destinan a los productos, que se traduce en la mejora de la calidad de estos. De esta manera, los costes de producción son más altos y el precio final de los productos tiene que verse incrementado.

Por el contrario, si la empresa lleva a cabo otra estrategia y sus costes de personal no son tan elevados, afectará de manera diferente a los costes de producción y al precio final de los productos, siendo estos inferiores.

Un último objetivo tiene que ver con la disponibilidad de RRHH. No puede haber mucha desviación entre las horas disponibles¹⁴ de Recursos Humanos y las horas necesarias¹⁵, ya que perjudica el desempeño del departamento.

Si la desviación de horas disponibles y necesarias es negativa, significa que las horas disponibles son inferiores a las necesarias, es decir, se requiere de más horas disponibles para hacer frente a los objetivos de la empresa de la mejor forma posible.

Por el contrario, si la desviación de horas disponibles y necesarias es positiva, significa que se dispone de más horas disponibles de las necesarias, es decir, existe un excedente de horas disponibles que no se van a aprovechar.

4.2 Mecanismo para la toma de decisiones.

Las decisiones que se toman en el departamento dependen en su mayoría de la desviación entre el número de horas disponibles y necesarias de Recursos Humanos. Es un factor muy importante a tener en cuenta ya que, si las horas de trabajo disponibles no son suficientes y se quiere sacar adelante la producción, la empresa debe corregir ese problema y tomar alguna decisión al respecto.

En primer lugar, las variables que modifican las horas disponibles de Recursos Humanos son: la contratación, la formación y los despidos.

Una solución para aumentar las horas disponibles es aumentar la plantilla, es decir, contratar a personal y disponer de sus horas de trabajo. Por otro lado, es importante que en cada periodo se forme a parte de los empleados para que se sientan más integrados en la organización y sean más productivos, hecho que va a suponer también un aumento de las horas disponibles de RRHH.

Por el contrario, despedir a parte de la plantilla de los trabajadores va a suponer una disminución de las horas disponibles.

¹⁴ Horas disponibles: igual a la suma de los productos del número de empleados de cada nivel de cualificación por el correspondiente rendimiento, multiplicado por seis meses.

¹⁵ Horas necesarias: igual al número de horas de maquinaria necesarias multiplicadas por tres.

Por otro lado, las variables que modifican las horas necesarias de Recursos Humanos son el tiempo que se destina al control de calidad de los productos y la subcontratación de personal externo a la empresa.

Dependiendo de la estrategia que siga la entidad se puede reducir o aumentar el tiempo que los trabajadores dedican al control de calidad. El control de calidad de los productos afecta a los tiempos de Recursos Humanos necesarios para satisfacer la producción, por lo tanto, cuanto más tiempo le dediquen los operarios al control de calidad, más horas son necesarias de RRHH.

En cuanto a la subcontratación, esta afecta a los tiempos de RRHH necesarios para satisfacer la producción, ya que contar con personal externo supone la disminución de horas de RRHH necesarias por parte de "Priego".

En conclusión, todas estas decisiones afectan a la desviación de horas disponibles y necesarias de Recursos Humanos.

Aparte de considerar la desviación de horas, los trabajadores valoran mucho su poder adquisitivo por lo que, si el IPC sube, sus salarios también tienen que hacerlo de la misma manera. Lo más frecuente es que el departamento tome la decisión de subir el salario en entorno a un 2% o 3% dependiendo del periodo.

Los turnos de trabajo también influyen en el departamento de Recursos Humanos debido a que un mayor número de turnos implica una mayor disponibilidad de horas de máquina, mayor desgaste de estas y, por consiguiente, mayores costes de RRHH por factores como los suplementos por nocturnidad. De esta manera, es fundamental tomar decisiones sobre si subir o bajar algún turno de trabajo al tener repercusión en los Recursos Humanos de la empresa.

Por último, la entidad puede tomar la decisión de invertir en la mejora de la eficiencia de los Recursos Humanos. Es una buena opción para la empresa debido a que permite ahorrar costes investigando para que el tiempo de RRHH necesario para producir sea menor. De igual manera, gracias a esto es posible anticiparse a problemas futuros invirtiendo en investigación para mejorar la productividad de los empleados.

4.3 Relación entre las decisiones y la consecución de los objetivos

Dentro de cada departamento es esencial disponer de unos indicadores claramente definidos. Esto hace que la empresa construya una ventaja competitiva a través de una buena gestión de las personas.

Los indicadores de la gestión de RRHH se encuadran dentro de una perspectiva llamada “perspectiva de crecimiento y aprendizaje”, la cual refleja las potencialidades de la empresa a largo plazo y proporciona todo lo necesario para que se puedan alcanzar los objetivos marcados.

El nivel de motivación¹⁶ de los empleados es un indicador muy eficaz ya que a través de encuestas internas se puede conocer su grado de satisfacción con la empresa y si el clima laboral es favorable o desfavorable. De la misma manera, el número de reclamaciones recibidas por problemas con el personal puede estar íntimamente relacionado.

Otro indicador para vigilar la gestión de RRHH es través del número de huelgas que se producen, al igual que su duración. Si las interrupciones laborales son alargadas en el tiempo la situación es más complicada.

El número de personas que están altamente cualificadas también puede ser un indicador fundamental. Una empresa que disponga de personal muy preparado alcanza el éxito más rápidamente.

Por otro lado, el número de cursos de formación impartidos, al igual que la calidad, prestigio o coste de los mismos constituyen un indicador clave para evaluar el desempeño¹⁷ del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

La diferencia entre la necesidad y la disponibilidad de horas de RRHH es de los mejores indicadores de la gestión de personal, siendo conveniente evitar tanto una desviación negativa como una positiva. Lo deseable es que la cantidad de horas disponibles sea igual a la cantidad de horas necesarias.

Finalmente, cabe destacar la evolución del IPC y su relación con la remuneración de los trabajadores.

¹⁶ “La motivación es un motor de acción a nivel personal en términos de productividad, retención, absentismo y retrasos.” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015)

¹⁷ “El desempeño es el grado en el cual los empleados cumplen con los requisitos del trabajo.” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015)

5 Relación del departamento de RRHH con el resto de las áreas

Aparte del departamento de Recursos Humanos, la empresa "Priego" cuenta con otras áreas como la Dirección General, área de Producción, de Marketing, de Compras o el departamento Financiero.

La gestión del personal total, a nivel de Recursos Humanos, de la empresa se realiza en dicho departamento, pero el personal puede depender funcionalmente de otro departamento distinto.

El departamento de Recursos Humanos, al igual que el resto de los departamentos de Marketing, Compras, Producción y Finanzas dependen de la Dirección General. Por lo tanto, la Dirección General tiene una visión completa de la entidad y se encarga de dar el visto bueno a las decisiones más importantes que se toman en cada departamento para que la actividad de la empresa se desarrolle de forma más eficaz. Debido a esto, el departamento de Recursos Humanos tiene una estrecha relación con la Dirección General.

Con respecto al resto de los departamentos, los Recursos Humanos están vinculados tanto al departamento de Producción como al de Marketing. Además, es importante resaltar que los costes de Recursos Humanos, también llamados costes de personal, repercuten en el departamento Financiero y que los trabajadores también están relacionados con el área de Compras.

En primer lugar, el departamento de Marketing se encarga de fijar los precios de los productos, establecer la calidad de los mismos, realizar la planificación de medios de comunicación y por último distribuir dichos productos.

Los Recursos Humanos de la empresa tienen repercusión en la calidad técnica de los productos. Los operarios dedican más o menos tiempo al control de calidad, repercutiendo en las horas necesarias de RRHH. De esta manera, cuanto más tiempo se le dedique al producto, incrementa su calidad técnica y la necesidad de horas de los operarios es mayor.

Por otro lado, el departamento de Producción se encarga de producir unidades usando recursos propios, tanto máquinas como operarios. También cabe la posibilidad de subcontratar los servicios a una empresa externa, pero a un coste más elevado.

Se contratará a personal temporal cuando la falta de RRHH no sea resuelta y se necesite sacar la producción adelante.

Con la subcontratación, la entidad ahorra en máquinas y necesita menos Recursos Humanos, pero las MMPP sí que deben ser proporcionadas a la empresa externa.

La producción puede realizarse en uno, dos o tres turnos de trabajo. Los turnos de trabajo repercuten tanto en la disponibilidad de horas de maquinaria, en el desgaste de estas y en los costes de RRHH. Por lo tanto, que se lleven a cabo tres turnos implica unos mayores costes de Recursos Humanos.

Es importante aclarar que las máquinas están operativas durante el tiempo de turnos establecidos, pero los RRHH solo trabajan el tiempo necesario para atender las órdenes de producción. Pues, tener máquinas funcionando por encima de lo necesario no significa que se necesite personal para atender las horas no productivas.

En cuanto al área Financiera de la empresa, los costes de personal repercuten en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Existen varios tipos de coste de personal como el gasto de contratación, el gasto de indemnizaciones por despidos, el gasto de formación y los costes salariales compuestos por sueldos, salarios y cargas sociales. En primer lugar, el gasto de contratación se produce a la hora de contar con más personal en la empresa y disponer de su tiempo. En segundo lugar, el gasto de indemnizaciones por despido se refiere a la cantidad que se paga a los trabajadores por despedirlos y no disponer de sus servicios. Por otro lado, el gasto en formación supone una inversión ya que los trabajadores van a aumentar sus capacidades y rendimiento. En último lugar, los costes salariales son la cantidad de sueldos que la empresa paga a sus empleados por prestar sus servicios. Cabe destacar que estos costes salariales pueden aumentar o disminuir en cada periodo.

Cuanto mayor sea el gasto de personal, menor será el resultado de explotación de la empresa y, por consiguiente, el resultado del periodo.

Por último, es importante señalar que los Recursos Humanos también tienen relación con el departamento de Compras porque los operarios de la empresa trabajan con la materia prima comprada por dicho departamento. Asimismo, estos trabajadores utilizan dos tipos de máquinas para transformar las materias primas en producto terminado. Por lo tanto, también dependen de la cantidad de maquinaria que la entidad disponga, ya que cuantas más haya, más operarios serán necesarios para sacar adelante la producción.

6 Aportaciones del departamento a los objetivos de la empresa

“Las conexiones entre los recursos y las capacidades de las personas y los resultados de la organización son obvios, aunque no resultan tan evidentes las relaciones entre las prácticas concretas y los resultados de gestión.” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015)

“Las relaciones causa-efecto entre los impulsores de la gestión de las personas y los resultados empresariales son específicas para cada empresa, estando condicionadas por las características estructurales y culturales de cada organización, el sector de la actividad y las relaciones laborales existentes.” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015)

“Sin un modelo causal y una selección adecuada de indicadores (los cuales están explicados anteriormente), resultará muy difícil evaluar el impacto de la estrategia de los Recursos Humanos en los resultados del negocio.” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015)

En este caso, los objetivos iniciales de la empresa “Priego” se basan en adaptarse a las tendencias del mercado en Europa e ir ganando beneficios de manera progresiva, además de ir aumentando la producción de los productos poco a poco. Después de conseguir una buena estabilidad, se procede a ampliar la gama de productos al igual que desarrollar un nuevo mercado e introducirse en él poco a poco.

Para una empresa es fundamental conseguir unos resultados positivos y el aumento de las ventas. Pero, sin un equipo de trabajadores, la producción no sale adelante y si no hay producción no habrá productos para vender.

“Luego, el capital humano es un factor clave para que una empresa tenga éxito. Los empleados son el recurso más importante y básico de la empresa ya que son los encargados de desarrollar día a día el trabajo, haciendo que la empresa esté en constante crecimiento. Los operarios, en este caso, son los colaboradores necesarios para que la compañía cumpla cada vez unos objetivos más exigentes.” (Gómez, 2019)

7 Limitaciones

El departamento de Recursos Humanos se enfrenta a varias dificultades que pueden provocar una situación muy negativa para la empresa en general.

La desviación entre horas disponibles y horas necesarias de Recursos Humanos es uno de los indicadores más importantes para el área de RRHH. Una desviación negativa supone que las horas disponibles son menores que las horas necesarias. Para paliar esta situación es necesario contratar personal, formar personal, reducir el control de calidad o subcontratar personal externo a la empresa.

En el caso de que la falta de RRHH no sea resuelta, la entidad optaría por subcontratar, es decir, contratar personal de manera temporal y esto supondría un mayor coste para la empresa.

En cuanto a los despidos, esta decisión da lugar a una situación desfavorable para la empresa, ya que es muy probable que los empleados se pongan en huelga. El problema sería aún más grave cuando se despida a los trabajadores con mayor antigüedad.

Otro aspecto a tener en cuenta son los salarios. Los empleados esperan que los salarios se mantengan con respecto al IPC. La última opción es la de bajar los salarios, pues esta decisión es un precedente de huelga como resultado.

Con respecto a los turnos de trabajo, decir que cuantos más turnos se trabaje mayores son los costes de RRHH. Además, los trabajadores esperan un aumento del salario por el trabajo adicional, que en el caso de no producirse también conllevaría a una huelga.

Todos estos factores son de vital importancia porque pueden provocar la peor de las situaciones: la huelga laboral. De hecho, cuanto más tiempo estén los trabajadores de huelga laboral, esto le supondrá a la empresa un mayor coste por contratación de personal temporal.

8 Consideraciones del departamento con respecto a la RSC

Existen algunas medidas de Responsabilidad Social Corporativa que están relacionadas con la política de Recursos Humanos.

Según García Leal, Ruiz Otero, Gago García & López Barra algunas de estas son:

- Flexibilidad horaria: Los trabajadores pueden elegir el momento de entrada y salida del trabajo, según sus necesidades.
- Horas por año: La empresa tiene que decidir los días y horas que sus empleados trabajan al año.
- Teletrabajo: A través de las nuevas tecnologías, los trabajadores pueden trabajar de manera más provechosa.
- Reducción de jornada: Consiste en reducir la jornada laboral de un trabajador ya sea por lactancia, causas organizativas o custodia legal.
- Semanas laborales reducidas: Algunas empresas pueden reducir los días laborales de sus empleados a cambio de trabajar unos días más horas.
- Trabajo a tiempo parcial: Se refiere a trabajar a tiempo parcial en vez de a tiempo completo.

(García Leal, Ruiz Otero, Gago García, & López Barra, 2013)

En cuanto a la actuación del departamento de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, son varios los factores clave para conseguir una buena implicación en Responsabilidad Social Corporativa.

Puesto que el capital humano es el más importante en la compañía, “Priego” prioriza el buen trato a sus trabajadores, respetando las condiciones laborales de cada uno de ellos, así como su salud. De la misma manera, se apuesta por la igualdad independientemente del rango del trabajador o el departamento.

Es importante gestionar los Recursos Humanos de tal manera que no sea necesario despedir a ningún operario ya que esto supondría un aspecto negativo para la RSC. Por ello, la empresa tiene que ser prudente a la hora de contratar a nuevos trabajadores para no verse obligada a despedirlos en un futuro, es decir, debe tener la suficiente capacidad para poder mantener a esos trabajadores contentos en su puesto de trabajo y ofrecerles el mayor número de oportunidades para su desarrollo personal y profesional. Esto es debido a que el enfoque de Responsabilidad Social de la Empresa promueve la defensa y el respeto hacia los derechos humanos, por lo que

debe contribuir a que se cumplan unas condiciones de trabajo dignas en las que se tenga en cuenta la seguridad del trabajador y su crecimiento.

En resumen, la empresa no se consideraría socialmente responsable si se producen despidos frecuentemente o de manera colectiva ya que se entendería como una mala gestión del departamento de Recursos Humanos y, por lo tanto, una inadecuada actuación de la entidad.

Del mismo modo, el hecho de formar a los empleados, invertir en mejorar la eficiencia de los RRHH, velar por su seguridad y salud y contar con una presencia numerosa de mujeres en la plantilla crea un ambiente muy favorable entre los trabajadores y mejora la imagen de la empresa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

1 Introducción al Capítulo IV

El objetivo principal de este capítulo es dar a conocer detalladamente los resultados del departamento de Recursos Humanos gestionado.

En primer lugar, es necesario establecer unos objetivos SMART¹⁸ al departamento de RRHH. De esta manera, se puede hacer un análisis y descripción de la estrategia seguida por el departamento para la consecución de los objetivos anteriores.

Por otro lado, se explica qué decisiones se tomaron, es decir, se describen las líneas principales de actuación del departamento. Asimismo, se realiza un análisis crítico de los resultados y su comparación con los objetivos propuestos.

Por último, se presentan las consecuencias esperadas y no esperadas que se obtuvieron, así como los aciertos y los errores en la gestión del departamento.

¹⁸ Objetivos SMART: *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time* o Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Tiempo.

2 Aplicación objetivos SMART al departamento de Recursos Humanos

En una empresa, el establecimiento de metas es uno de los pasos fundamentales para establecer y cumplir con la estrategia. Por ello, es importante marcar los objetivos adecuados y así obtener los resultados deseados.

En este sentido, el método SMART para fijar objetivos es una herramienta muy efectiva para lograr buenos rendimientos. Este método ayuda a enfocar los esfuerzos de la empresa para usar los recursos de una forma más productiva y eficiente.

Estos objetivos SMART son una guía para la empresa hacia lo que desea conseguir. Asimismo, facilita la medición y evaluación de las estrategias y acciones de la entidad y permite la observación de la evolución de los resultados y, en su caso, la toma de medidas correctoras.

Un objetivo SMART se caracteriza por ser:

- **Específico:** Se trata de definir el resultado que se quiere conseguir, siendo las metas lo más claras, entendibles y precisas posible. Es importante detallar y concretar al máximo.
- **Medible:** El objetivo debe ser cuantificable y susceptible de medición. Se permite saber si se ha logrado o no el resultado que se pretendía, así como la evolución o porcentaje de avance del objetivo.
- **Alcanzable:** El objetivo debe ir acorde a las oportunidades y los medios de los que dispone la empresa, para así garantizar que el objetivo establecido se pueda lograr. Lo ideal es fijar un objetivo ambicioso pero que a la vez sea posible de conseguir.
- **Relevante:** Se refiere a la necesidad que tiene la empresa de querer lograr ese objetivo, por lo que debe ser lo suficientemente importante y estar en línea con los objetivos generales del negocio.
- **Acotado en el tiempo:** El objetivo SMART debe incluir un plazo de tiempo específico. Es necesario hacer una valoración del tiempo estimado que ocupará la consecución del objetivo.

(Saldaña Díaz, s.f.)

Una vez definidos estos objetivos se pueden determinar las responsabilidades, con más objetividad, de cada uno de los involucrados en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Según el autor Besa, la planificación de Recursos Humanos debe fijar metas y objetivos que reflejen el grado de avance de estas. Una buena planificación implica preparación y se estructura en torno a una distribución óptima del tiempo disponible.

El primer paso para conseguir una excelente gestión de los Recursos Humanos es definir de manera clara los objetivos a alcanzar y no desviarse de ellos. Siguiendo la metodología SMART, los principales objetivos del departamento son:

1. Contratar al menos un 50% de nuevos operarios con respecto a la plantilla inicial durante un periodo de 5 años.
2. No despedir a más de un 7% de la plantilla total de la empresa en un periodo de 5 años.
3. Formar al menos un 40% de la plantilla de trabajadores de la empresa, ya tengan cualificación baja o media, en un periodo de 5 años.
4. Contar con alrededor de un 20% de operarios de cualificación alta para el final del año 2023.
5. Contar con empleados experimentados que lleven en la empresa más de 3 años al menos un 80%.
6. Subir el salario de los trabajadores en torno a un 6% del salario inicial, a lo largo de un periodo de 5 años.
7. Mejorar la eficiencia de los Recursos Humanos al menos un 40% para el final del año 2023.

Cuando se establece un límite de tiempo, se crea un sentido de urgencia para realizar las acciones, trabajándose, en este caso, sobre una base semestral.

Por otro lado, la empresa "Priego" debe ser capaz de conocer cuáles son los posibles problemas que se pueden presentar durante la consecución de los objetivos, para así evitar interrupciones o fallos en la gestión. Además, es fundamental para la entidad identificar las habilidades y conocimientos requeridos para que se pueda desarrollar la estrategia de manera eficiente y efectiva. Además, una de las acciones más importantes dentro de una planificación exitosa es la delegación y cooperación.

Resumiendo, la definición de metas y objetivos es clave para comunicar el valor generado por el área de Recursos Humanos a la organización. Aplicando el modelo de objetivos SMART, "Priego" eleva considerablemente su posibilidad de éxito.

(Besa, 2017)

3 Análisis y descripción de la estrategia seguida

La estrategia seguida por el departamento de Recursos Humanos se basa principalmente en la reducción de la desviación entre las horas disponibles y las horas necesarias de RRHH.

Es importante que la empresa disponga de los Recursos Humanos necesarios en cada momento. Por ello, debe haber las suficientes horas disponibles de RRHH para cubrir las horas que son necesarias.

Como se menciona anteriormente, las variables que modifican las horas disponibles de RRHH son la contratación, la formación y los despidos; y las variables que cambian las horas necesarias de RRHH son tanto el tiempo que se destina al control de calidad de los productos como la subcontratación de personal externo a la empresa "Priego".

Las decisiones tomadas en cada periodo varían según las necesidades de aumentar o disminuir las horas disponibles de RRHH, por lo que se procede tanto a contratar, formar o despedir, aunque esta sea la última opción para "Priego". Por otro lado, las horas necesarias no suponen mucho cambio en cuanto al control de calidad, ya que la entidad suele mantener un control de calidad de los productos alto, en concreto en torno a un 8% y 10%, debido a su estrategia de diferenciación en innovación y calidad.

Con respecto a la subcontratación, la entidad decide subcontratar en algunos periodos de su actividad. Sin embargo, las cantidades de unidades físicas de producto subcontratado no son muy elevadas, ya que se combinan con producción propia.

En cuanto a las mejoras de la eficiencia de RRHH, "Priego" realiza considerables inversiones en investigaciones destinadas al ahorro en los procesos productivos, aumentando así la eficiencia de los Recursos Humanos.

Por otra parte, y gracias al área Financiera, todas las necesidades del departamento de Recursos Humanos son satisfechas, es decir, no existe ninguna limitación presupuestaria, lo que permite la correcta consecución de la estrategia establecida, que conlleva al logro de los objetivos.

En este sentido, para la consecución de la estrategia es necesario tener en cuenta todos los costes que esta conlleva. A lo largo de la actividad de la empresa, el departamento Financiero se encarga de las investigaciones en mejora de la eficiencia de RRHH y de los costes de personal. Estos son el conjunto de sueldos, salarios y

cargas sociales; gastos de contratación, indemnizaciones por despidos y gastos de formación.

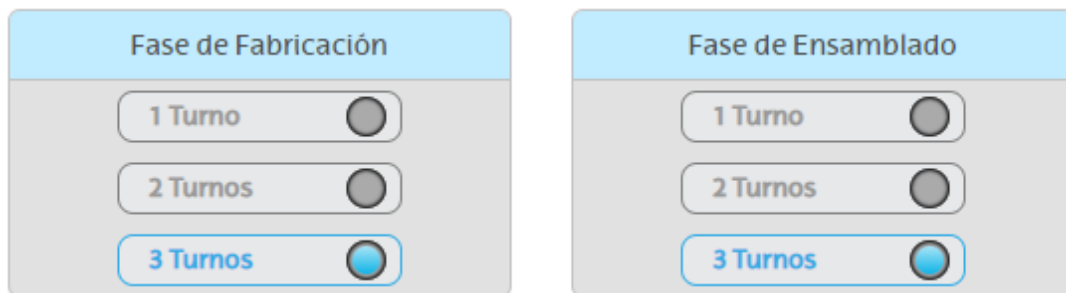
Cabe destacar que los costes de Recursos Humanos se ven afectados por el número de turnos de trabajo de cada fase de la empresa. De este modo, si “Priego” establece 3 turnos para la fase de fabricación y otros 3 turnos para la fase de ensamblado, esto implica un mayor desgaste de las máquinas, pero también un mayor coste de RRHH.

De este modo, cabe mencionar que el doble turno supone un incremento del 20% del coste real, el triple turno un incremento del 40%, y en caso de que los turnos sean diferentes en cada fase los incrementos en los costes son proporcionales, dependiendo de las máquinas que existen en cada fase.

Durante el último periodo de actividad, los gastos en sueldos, salarios y cargas sociales suponen un total de 14.379.121 € para la empresa, los cuales junto con unos 46.880 € invertidos en formación, se traducen en 14.426.001 € de gastos de personal. En otros periodos se gastan hasta 31.058 € en indemnizaciones por despidos e incluso un máximo de 50.209 € en contratación de nuevo personal para la empresa.

A continuación, se observan los turnos de trabajo de ambas fases establecidos durante el último periodo de actividad de la empresa.

Ilustración 6. Turnos de trabajo



Fuente: Datos extraídos de simulador de gestión.

Siguiendo la estrategia de la empresa, esta suele tener 2 o 3 turnos para la fase de fabricación. En cambio, la fase de ensamblado se mantiene entre 1 y 2 turnos de trabajo durante gran parte de la actividad, excepto en el último periodo que se establecen 3 turnos.

De igual manera, el departamento de RRHH puede actuar de la mejor forma posible, siempre gracias a la aprobación de la Dirección General, encargada de velar si se sigue adecuadamente la estrategia, si se logran los objetivos y si la marcha de la actividad empresarial es la apropiada.

4 Decisiones estratégicas tomadas

Como se menciona antes, para la consecución de los objetivos del departamento de Recursos Humanos es necesario la aprobación por parte de la Dirección General, junto con el responsable del departamento Financiero, ya que todas estas acciones conllevan unos costes que repercuten posteriormente en el resultado de la empresa.

La Dirección General tiene un papel muy importante porque debe alinear todos los objetivos de cada departamento y sus correspondientes estrategias con la estrategia corporativa y competitiva de la empresa. Además, el Director General vigila para que no se produzca ningún desacuerdo entre los responsables de cada departamento, es decir, se encarga de que no surja ningún inconveniente durante la gestión.

En cuanto al departamento de Recursos Humanos, la empresa “Priego” cuenta al inicio de su actividad con 520 trabajadores en total, en concreto, 400 operarios de cualificación baja, 100 operarios de cualificación media y 20 de cualificación alta.

Para la consecución del primer objetivo del departamento de RRHH, durante el desarrollo de su actividad el departamento contrata a un total de 261 personas, de estas, 122 son de cualificación baja, 113 de cualificación media y 26 trabajadores de cualificación alta.

La entidad llega a contar con un total de 781 personas en su plantilla, cumpliendo el objetivo de contratar al menos a un 50% de empleados más con respecto al número inicial.

Sin embargo, más adelante se procede al despido de 41 personas, de las cuales 20 son trabajadores de cualificación baja, 16 de cualificación media y 5 son de cualificación alta. Estos trabajadores son los que menos tiempo llevan al servicio de la empresa, es decir, aquellos que tienen 6 meses de antigüedad. Aun así, “Priego” cumple con el objetivo de no despedir a más de un 7% de la plantilla total en todo el periodo.

Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos de la empresa decide formar a un total de 322 personas durante el desarrollo de su actividad, de manera que cumple su objetivo de formación. A pesar de ello, “Priego” puede seguir formando a 590 empleados tanto de cualificación baja como media, para así aspirar a rangos superiores. En concreto, son 289 operarios de cualificación baja de distinta antigüedad

que pueden pasar a cualificación media y 301 diferentes trabajadores de cualificación media que pueden llegar a ser de cualificación alta.

En cuanto a la consecución del cuarto objetivo, la entidad cuenta con 150 operarios de alta cualificación que han llegado a su puesto a través tanto de la contratación por parte de la empresa de personal altamente cualificado como de la formación de trabajadores de cualificación media. Una de las ventajas de contar con personal altamente cualificado es poder disponer de 150 horas de su trabajo al mes.

“Priego” cuenta con 612 empleados que llevan 3 años o más al servicio de esta, es decir, algunos llevan 36 meses, otros 42 meses e incluso algunos 60 meses. Los trabajadores que llevan 60 meses, esto es, 5 años en la empresa, son un total de 520. De esta manera, sólo son 128 operarios los que llevan 30 meses en la compañía.

Cabe destacar que el departamento procede a aumentar los salarios una vez al año en función del IPC. Al inicio de su actividad, los empleados cobraban 1.938 €, 2.346 € y 2.652 € respectivamente. Sin embargo, con las oportunas subidas salariales los trabajadores pasan a cobrar 2.057 €, 2.490 € y 2.814 € respectivamente, lo que supone alrededor de un 6% más en total.

Con respecto al último objetivo, la empresa invierte recursos en realizar investigaciones destinadas a ahorrar costes en los procesos productivos. Esto conlleva un aumento de la eficacia y eficiencia de los Recursos Humanos, lo que hace que el rendimiento de las personas sea mayor. Además, supone un acumulo de mejoras que influyen positivamente en la productividad de la empresa, ya que la productividad aumenta cuando los empleados son competentes, trabajan con ahínco y realizan su trabajo de forma eficaz.

Los empleados competentes y que tienen una actitud positiva son un factor decisivo en el aumento de la competitividad del negocio. Por estas razones, los Recursos Humanos son tan importantes para la productividad y la rentabilidad de la empresa.

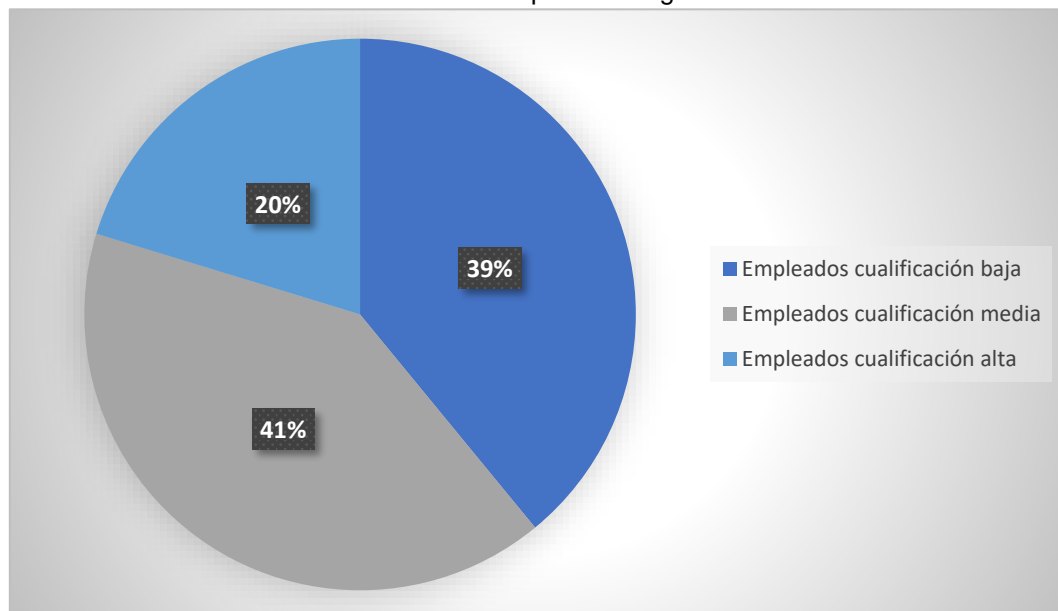
5 Resultados obtenidos de las decisiones tomadas

De manera general, los resultados obtenidos de las decisiones tomadas son positivos, ya que la empresa suele tener un clima laboral muy bueno. Esto se debe a que, durante gran parte del desarrollo de su actividad, el departamento de Recursos Humanos se dedica principalmente a la contratación de personal necesario, la subida de salarios una vez al año, la formación de parte de la plantilla de la empresa y la mejora de la eficiencia de RRHH.

A continuación, se muestran estos resultados reflejados en los siguientes gráficos:

En el Gráfico 1 se muestra el conjunto de empleados divididos según su cualificación. Esta cualificación se alcanza ya sea por medio de la contratación directa o por medio de la formación.

Gráfico 1. Distribución de empleados según su cualificación

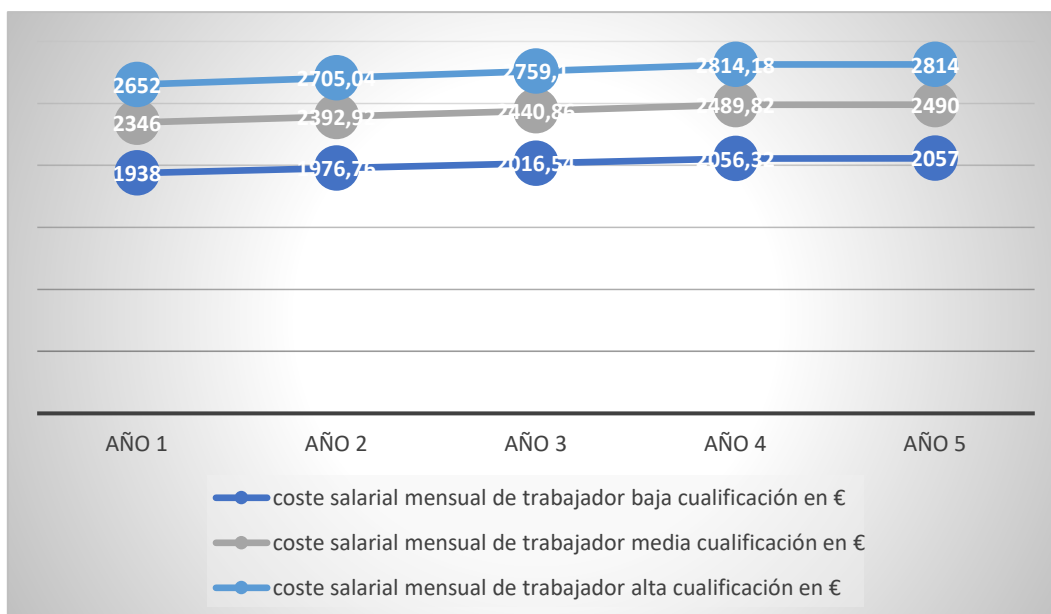


Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

En el Gráfico 2 se observa la evolución al año de los salarios mensuales de los trabajadores según su cualificación. Los costes salariales mensuales de cada tipo de operario aumentan al año aproximadamente un 2%. Esta subida se debe principalmente a la variación del IPC.

Cabe aclarar que del cuarto año al quinto año no se produce ninguna subida salarial ya que el proceso de simulación queda finalizado en ese último año. En el caso de seguir, los salarios de los trabajadores de la empresa aumentarían en un 3% debido al incremento del IPC de un 2,96%. De esta manera, los empleados de diferente cualificación pasarían a cobrar respectivamente 2.118,71 €, 2.564,70 € y 2.898,42 €.

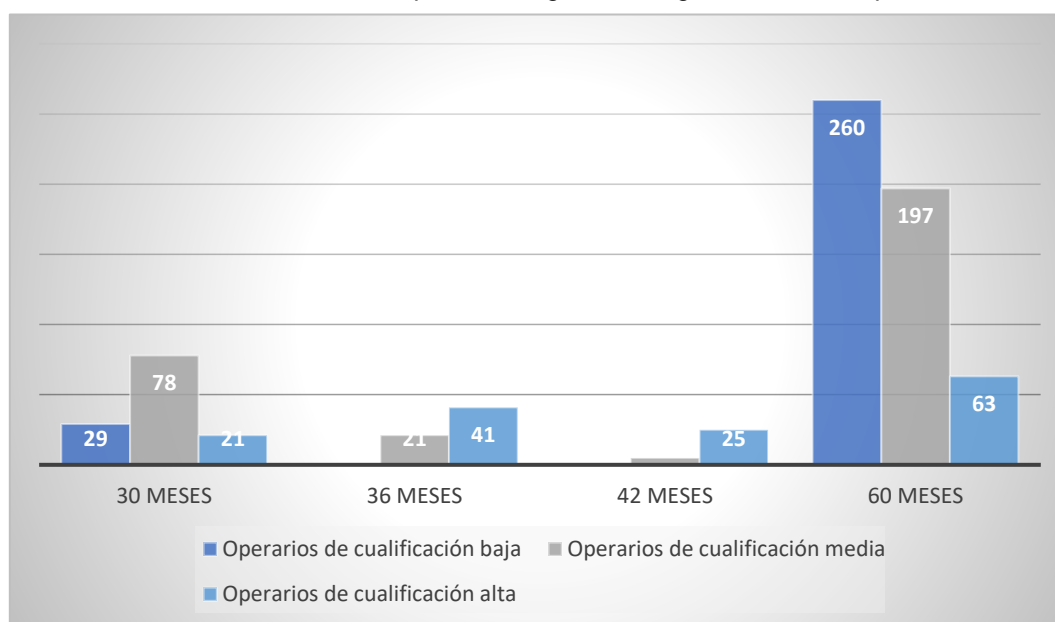
Gráfico 2. Evolución anual de costes salariales mensuales por trabajador en €



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Por último, en el Gráfico 3 se observa la división de la plantilla de operarios según su antigüedad en la empresa. De esta manera, se muestra que la mayoría de los trabajadores llevan mucho tiempo trabajando para “Priego”, por lo que su nivel de experiencia es muy alto. Igualmente, en el Gráfico se aprecia que no hay operarios de cualificación baja con antigüedad de 36 y 42 meses, es decir, los trabajadores son de cualificación media y alta, lo que supone un mayor rendimiento laboral.

Gráfico 3. División de operarios según su antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Por otra parte, durante los últimos periodos la empresa decide despedir a 41 empleados de poca antigüedad. Dicha decisión provoca un clima laboral no tan favorable y un día de huelga por parte de la plantilla.

Dicha situación mejora con el aumento de un 2% de los salarios de los trabajadores, llegando a alcanzarse un clima laboral muy bueno.

La siguiente actuación por parte del departamento de Recursos Humanos es la formación de 10 operarios de cualificación baja y otros 10 de cualificación media. El resultado obtenido de dicha decisión supone de nuevo un clima laboral no tan positivo y seis días de huelga por parte de la plantilla, al estar en desacuerdo con la política de RRHH de la empresa.

6 Análisis crítico de los resultados

Es necesario destacar la buena gestión del departamento de Recursos Humanos ya que cumple con todos los objetivos propuestos.

En primer lugar, el departamento contrata a 50,19% nuevos operarios con respecto a la plantilla inicial durante el desarrollo de su actividad, es decir, supera el objetivo de contratar al menos a un 50% de nuevos empleados. Por otro lado, únicamente se produce el despido de 41 trabajadores, lo que supone un 5,54% de la plantilla. Por lo tanto, el departamento también consigue el objetivo de no despedir a más del 7% del total de los operarios.

En este caso, el objetivo debería ser el no despido de ningún trabajador de la plantilla total de la empresa en un periodo de 5 años, pero aun así el departamento establece un máximo infranqueable de un 7% de despidos.

En cuanto a la formación de los trabajadores, el área de RRHH forma a un total de 322 personas, lo que supone un 43,51% del total de trabajadores. El objetivo propuesto es formar al menos a un 40% de la plantilla de la empresa, por lo que se cumple el objetivo de nuevo.

La entidad cuenta con un total de 150 empleados de cualificación alta, es decir, un 20,27% de la plantilla total son trabajadores altamente cualificados, habiendo un objetivo del 20%. Asimismo, es un requisito contar con al menos un 80% de trabajadores con más de 3 años de antigüedad. En este sentido, el departamento de Recursos Humanos dispone de un 82,70% de empleados con más de 3 años al servicio de la empresa.

Con respecto a los salarios, el departamento se propone subir el salario un 2% cada año en función del IPC, lo que supone un aumento total de aproximadamente un 6,14% al final del periodo.

Por último, las mejoras acumuladas en la eficiencia de los Recursos Humanos son de un 42,03%, consiguiéndose una vez más el objetivo establecido. Cabe mencionar que este objetivo se logra gracias a las inversiones en investigación que realiza la empresa, llegando a dedicar un importe total de 22.000.000 €.

A pesar de la buena gestión del departamento de Recursos Humanos en cuanto a los objetivos establecidos, son varios los resultados inesperados para la empresa.

7 Consecuencias esperadas y no esperadas

Durante gran parte de la actividad de la empresa, los resultados son los esperados ya que el clima laboral es bueno y los trabajadores están conforme con la política de RRHH de la empresa.

Sin embargo, una de las consecuencias no esperadas es el clima laboral negativo que se origina después de proceder el departamento al despido únicamente de 41 personas recién incorporadas. Además de existir este clima laboral indeseable, la plantilla de la empresa está tan en desacuerdo con la política del departamento que permanece un día de huelga.

De este modo, el departamento de Recursos Humanos toma la decisión de no despedir a más personal, ni siquiera el que tenga menor antigüedad y aunque exista una gran desviación entre las horas disponibles y las horas necesarias de RRHH, principal causa del despido anterior.

Otra de las consecuencias no esperadas es el clima laboral desfavorable que resulta después de que el departamento proceda a formar a 10 empleados de baja cualificación y otros 10 de cualificación media. Además de producirse un clima laboral malo, la plantilla de trabajadores de "Priego" está tan disconforme con la política de RRHH que permanece seis días de huelga.

Una de las posibles razones puede ser el hecho de formar exclusivamente a 20 trabajadores, mientras hay otros 590 esperando a ser seleccionados para aumentar sus competencias y habilidades.

Otro de los posibles motivos puede ser el hecho de formar exclusivamente a 20 trabajadores que llevan trabajando en la entidad sólo 24 meses, es decir, su antigüedad en la empresa es inferior a la del resto de trabajadores disponibles para ser formados.

En definitiva, el principal acierto es la formación y la subida de salarios del personal de la empresa, hecho que hace sentir realizados a los empleados tanto personal como profesionalmente. La formación hace aumentar la preparación de los trabajadores, es decir, su rendimiento, habilidades y competencias. La subida salarial hace que se sientan satisfechos económicamente, es decir, que sientan que su trabajo es recompensado.

Las mejoras en la eficiencia de los Recursos Humanos también ayudan a que aumente la efectividad y el rendimiento de los trabajadores. Los empleados comprometidos y emocionalmente conectados con su organización tienen un mayor desempeño en su trabajo, lo que se traduce en un mayor rendimiento laboral y la mejora de la productividad de la empresa.

Por otro lado, el error principal y detonante del mal clima laboral y posterior huelga es el despido de parte del personal de la empresa. Lo ideal es ser prudente a la hora de contratar a nuevos trabajadores para que la entidad no se vea obligada a despedirlos en un futuro.

De este modo, las contrataciones por parte de la entidad tienen que ser menores. Por un lado, es cierto que estos trabajadores son necesarios, sobre todo en los momentos de alta demanda de productos por parte de los clientes de la empresa. En cambio, estos operarios no son tan imprescindibles en los periodos en los que la entidad tiene menos producción y trabajo al que hacer frente.

Una opción para no contratar a tanta gente que después, en algunos periodos, puede no ser requerida por la empresa es la de subcontratar. Subcontratar supone contar con el servicio de otra empresa para producir en las fases de fabricación y ensamblado, pero a un coste más elevado que la producción propia. Los costes de subcontratación se actualizan en cada periodo en función de la evolución del IPC, en concreto, los costes de subcontratación en el último periodo de la empresa son de 40,27 € la hora.

“Priego” debe estudiar minuciosamente en que momentos es necesario subcontratar personal externo. En este caso, subcontratar supone una disminución de las horas necesarias de RRHH ya que los productos están siendo producidos por otros trabajadores. De este modo, la entidad no precisa contratar a nuevos empleados.

No obstante, existen varios inconvenientes en la subcontratación. La estrategia corporativa cambia en cuanto al grado de integración vertical ya que, si se subcontrata, la participación de “Priego” en su cadena de valor se reduce. Por otra parte, con la subcontratación la entidad ahorra en máquinas y recursos humanos, pero sí tiene que proporcionar a la empresa subcontratada las materias primas necesarias para fabricar el pedido, lo que supone el aprovisionamiento de MMPP.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

1 Introducción al Capítulo V

El objetivo principal de este capítulo es en primer lugar, hacer una conclusión detallada de la gestión y resultados obtenidos por la empresa “Priego”, los cuales se presentan en forma de infografía en el Anexo 1. De igual manera, se destaca la gestión y resultados de tres departamentos de la entidad.

En segundo lugar, se hace una conclusión del Trabajo de Fin de Grado y lo que supone este como aprendizaje. Además, se destaca la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos para una empresa.

Por último, se realizan unas pequeñas consideraciones personales, en este caso, se hace alusión al valor del capital humano para las organizaciones. Las personas son un activo para las empresas y el departamento de Recursos Humanos es el encargado de gestionar el talento que todas ellas llevan dentro.

2 Conclusión de la gestión y resultados obtenidos por la empresa

La gestión llevada a cabo por la empresa es excelente gracias a su estrategia diferenciadora y el magnífico logro de los objetivos por parte de todos los responsables de cada departamento.

Con lo que al departamento de Recursos Humanos respecta, la gestión y los resultados obtenidos son muy buenos. En este sentido, cabe destacar la aportación que hace este departamento a la productividad de la empresa, así como a la eficiencia y a la eficacia que se consigue en costes para que los productos sean más competitivos.

Sin embargo, se producen resultados no tan buenos. Por ejemplo, los dos climas laborales negativos que se originan a lo largo de la actividad y otros resultados provenientes de la gestión del departamento de Marketing y del departamento Financiero.

Por un lado, el departamento de Marketing del resto de las empresas competidoras es gestionado de mejor manera durante un periodo determinado. La posible causa es el aumento considerado de los precios de todos los productos de la entidad.

Por otro lado, el departamento Financiero del resto de empresas competidoras es mejor gestionado que el de la empresa "Priego" durante un periodo determinado. Esto se debe principalmente a la cancelación de un préstamo, el cual deja una gran cantidad al descubierto.

A pesar de estos inconvenientes, "Priego" obtiene unos excelentes resultados económicos globales, ya que se produce un aumento continuo de los beneficios, un desarrollo eficiente en la gestión de ventas y unos fondos de maniobra positivos, lo que permite cumplir las obligaciones a corto plazo. La empresa obtiene un ROA del 34,26%, una tesorería de 122.275.880 € y un patrimonio neto de 305.865.959 €. El resto de los resultados están reflejados en el Anexo 1.

Por último, cabe resaltar la buena gestión de la empresa en cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa. De este modo, "Priego" es considerada una empresa socialmente responsable gracias a su excelente actuación e implicación con el medioambiente y la transparencia que demuestra hacia sus *stakeholders*.

3 Conclusión del Trabajo de Fin de Grado

Este Trabajo de Fin de Grado es una buena oportunidad para entender de manera simulada el funcionamiento de una empresa y para darse cuenta de los retos que eso conlleva. Además, este Trabajo de Fin de Grado permite conocer la actividad de un departamento tan esencial como es el departamento de Recursos Humanos y que en algunas ocasiones queda en segunda posición.

En un mundo donde predomina el marketing y la publicidad, además del dinero y cifras económicas, este Trabajo de Fin de Grado es idóneo para comprender la importancia del factor humano en todas las empresas y supone una gran ayuda para tener una visión más amplia de la situación del departamento dentro de la organización.

Gracias a este trabajo, se demuestra que el principal activo y verdadero motor de una empresa es el factor humano de la misma, más que las maquinarias y el capital que posea. Por lo tanto, sin factor humano se podría decir que no habría empresa.

Por último, este trabajo permite llevar a cabo la gestión y dirección de la empresa desde una perspectiva socialmente responsable con el medioambiente, herramienta que permite a la empresa aminorar el impacto negativo que se desprende de su actuación, sobre los derechos sociales, laborales, el medioambiente y, en definitiva, sobre los Derechos Humanos.

4 Consideraciones personales

Cabe destacar que cada vez se habla menos de las personas como un recurso y más como un activo o talento de la empresa. La fuerza del trabajo no es algo que se explota hasta consumirse. Por ello, no se debe considerar como un coste sino como una inversión.

Este trabajo hace reflexionar sobre las personas, aquellas que se convierten en bienes a los que hay que cuidar, motivar, formar y en las que hay que invertir, ya que constituyen el verdadero valor de la empresa, es decir, los trabajadores son los principales artífices del éxito empresarial.

Las personas son las que desarrollan el trabajo y logran los objetivos organizacionales. Si estas personas están mal dirigidas o no tienen la motivación suficiente por parte del departamento de Recursos Humanos, su trabajo no cumplirá ni sus expectativas personales ni laborales. Además, hay que tener en cuenta que, para que una entidad alcance sus objetivos, es necesario que las personas que trabajan en ella estén comprometidas con la misión y la visión de la empresa, pero que también sientan sus valores.

Por último, y como dice Allan Schweyer *“el talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento.”*

BIBLIOGRAFÍA

- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional*. Editorial universitaria de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ariza Montes, J. A., & Morales Fernández, E. (2015). *Gestión estratégica de personas y competencias*. McGraw-Hill Education.
- Besa, E. (11 de Septiembre de 2017). *Guía para usar SMART goals en tu planificación de gestión de personas*. Consultado el 04-04-2020. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/EnriqueBesa/guia-para-usar-smart-goals-en-tu-planificacion-de-gestion-de-personas>
- Cómo aplicar la metodología Agile en Recursos Humanos*. (Diciembre de 2019). Consultado el 27-03-2020. Obtenido de Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/metodologia-agile/>
- de la Cruz Lablanca, I. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- García Leal, C., Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., & López Barra, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. McGraw-Hill España.
- Gómez, P. (03 de 09 de 2019). *La importancia de los Recursos Humanos en la empresa*. Consultado el 29-02-2020. Obtenido de <https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>
- Grifol, D. (2017). *¿Qué es productividad laboral?* Consultado el 27-03-2020. Obtenido de DanielGrifol.es: <https://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton*. (s.f.). Consultado el 26-03-2020. Obtenido de Aiteco Consultores: <https://www.aiteco.com/la-rejilla-de-direccion-blake-mouton/>
- Naciones Unidas . (s.f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Consultado el 29-03-2020. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals>

- Nicole, P. (s.f.). *Economipedia. Director General*. Consultado el 15-03-2020. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/director-general.html>
- Organización Mundial de la Salud. (23 de Febrero de 2018). *Actividad física*. Consultado el 28-03-2020. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Pedrosa, S. J. (s.f.). *Índice de precios al consumo (IPC)*. Consultado 15-03-2020. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ipc-indice-precios-al-consumo.html>
- Ribes Giner, G. (2015). *Gestión de los Recursos Humanos, la dirección de personas*. Valencia: tirant lo blanch.
- Saldaña Díaz, A. (s.f.). *Objetivos SMART de una empresa*. Consultado el 15-03-2020. Obtenido de InboundMAS: <https://inboundmas.es/objetivos-smart-empresa-ejemplos.html>
- Tarazona Llácer, F. (2016). *Auditoría estratégica de la función de Recursos Humanos*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Infografía empresa "Priego" con datos del periodo de verano del año 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.