



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de
fin de máster

**GESTIÓN DE
RRHH EN UNA
RED DE
TALLERES DE
REPARACIÓN DE
VEHÍCULOS
FRIGORÍFICOS**

Juan Luis Castromán Porto

Tutora: Nuria Calvo Babío

**Máster en
Dirección y Administración de Empresas**
Año 2021

Resumen

En este trabajo se recoge el desarrollo de un plan de recursos humanos para una red de talleres, en los cuales, el principal activo es su personal.

Inicialmente se presenta la empresa motivo de este estudio y se definen sus objetivos estratégicos con los indicadores utilizados para su seguimiento.

El plan de RRHH se crea para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos mediante la captación y retención del talento. Los objetivos específicos del plan de RRHH se alinean principalmente con la finalidad de “ofrecer un servicio de alta calidad y alta disponibilidad”. Para lograrlos, se desarrollan una serie de políticas agrupadas en los siguientes ámbitos:

- **Formación:** es necesario conseguir que el personal tenga una alta cualificación técnica, así como facilitar su desarrollo personal e impulsar el trabajo en equipo.
- **Salario:** se propone un salario atractivo con una serie de incentivos personales y grupales alineados con los objetivos empresariales.
- **Movilidad:** se ofrece la posibilidad de cambiar de centro de trabajo si aparecen vacantes en la red de talleres.
- **Gestión de turnos:** se presenta un sistema para que el personal pueda intercambiar turnos de trabajo con sus compañeros y así reducir el absentismo.
- **Clima laboral:** se presenta un modelo de encuesta del clima laboral para comprobar la efectividad y grado de aceptación de las políticas de RRHH. Esta evaluación periódica es una herramienta clave para poder mejorar las políticas implementadas.

Palabras clave: TFM, RRHH, recursos humanos, motivación, compromiso, formación, incentivo salarial, gestión de turnos, clima laboral.

Abstract

In this work, it is shown the development of a human resources plan for a network of workshops, in which their main asset are their employees.

Initially, it is presented the company protagonist of this work and its strategic objectives are defined along with the indicators used to monitor them.

The human resources plan is created to help the company to achieve its strategic objectives by catching and keeping talent. The specific objectives of the human resources plan are mainly in line with the aim of “offering a high-quality and high-availability service”. In order to achieve them, a series of policies are developed and presented in the following five groups:

- Training: it is a must that all the workers have a high technical qualification, to help their personal growth and to encourage team work.
- Salary: an attractive salary is proposed together with a system of personal and group economic incentives consistent with the company objectives.
- Mobility: it is possible to change workplace when a vacancy appears in the network of workshops.
- Work shifts management: a system is presented to enable workers to change work shifts with their colleagues in order to reduce absenteeism.
- Work environment: A model of survey is presented to check effectiveness and acceptance of the human resources policies. This periodic assessment is a crucial tool to improve the implemented policies.

Keywords: human resources, motivation, engagement, training, economic incentive, work shifts management, work environment.

Índice

Introducción.....	8
1 Presentación de TAFRIGAL	9
1.1 Análisis de situación	9
1.2 Objetivos y estrategias	12
1.3 Organización del taller	15
1.4 Crecimiento y expansión	16
2 Plan de RRHH de TAFRIGAL	18
2.1 Necesidad del plan de RRHH	19
2.2 Objetivos del plan de RRHH	20
3 Políticas del plan de RRHH.....	22
3.1 Formación.....	22
3.1.1 Acogida.....	22
3.1.2 Formación técnica	23
3.1.3 Desarrollo personal.....	23
3.1.4 Trabajo en equipo	23
3.1.5 Visión de Tafrigal.....	24
3.2 Salario.....	24
3.2.1 Incentivos	25
3.3 Movilidad.....	28
3.4 Gestión de turnos.....	28
3.4.1 Gestión de cambios de turno	31
3.4.2 Diseño de APP móvil.....	31
3.5 Vacaciones.....	35
3.6 Clima laboral.....	36
3.6.1 Modelo de encuesta.....	37
3.6.2 Como procesar los resultados.....	42

Conclusiones	45
Bibliografía.....	47
Anexo 1 - Conferencias	48
1 Conferencia David Barral.....	48
2 Conferencia Miguel Bello	49
3 Conferencia Miguel Baldeana	50
4 Conferencia Javier Figueroa	52
5 Conferencia Juan José Jaén	53
6 Conferencia Miguel Barroso.....	55
7 Conferencia Santiago Vázquez	56
8 Conferencia Alejandra Mosteiro	57
Anexo 2: Impresiones generales sobre el MBA	58

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación de los principales competidores.....	11
Ilustración 2 Organigrama del taller de A Coruña.....	15
Ilustración 3 Mapa con la ubicación de los 12 talleres de la red	17
Ilustración 4 Pantalla de presentación de la app	32
Ilustración 5 Menú de opciones de la app	33
Ilustración 6 Solicitud de cambio de turno. Selección del turno a cambiar.....	33
Ilustración 7 Solicitud de cambio de turno. Selección de turnos objetivos	34
Ilustración 8 Solicitudes de cambios en curso	35
Ilustración 9 Modelo propuesto de encuesta de clima laboral	38

Índice de gráficos

Gráfico 1 Evolución de las matriculaciones en España de vehículos frigoríficos	10
Gráfico 2 Distribución de las matriculaciones en Galicia por provincia	10
Gráfico 3 Principales desafíos en materia de RR.HH. en 2016.....	19
Gráfico 4 Evolución de la tasa de absentismo en España.	29
Gráfico 5 Principales causas del absentismo	30

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis DAFO de TAFRIGAL	12
Tabla 2 Distribución de turnos en una semana de ejemplo	16
Tabla 3 Penalizaciones por retornos	26
Tabla 4 Penalizaciones por incumplimiento de plazos de entrega	26
Tabla 5 Penalizaciones por absentismo no justificado	27
Tabla 6 Incentivos por satisfacción del cliente.....	28
Tabla 7 Resumen de la evaluación del clima laboral	42

Introducción

El presente trabajo recoge el diseño y desarrollo del plan de gestión de RRHH para una red de talleres.

El principal objetivo es conseguir unas políticas que aumenten en la plantilla el nivel de formación, motivación y compromiso con la empresa. Para ello se implementarán una serie de ciclos formativos en distintos ámbitos, tanto técnicos como profesionales y se desarrollará una política de incentivos que permita alinear los objetivos individuales de cada empleado con los de la empresa. También se planteará una propuesta para reducir el absentismo, aspecto muy relevante debido al personal limitado que hay en cada taller.

En todos los casos, se expondrán las métricas utilizadas para validar la eficacia de las políticas propuestas.

El documento se organiza de la siguiente manera:

- El apartado 1 muestra, de forma muy resumida, el plan estratégico de TAFRIGAL.
- El apartado 2 presenta el plan de RRHH de TAFRIGAL, incluyendo los objetivos a conseguir.
- El apartado 3 expone las políticas del plan de RRHH utilizadas para alcanzar sus objetivos.
- Por último, se recogen las conclusiones y la bibliografía.
- A mayores, se incluyen como anexos resúmenes de conferencias, así como la valoración general del MBA.

1 Presentación de TAFRIGAL

En este primer apartado se introduce la empresa objeto de este estudio, desde su creación hasta la posterior expansión por el país formando una red de 12 talleres.

La empresa surge de la petición de un cliente al grupo 4 del MBA para estudiar distintas ideas de negocios basadas en un taller para vehículos de transportes especiales. El cliente considera que hay demanda suficiente como para abarcar distintos campos (reparación, mantenimiento y revisión previa a la ITV, asistencia 24h).

Se acabó llegando a la conclusión de que el concepto de transporte especial es un simple permiso excepcional que se solicita cuando se quiere transportar una carga que por condiciones de peso y/o tamaño exceden límites permitidos para circular por la vía pública. De esta forma, se abandonó esta idea de negocio tras investigar las cuotas de mercado de las cabezas tractoras de los principales fabricantes de camiones y tras entender que los talleres oficiales absorben la mayor parte de los trabajos de mantenimiento y reparación.

Se continuó investigando sobre transporte por carretera hasta encontrar un nicho con los vehículos de temperatura controlada, especialmente con los camiones frigoríficos: hay mucho movimiento de mercancías que necesitan viajar refrigeradas y no hay demasiados talleres dedicados a la reparación y mantenimiento de los equipos de frío.

Por ese motivo, se consideró crear Tafrigal SL (Acrónimo de Talleres de Frío de Galicia) con un taller en A Coruña. La empresa se basa en los siguientes pilares:

- La misión de TAFRIGAL es ofrecer un servicio eficiente, entregando un buen trabajo a tiempo y con una atención personalizada.
- La visión de TAFRIGAL es ser líder en la reparación de vehículos frigoríficos.

1.1 Análisis de situación

Al desarrollar el análisis de la situación, se comprueba como las matriculaciones en España de vehículos frigoríficos empiezan a subir con fuerza tras la crisis, tal y como puede verse en el Gráfico 1.



Gráfico 1 Evolución de las matriculaciones en España de vehículos frigoríficos.
Fuente Grupo4-MBA 2015-2016, datos de ASFARES

Cuando se analizan estos datos por provincias, La Coruña con un 36% resulta ser en la que más vehículos frigoríficos se matriculan (ver Gráfico 2). Este dato motivó que se decidiera montar el taller en esta provincia.

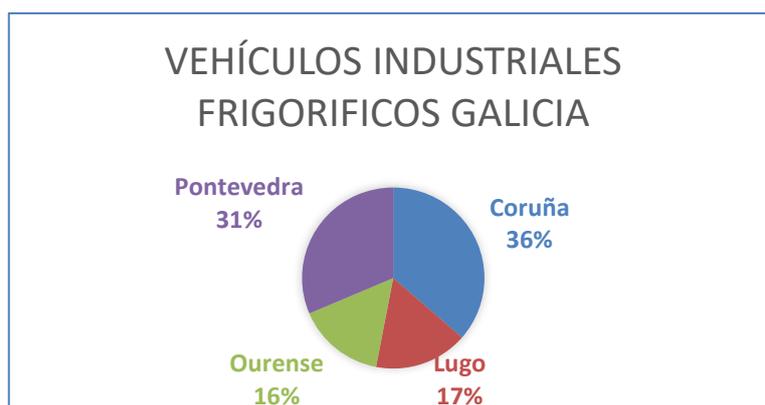


Gráfico 2 Distribución de las matriculaciones en Galicia por provincia.
Fuente Grupo4-MBA 2015-2016, datos de ASFARES

A continuación, se citan los talleres de Galicia especializados en equipos frigoríficos para vehículos. Estos talleres son los principales competidores de TAFRIGAL, y pueden verse situados geográficamente en el mapa de la Ilustración 1:

- Fricectar, S.L. (Thermo King), Pontearreas
- ELECTROCECAR, S.L. (SAT Transporte-Bus), A Coruña
- ELECTROCECAR, S.L. (SAT Transporte-Bus), Padrón
- CECARMAN, S.L. (SAT Transporte-Bus), San Cibrao das Viñas
- FRISAQUÉS TRUCK, S.L (SAT Transporte-Bus), Lugo

- Talleres Traba, S.L. Lousame
- Talleres y Carrocerías Max Frio, S.L.L, Mos
- Electro Refrigeración del Noroeste (Carrier Transicold), Mos
- GLOBAL THERMO S.L., Mos

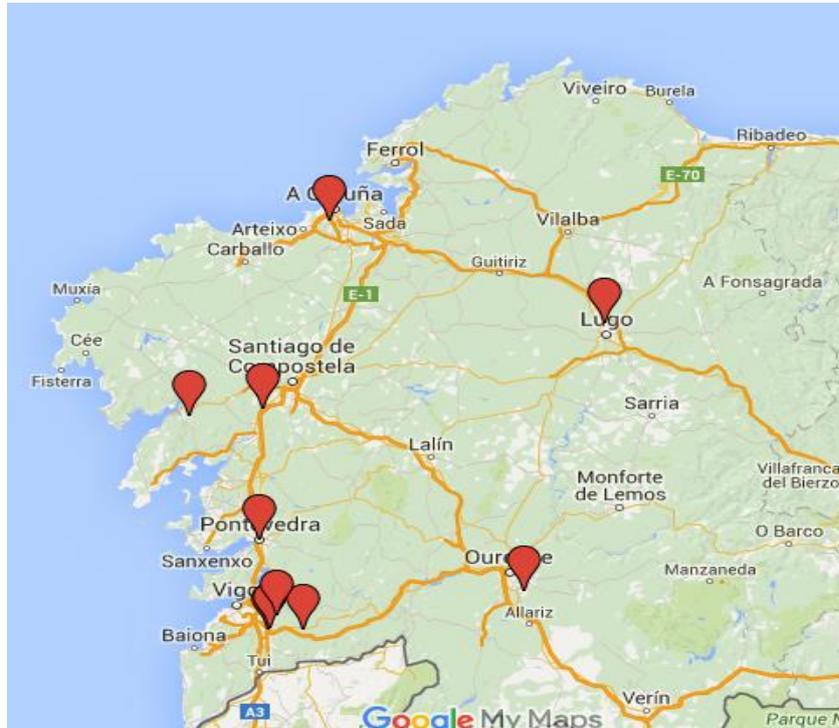


Ilustración 1 Ubicación de los principales competidores
Fuente Grupo4-MBA 2015-2016, datos de ASFARES

Puede comprobarse que existe menos competencia en el área de Coruña.

Por otro lado, se identificaron los principales fabricantes de equipos de frío industrial para vehículos, que serán los proveedores del negocio:

- THERMO KING: es el principal fabricante de equipos de frío para vehículos refrigerados. El distribuidor más cercano está en Lugo: FRISAQUES TRUCK S.L.
- CARRIER: es el segundo fabricante más importante por cuota de mercado. El distribuidor más cercano se encuentra en Bergondo (c/Parroquia de Lubre, C-12, nave D).

- ZANOTTI: ZannotiGroup opera desde Valencia. No se encuentran distribuidores en España, por lo que se requiere un contacto directo con la marca para gestionar la compra de recambios.
- HWA SUNG THERMO: fabricante coreano de reciente aparición en Europa destaca por sus precios competitivos, que presumiblemente le harán ganar peso en el sector.

El análisis DAFO de Tafrigal puede consultarse en la Tabla 1:

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Talleres mecánicos que se reorienten para trabajar con vehículos frigoríficos. • Falta de exclusividad ya que existen más talleres en el mercado. • Equipamiento cada vez más complejo, mayor electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector vehículos frigoríficos en auge. • Reparación de A/C vehículos. • Programa de fidelización. • Cercanía al puerto. • Reparación de contenedores frigoríficos.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en vehículos frigorífico. • Capacidad técnica. • Equipamiento del taller (equipamiento especializado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin experiencia en el sector del frío. • Sin imagen en el mercado. • No se repara mecánica ni electrónica de los vehículos.

Tabla 1 Análisis DAFO de TAFRIGAL

1.2 Objetivos y estrategias

Tras este análisis previo, se definen los siguientes objetivos:

- Darse a conocer y posicionarse en la mente del consumidor.
- Captar y fidelizar clientes.
- Ofrecer un servicio de alta calidad y alta disponibilidad.

- Lograr una ocupación del taller de al menos el 30% el primer año, y que ésta crezca 5 puntos al año.

La estrategia de servicio es ofrecer unos trabajos de alta calidad y una atención personalizada a cada cliente. Para ello es necesario una plantilla muy cualificada y un taller bien equipado. Esto facilitará poder ofrecer unos buenos plazos de entrega.

La estrategia de precio de TAFRIGAL es competir con una buena relación calidad-precio. Como se pretende ofrecer una alta calidad, es inmediato asumir que el servicio será más caro que la competencia. Aun así, se espera que los clientes valoren positivamente el menor plazo de entrega, las facilidades para programar los mantenimientos y la atención personalizada por parte de un personal muy cualificado, ya que todo esto redundará en reducir los tiempos que los vehículos frigoríficos están parados en el taller.

La estrategia para la promoción incluye crear una web y publicitarse en medios físicos y digitales. Inicialmente también se plantean campañas promocionales de apertura con descuentos especiales y obsequios para los principales clientes.

La estrategia de distribución se basa en ofrecer un amplio horario de taller, apoyado por un servicio de 24h y por un sistema de cita previa. De lunes a viernes en horario de 6h a 22h y los sábados por la mañana (de 6h a 14h), se tiene capacidad para atender a dos vehículos simultáneamente, siendo posible que uno de los dos sea atendido en carretera mediante un furgón habilitado para ello. Fuera de ese horario (sábado por la tarde, domingos, festivos y noches), se ofrece el servicio de reparación urgente, para el que siempre habrá una persona disponible y que se desplazará con el furgón de reparaciones a donde el cliente necesite.

Para poder realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos, es necesario definirlos de una forma más concreta. De hecho, se utiliza frecuentemente el acrónimo SMART como regla mnemotécnica de las 5 características básicas que deben cumplir:

- Específico (specific).
- Medible (measurable).
- Alcanzable (achievable).
- Relevante (relevant).
- Temporal (timely).

En este sentido, los objetivos generales presentados al principio de este apartado deben ser desglosados en objetivos “smart” que permitan aplicar unas métricas claras.

Para “darse a conocer y posicionarse en la mente del consumidor”, consideramos los siguientes hitos:

- Campañas de marketing digital con un alcance mensual de al menos 10.000 camioneros (Google Ads).
- Publicar un artículo al año en la revista más relevante del sector.

Para “captar y fidelizar clientes”, se proponen las dos siguientes metas:

- Al menos un cliente a la semana visita el taller por primera vez.
- Porcentaje de nuevos clientes que regresan al taller para un nuevo servicio superior al 50%.

Para “ofrecer un servicio de alta calidad y alta disponibilidad” debemos reflexionar sobre qué entienden los clientes por alta calidad. Por eso, la principal fuente de información en este punto serán las encuestas de satisfacción del cliente con respuestas del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), donde el objetivo es obtener en las tres preguntas un “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”:
Se muestra a continuación la encuesta propuesta:

1. ¿Está satisfecho con la atención recibida en TAFRIGAL?
2. ¿Considera bueno el plazo de entrega ofrecido?
3. ¿Se ha cumplido el plazo de entrega?

Además, se utilizarán también estos otros indicadores, a revisar mensualmente:

- Cumplimiento del 100% de los planes formativos.
- Porcentaje de mantenimientos que se atienden mediante el uso de la cita previa superior al 50%.
- Porcentaje de reparaciones que no se pueden atender en menos de 2 horas inferior al 5%.
- Porcentaje de reparaciones no solucionadas a la primera < 2%.

Por último, para lograr una ocupación del taller del 30% el primer año, y teniendo en cuenta que cada semana se tiene capacidad para ofrecer 176 horas de trabajo (32h de lunes a viernes y 16h los sábados por la mañana), es equivalente decir:

- Facturar al menos 52,3 horas de mano de obra a la semana.

1.3 Organización del taller

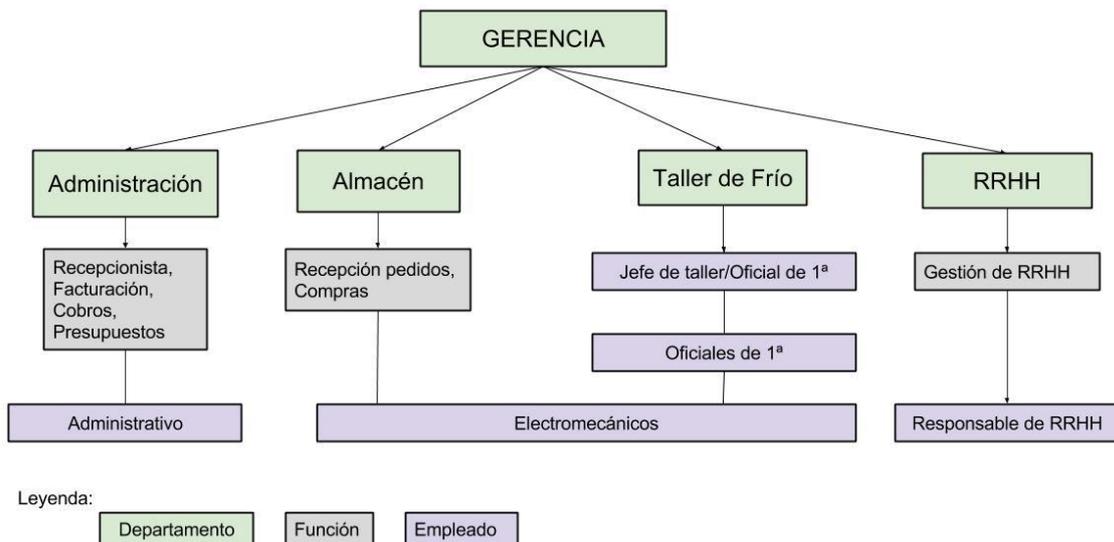


Ilustración 2 Organigrama del taller de A Coruña.
Fuente: GRUPO4-MBA 2015-2016

En el organigrama de TAFRIGAL de la Ilustración 2, puede verse la estructura del taller y las funciones que desempeña cada empleado. Esto sirve para reflejar de una forma muy visual cómo se organiza la empresa. La justificación del responsable de RRHH se verá en el siguiente apartado.

Para conseguir ofrecer el servicio al cliente planteado, se requiere un mínimo de 14 empleados, organizados mediante turnos con rotaciones, distribuidos como sigue:

- 10 frigoristas, de los cuales uno tiene la función de jefe de taller.
- 3 electromecánicos.
- 1 administrativo.

Categoría	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total horas
Oficial	M	T	N	D	M	M	D	40
Oficial	M	T	M	T	N	D	D	40
Oficial	T	N	D	M	T	M	D	40
Oficial	N	D	M	T	M	T	D	40
Oficial	T	M	T	N	D	M	D	40
Oficial	D	M	T	M	T	D	N	40
Oficial	M	M	T	T	D	N	D	40
Oficial	T	T	D	M	T	D	M	40
Oficial	D	D	M	D	M	D	T	24
Oficial	D	D	D	D	D	D	D	0
EM	M	M	M	M	M	D	D	40
EM	T	T	T	T	T	D	D	40
EM	D	D	D	D	D	M	D	8

Turnos M=Mañana T=Tarde N=Noche D=Descanso

Tabla 2 Distribución de turnos en una semana de ejemplo

La distribución de turnos de la Tabla 2, se ha realizado respetando la normativa vigente referente al trabajo a turnos y trabajo nocturno^{1 2}. Los horarios de cada turno son el de mañana de 6 a 14h, el de tarde de 14h a 22h y el de noche de 22h a 6h. Fuera del horario de apertura del taller, los turnos se consideran guardias. Para la administración, el horario es siempre de lunes a viernes de 9h a 13h y de 15h a 19h.

Es destacable que no todos los oficiales y electromecánicos trabajan las mismas horas semanales, ya que se pretende que, a lo largo del año, nadie exceda las 1.760 horas que fija el convenio colectivo³.

1.4 Crecimiento y expansión

A continuación, se presenta un hipotético escenario en el que TAFRIGAL ha ido creciendo progresivamente hasta convertirse en una red de 12 talleres repartidos por todo el país. En este escenario, cobra especial relevancia el plan de gestión de RRHH.

Cada taller cuenta con 14 empleados (1 administrativo, 1 jefe de taller, 3 electromecánicos y 9 frigoristas) siguiendo exactamente la misma distribución de personal que el taller original de Coruña presentado en el apartado anterior.

La ubicación de los talleres es, por orden de apertura:

1. A Coruña
2. Vigo

1 Ministerio de Trabajo y Economía Social. Guía Laboral. Cap. 14.1 Jornada laboral.

2 Ministerio de Trabajo y Economía Social. NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos.

3 Boletín oficial de la provincia de A Coruña (29 de abril de 2014). Convenio colectivo provincial para la industria siderometalúrgica de la provincia de la coruña 2013 y 2014.

3. Tordesillas
4. Barcelona
5. Madrid-Norte (Alcalá de Henares)
6. Almería
7. Murcia
8. Valencia
9. Madrid-Sur (Aranjuez)
10. Bilbao
11. La Jonquera
12. Sevilla



Ilustración 3 Mapa con la ubicación de los 12 talleres de la red

Con esta distribución, Tafrigal es una compañía con 168 empleados (14 empleados en 12 establecimientos).

Siguiendo la distribución de empleados propuesta, en toda la red hay:

- 120 frigoristas, de los cuales 12 ejercen como jefes de taller.
- 36 electromecánicos.
- 12 administrativos.

2 Plan de RRHH de TAFRIGAL

Hoy en día, se acepta que la dirección de recursos humanos es una de las áreas más importantes de las empresas. Los recursos humanos son considerados como un activo estratégico, en muchos casos, el más valioso, y que, además, puede proporcionar una ventaja competitiva.

La motivación de los trabajadores tiene un impacto directo en su desempeño y en el compromiso con su empresa, y esto se refleja, en última instancia, en los resultados de las mismas. Deloitte afirma en su guía Tendencias Globales en Capital Humano 2015 (pág. 37) que “las compañías que manejan altos niveles de compromiso, pueden contratar gente más rápidamente, tienen un servicio al cliente más fuerte, manejan tasas de rotación bajas, y son más rentables en el largo plazo”.

Si bien hablar de motivación del personal es demasiado general, es cierto que hay una serie de aspectos concretos que suelen ser recursivos cuando se consulta individualmente a cada trabajador sobre lo que realmente le motiva o le preocupa en relación a su puesto de trabajo. En esta línea, analizaremos los resultados del Informe Randstad de Tendencias de RRHH del 2016, particularmente lo referido a la visión que empresas y trabajadores tienen acerca de cuáles son los principales desafíos de RRHH a corto plazo.

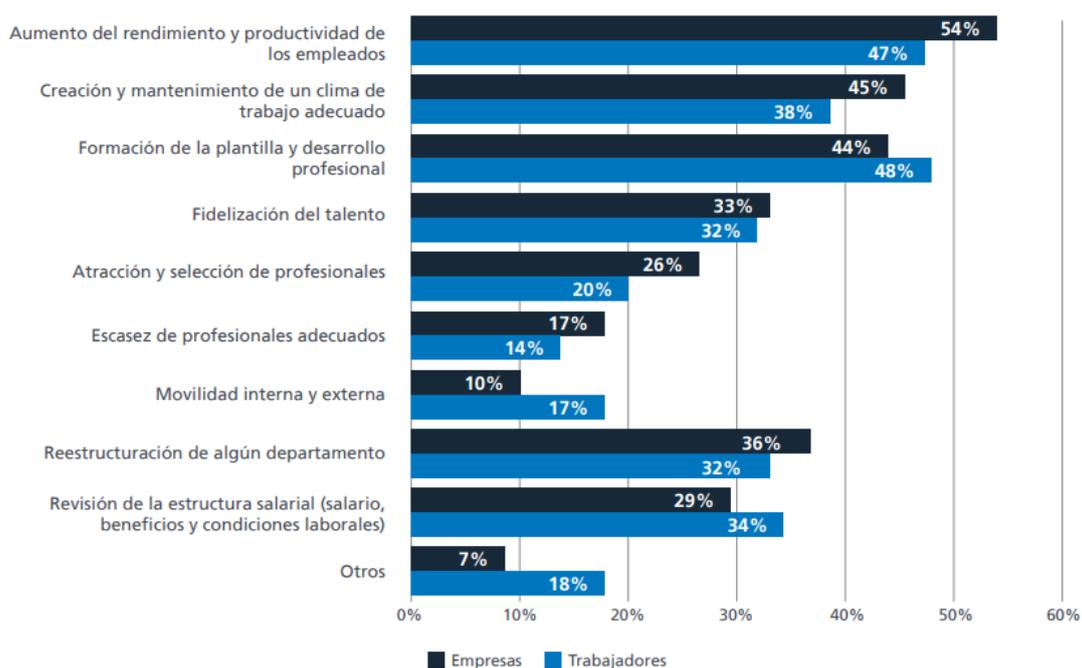


Gráfico 3 Principales desafíos en materia de RR.HH. en 2016. Punto de vista de empresas y profesionales. Fuente Randstad

Es notable la correlación que se puede ver en el Gráfico 2 y Gráfico 3 entre la percepción por parte de los trabajadores y de las empresas: las 3 primeras posiciones coinciden en ambos casos, aunque no en el mismo orden. Este gráfico se analizará con más detalle en el próximo apartado.

2.1 Necesidad del plan de RRHH

Como se ha mencionado en el apartado 1.2 Objetivos y estrategias, la estrategia para diferenciarse de la competencia de TAFRIGAL es ofrecer a sus clientes un servicio de alta calidad, lo cual solo será posible con una plantilla altamente cualificada y alineada con los objetivos de la empresa. De esta forma, se ve como la motivación y la formación de los empleados son dos aspectos claves para lograr los objetivos de TAFRIGAL y justifican la necesidad de una gestión eficiente de los RRHH.

El plan de RRHH se basa en dos pilares:

- La misión de la dirección de RRHH es permitir a TAFRIGAL disponer de una plantilla altamente cualificada y motivada.
- La visión de la dirección de RRHH de TAFRIGAL es conseguir el desarrollo personal y laboral de todos sus trabajadores.

El principal objetivo para RRHH es lograr captar a los mejores candidatos para cada puesto y conseguir retener el talento en la empresa.

Por otro lado, es un objetivo estratégico de TAFRIGAL el perseguir la excelencia en las reparaciones y un trato personalizado hacia el cliente. Para lograr esto hay que alcanzar las siguientes metas:

- Buen diagnóstico inicial. Es fundamental que se identifiquen las averías con la mayor fiabilidad posible, y para lograr esto, es necesario disponer de un personal muy cualificado y un buen programa de formación continua.
- Ofrecer y cumplir un buen plazo de entrega. El personal ha de ser eficiente y fiable, para evitar imprevistos y errores durante las reparaciones que provoquen retrasos en la entrega. En este aspecto también influye en gran medida un diagnóstico inicial acertado.
- Calidad en la reparación y en los repuestos utilizados. De nuevo, esto se consigue con personal muy capacitado que usa solo repuestos de primeras marcas.
- Trato al cliente. Personal capacitado para tratar con el cliente y explicarle si hay algún mantenimiento preventivo que se debería acometer.

2.2 Objetivos del plan de RRHH

Se exponen a continuación los indicadores que se utilizarán:

- Cumplimiento del 100% de los planes formativos.
- Tasa de errores en el diagnóstico inicial menor al 2%.
- Tasa de errores en las reparaciones/mantenimientos menor al 2%.
- Tasa de incumplimiento del plazo de entrega ofrecido al cliente menor al 2%.
- Encuestas de satisfacción del cliente, ya presentada en el apartado 1.2, en las que se pretende obtener “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en lo referente a plazos de entrega (ofrecido y cumplido) y satisfacción general.

Para lograr aumentar la motivación de los empleados, se partirán de las conclusiones del Gráfico 3 Informe Randstad de Tendencias de RRHH del 2016 presentado en el

apartado anterior, donde se indica que, para los trabajadores, los principales desafíos son, por este orden:

- Aumento del rendimiento y productividad.
- Formación y desarrollo profesional.
- Creación y mantenimiento de un buen clima laboral.
- Salario y condiciones laborales.
- Fidelización del talento.

El primer punto se podría considerar como la consecuencia de los otros: cuando un empleado está a gusto en una empresa y la formación es la adecuada, la productividad y el desempeño suelen mejorar. Lo mismo sucede con la fidelización, que además supone una reducción en la rotación de personal que también incide positivamente en la productividad de la empresa.

Con respecto a la formación, parece imprescindible trabajar en un buen programa de formación continua. La formación servirá para el desarrollo de aptitudes y actitudes personales, para favorecer y defender el trabajo en equipo y para que todos los empleados conozcan y compartan la visión de la empresa.

El tema de salario y condiciones laborales requiere un estudio más pormenorizado: por un lado, se plantea una buena retribución salarial (por encima de la media del sector) pero con una parte variable dependiendo de cumplimiento de objetivos (incentivos); por otro lado, se quiere proporcionar una herramienta para flexibilizar los horarios (cambios de turnos y vacaciones). También se ofrecerá un plan de movilidad de trabajadores dentro de la red de talleres, ya que este tema, aunque ocupe el octavo lugar en las prioridades de los trabajadores (ver Gráfico 3) es algo muy valorado por el 17% de los encuestados (1 de cada 6).

Todo esto se analizará en la encuesta de clima laboral que se propone realizar anualmente para evaluar la satisfacción personal de los trabajadores. Probablemente, medir la motivación del personal sea el mayor reto dado que se trata de una medida subjetiva, a diferencia del resto de los indicadores expuestos a lo largo de este apartado. Se profundizará más en el apartado 3.6, donde se detallarán las preguntas utilizadas. El objetivo es lograr en todas las respuestas un “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Además, se incluirán preguntas abiertas que permitirán a los empleados dar su opinión sobre los aspectos a mejorar.

A mayores de la encuesta de clima laboral, hay dos indicadores que nos darán una medida indirecta del grado de satisfacción de los empleados

- Tasa de absentismo no justificado menor al 2%.
- Índice de rotación de personal = 0.

3 Políticas del plan de RRHH

Para lograr alcanzar los objetivos presentados en el apartado anterior, se plantearán una serie de políticas orientadas principalmente a mejorar la formación y la motivación del personal. Además de contribuir a lograr los objetivos, las políticas de RRHH ayudarán a incrementar la eficiencia y la productividad de la empresa.

3.1 Formación

Es prácticamente imposible encontrar en el mercado laboral un profesional que esté totalmente capacitado para un puesto dado. En el mejor de los casos, solamente será necesario dar a conocer los procedimientos internos de la empresa y poco más, pero lo normal será tener diseñado un esquema de formación continua que acompañe a los empleados a medida que aumenten sus responsabilidades.

Se contemplan varias modalidades de formación: presencial, e-learning y videoconferencias con coaches.

3.1.1 Acogida

Todo nuevo empleado deberá realizar una pequeña formación inicial que abarque, al menos, los siguientes apartados:

- Presentación de la empresa y de su cultura. Normas básicas (código ético).
- Procedimientos administrativos habituales, sistema de turnos, uso de la aplicación móvil para solicitar cambios de turnos, solicitud de vacaciones, etc.
- Prevención de riesgos laborales (adecuado al puesto en cuestión).
- Reglamento general de protección de datos.

La idea de esta formación, es fijar un punto de partida para que todo empleado tenga los conocimientos básicos necesarios acerca del funcionamiento de la empresa.

La presentación de la empresa debe ser formación presencial, impartida preferiblemente por el jefe de taller para ir conociendo a la nueva incorporación. Todos los demás puntos se pueden hacer mediante e-learning.

3.1.2 Formación técnica

Este apartado está especialmente pensado para el puesto de frigorista. Si bien para ser contratado se requiere disponer estudios oficiales en mantenimiento y montaje de instalaciones frigoríficas, es habitual que periódicamente salgan al mercado nuevos modelos de equipos que incorporen alguna innovación tecnológica que tendrá que ser debidamente explicada a los empleados.

En algunos casos, se requerirá realizar una pequeña formación para poder ejecutar mantenimientos y reparaciones con solvencia. En otros casos, directamente será imperativo contractual de algunos fabricantes de equipos que el personal que manipule los equipos haya sido debidamente formado para poder realizar mantenimientos o reparaciones durante el periodo de garantía.

Esta es la formación técnica que acompañará a los frigoristas a lo largo de su carrera profesional y que será impartida mayoritariamente por los principales fabricantes de equipos de frío, o bien de forma presencial en sus sedes y o bien mediante e-learning.

3.1.3 Desarrollo personal

En este apartado se pretenden recoger todas las enseñanzas relativas a soft skills: trato con clientes, habilidades comunicativas, tolerancia al estrés, autonomía en el trabajo, pensamiento crítico, etc. Esta formación será impartida principalmente por coaches, de forma presencial o en remoto.

Es especialmente relevante la formación en este punto del jefe de taller, para ayudarle a adquirir y fortalecer las competencias de líder en las que sea más débil.

3.1.4 Trabajo en equipo

A pesar de que este punto podría englobarse en el anterior, se decide separarlo para remarcar la importancia que tiene a la hora de mejorar el clima laboral. Se pretende conseguir mejorar las relaciones entre todos los empleados y para ello, es fundamental saber ceder, saber escuchar, entender los diferentes tipos de personalidades, etc.

Estas sesiones formativas deben ser en seminarios grupales, suponiendo un gran reto su organización para que no interfieran en la actividad del taller.

3.1.5 Visión de Tafrigal

Con el fin de fomentar que toda la plantilla comparta la visión de la empresa, es bueno realizar un evento anual donde se recuerde la razón de ser de la compañía y se haga balance de los logros conseguidos y de los aspectos que se tienen que mejorar. Este evento puede ser una comida o cena de empresa, para fomentar un ambiente distendido que permita una buena comunicación bidireccional entre la empresa y los empleados.

La proyección de videos motivacionales es una herramienta muy útil para utilizar aprovechando que se tiene a toda la plantilla junta.

También sería el momento adecuado para comunicar la consecución o no de objetivos de los que dependan incentivos grupales.

3.2 Salario

Uno de los factores principales que inicialmente más valoran los empleados es el salario. En el caso de Tafrigal, los salarios están por encima de la media del sector para mejorar el atractivo de la empresa y retener a los mejores profesionales.

Se tiene en cuenta, mediante el uso de incentivos (ver apartado 3.2.1), que los empleados más productivos reciban mejores retribuciones. También se consideran subidas anuales para que los empleados vayan ganando poder adquisitivo, aunque aquí es necesaria una mayor reflexión acerca de la influencia del IPC en el poder adquisitivo real.

Estas subidas por antigüedad también evitan que profesionales que se incorporen a la empresa tengan retribuciones superiores a otros compañeros más veteranos.

De esta forma, el salario de un trabajador se compone de:

- Salario base (fijado por el convenio).
- Retribución voluntaria absorbible (para alcanzar el salario base de Tafrigal).
- Incentivos individuales (para alcanzar el salario bruto negociado).
- Incentivos grupales (gratificación extraordinaria y voluntaria por parte de la empresa).
- Plus por antigüedad (según convenio).

3.2.1 Incentivos

En Tafrigal hay tres incentivos individuales y uno grupal.

Los incentivos individuales ya están incluidos en el salario bruto anual negociado con cada empleado, de forma que solo si cumple todos los objetivos recibirá su sueldo completo. La única excepción es con los nuevos empleados, que están exentos durante el primer año del cumplimiento de objetivos para cobrar su retribución completa.

Otra forma de interpretarlo, es que se asume que todos los empleados van a cumplir objetivos y por eso, ya tienen concedidos todos los incentivos posibles. En caso de incumplimientos, se producirán penalizaciones.

Los indicadores que se usarán para los incentivos son:

3.2.1.1 Porcentaje de reparaciones sin retorno (bien a la primera)

Si un cliente vuelve al taller porque una reparación no le solucionó el problema que tenía, hay que investigar la causa, ya que no siempre será debido a errores cometidos en la reparación o defectos en las piezas de recambios utilizadas. Se catalogará la reclamación en una de las siguientes categorías:

- Diagnóstico inadecuado.
- Fallo de mano de obra.
- Recambios defectuosos.
- Mal uso por parte del cliente.

De todas ellas, la única que es responsabilidad del operario que realizó la reparación es la número 2, y son por ello los únicos casos en los que se tendrán en cuenta de cara al cálculo de penalizaciones.

Se identifica el % de clientes que reclaman durante el periodo de garantía de una reparación (tasa de retorno); solo se tienen en cuenta los retornos debidos a fallos en la mano de obra.

Porcentaje de retornos	Penalización mensual
Desde 0% hasta < 2%	0
Desde 2% hasta < 5%	50€
Desde 5% hasta < 10%	100€
≥ 10%	150€

Tabla 3 Penalizaciones por retornos

3.2.1.2 Porcentaje de cumplimiento del plazo de entrega

En caso de incumplimiento de plazo, hay que analizar las causas ya que en ocasiones el propio cliente puede solicitar aplazar una reparación que iba a ser acometida, y en este caso no se considera incumplimiento atribuible a Tafrigal.

Las causas más probables de incumplimiento de plazo son:

- Diagnóstico inadecuado.
- Fallo de mano de obra.
- Falta de herramientas específicas para la reparación.
- Falta de recambios.
- Causas atribuibles al cliente.

En cuanto se detecte que una reparación va a prolongarse más de lo calculado inicialmente, se le comunicará al cliente a la mayor brevedad para consensuar un nuevo plazo de entrega. En cualquier caso, deberá determinarse a que se debió el retraso.

Se identifica el % de clientes a los que se les entrega el vehículo reparado en el plazo acordado. De cara al cálculo del incentivo individual, solo serán tenidos en cuenta los fallos de mano de obra.

Porcentaje de incumplimiento de plazo	Penalización mensual
Desde 0% hasta <2%	0
Desde 2% hasta <5%	50€
Desde 5% hasta <10%	100€
≥ 10%	200€

Tabla 4 Penalizaciones por incumplimiento de plazos de entrega

3.2.1.3 Turnos cubiertos

Se intenta que, haciendo uso del sistema de gestión de turnos, ante cualquier imprevisto un empleado que necesite cambiar un turno pueda hacerlo negociando con un compañero, de forma que se reduzca el absentismo injustificado.

En caso de faltar a un turno, no solo se aplicará la penalización, sino que también se le dará una advertencia al empleado. En caso de faltas reiteradas sin justificar se considerará falta grave y motivo de despido.

Ausencias no justificadas	Penalización mensual
1	100€
2	200€
3	300€
Más de 3	Despido

Tabla 5 Penalizaciones por absentismo no justificado

3.2.1.4 Índice de satisfacción del cliente

Este incentivo es grupal y anual. Se calculará en base a encuestas aleatorias a los clientes (aproximadamente, 1 de cada 10 reparaciones), para tratar de identificar su grado de satisfacción.

La encuesta, que ya fue presentada en el apartado 1.2 Objetivos y estrategias, tendrá respuestas del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo)

1. ¿Está satisfecho con la atención recibida en TAFRIGAL?
2. ¿Considera bueno el plazo de entrega acordado?
3. ¿Se ha cumplido el plazo de entrega acordado?

Durante un año se van recopilando las encuestas para después calcular los incentivos en base a las respuestas de la primera pregunta.

Satisfacción del cliente	Incentivo anual extraordinario
≤ 4	0 €
De 4 a < 4.25	100€
De 4.25 a < 4.5	200€
De 4.5 a <4.75	300€
≥ 4.75	400€

Tabla 6 Incentivos por satisfacción del cliente

3.3 Movilidad

Con el fin de promover la movilidad laboral, cuando un taller ofrezca una vacante, se priorizará, en la medida de lo posible, la contratación de trabajadores provenientes de otros talleres de la red.

Esto tiene una ventaja muy grande para el taller contratante, pues recibe a un profesional ya formado y con experiencia en la empresa. Ciertamente es que el taller que pierde a un trabajador tendrá que hacer un nuevo proceso de selección, pero al menos se consigue mantener al trabajador en la empresa y se evita que acabe en algún taller de la competencia.

3.4 Gestión de turnos

La falta de motivación, además de reflejarse en el ya citado descenso del rendimiento en el trabajo, también suele implicar un aumento del absentismo. En el “VIII Informe Adecco sobre absentismo” se recogen datos del absentismo en España tanto en horas absolutas anuales como en porcentaje con respecto a las horas trabajadas anualmente. Se dispone de todos los datos desglosados por comunidades autónomas y sectores, aunque para nuestro fin será suficientemente ilustrativo utilizar la evolución de los últimos años de la media nacional de absentismo.

HORAS NO TRABAJADAS POR ABSENTISMO Y TASA DE ABSENTISMO
Horas anuales por trabajador y %; total industria, construcción y servicios

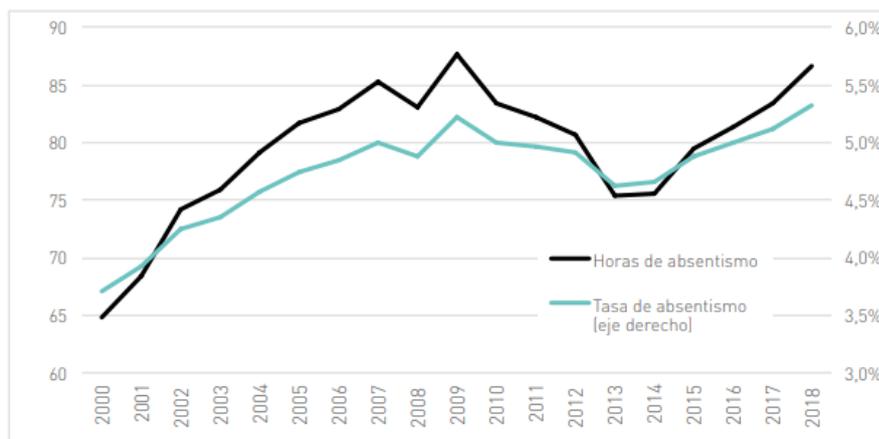


Gráfico 4 Evolución de la tasa de absentismo en España. Fuente Adecco

El último valor de la media nacional de absentismo es de unas 88 horas anuales, que equivalen a 11 días completos (tomando jornadas de 8 horas). Esto se puede traducir como que aproximadamente, en media, cada trabajador falta a su trabajo un día al mes.

Como se pretende implementar un esquema de turnos rotativos con una plantilla reducida, es fundamental reducir el absentismo lo máximo posible; idealmente hasta el límite fijado por las ausencias justificadas (enfermedades, accidentes, etc.).

Tal y como se ve en el Gráfico 5, las principales causas de absentismo son las causas justificadas (enfermedad común y accidentes no laborales, problemas leves de salud y enfermedad profesional incluyendo accidentes laborales) que representan el 45.5%. Esto significa que más de la mitad de las ausencias no son justificables, y en la práctica, suelen producirse sin previo aviso. Son en todas estas ausencias no justificables donde se pretende actuar: por un lado, mejorando la motivación y compromiso del personal y el clima laboral, y por otro lado ofreciendo cierta flexibilidad en los turnos de trabajo e incentivos por turnos cubiertos (ver apartado 3.2.1.3).

**MOTIVOS CON MUCHA O MÁXIMA INCIDENCIA
COMO CAUSAS DEL ABSENTISMO**
Encuesta Adecco sobre Absentismo y Presentismo 2019

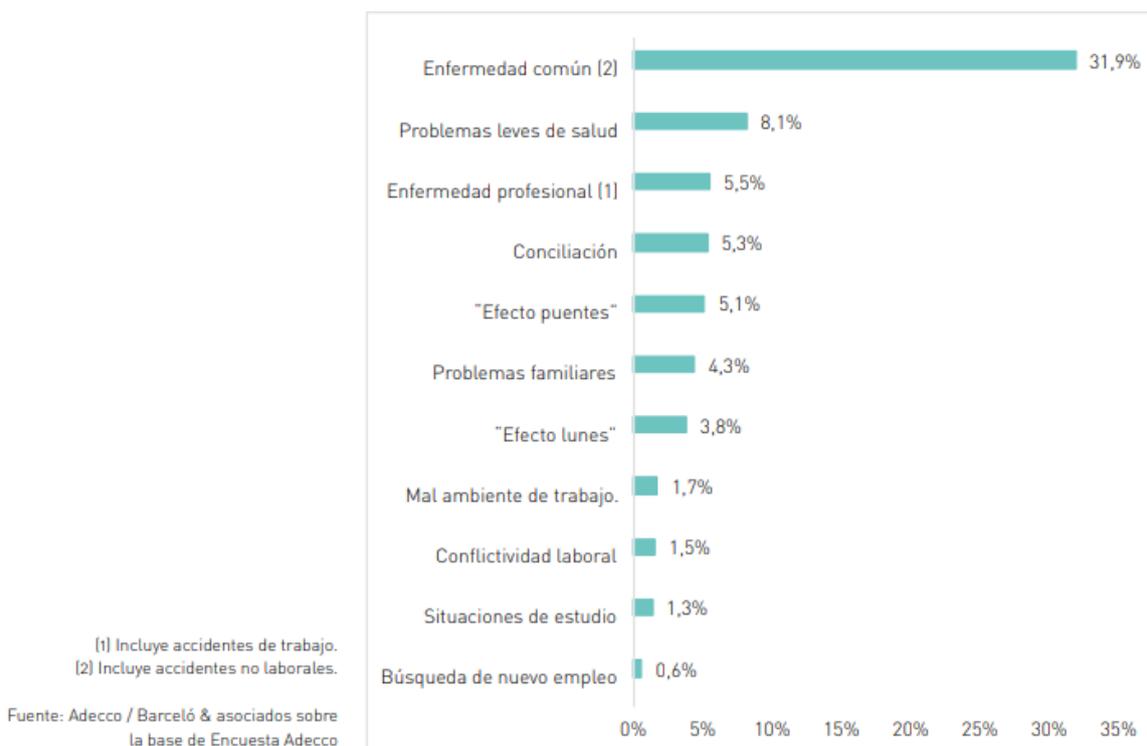


Gráfico 5 Principales causas del absentismo. Fuente Adecco

La empresa fijará mensualmente los turnos siguiendo las recomendaciones de la Nota Técnica de Prevención 455 del Ministerio de trabajo y economía social, y ofrecerá a los empleados acceso a una herramienta informática para gestionar los cambios de turnos entre compañeros.

Los trabajadores también podrán reflejar sus preferencias de turnos para el siguiente mes de forma que se tengan en cuenta a la hora de asignar los turnos.

Las restricciones para asignar los turnos son:

- Cada trabajador deberá realizar, en media, 40 horas semanales.
- Cada trabajador deberá realizar cada mes, en media, 14 turnos de día (mañana o tarde), 4 guardias en turnos de noche y 1 guardias en turnos de día.
- Descanso entre turnos de al menos 12 horas.
- Descanso semanal mínimo de día y medio (o 3 días cada 14 días).

3.4.1 Gestión de cambios de turno

Ofrecer la posibilidad de modificar los turnos de trabajo surge principalmente como medida para reducir el absentismo, aunque probablemente tenga otros efectos positivos en los trabajadores: saber que en caso necesario se puede modificar un turno sin mucha justificación, es de gran ayuda para la tranquilidad emocional de aquellos que tengan cargas familiares u otro tipo de compromisos “imprevistos”.

Cada mes se inicia con una asignación de turnos dada. Cualquier empleado podrá solicitar a un compañero un intercambio de turnos. Para ello, se hace uso de la herramienta informática propuesta, en concreto una aplicación para móvil con el siguiente esquema de funcionamiento:

1. Todos los empleados han de estar registrados en la aplicación. El jefe de taller tiene un roll especial de supervisor.
2. Cada empleado puede consultar su calendario de turnos.
3. Se puede solicitar el cambio de cualquier turno, por otro de la misma tipología (turnos de trabajo o guardias). Para ello se selecciona en el calendario el turno que se desea cambiar y los turnos deseados.
4. Los empleados asignados actualmente a los turnos deseados recibirán una notificación de que hay una propuesta de cambio. Cuando alguno acepta el cambio, se procede a la reasignación de los turnos y se notifica al jefe de taller.
5. Dada la pequeña dimensión de cada taller, es altamente recomendable que antes de solicitar cambios de turnos desde la aplicación, se hable con los compañeros para comprobar su disponibilidad y así aumentar las probabilidades de conseguir el cambio de turno.

3.4.2 Diseño de APP móvil

Para que resulte más visual el proceso de solicitud de cambio de turnos, se diseña una aplicación móvil (APP) con la funcionalidad básica descrita en el apartado anterior. Para su uso adecuado, será necesario recibir la formación descrita en 3.1.1 en lo referente al sistema de gestión de cambios de turnos.

Lo primero que debe hacer cualquier empleado de la empresa, es descargar la aplicación (desde la Play Store para Android o desde la App Store para iOS) y acceder con sus datos. Personal de la empresa se encarga de crear las cuentas con los perfiles adecuados.

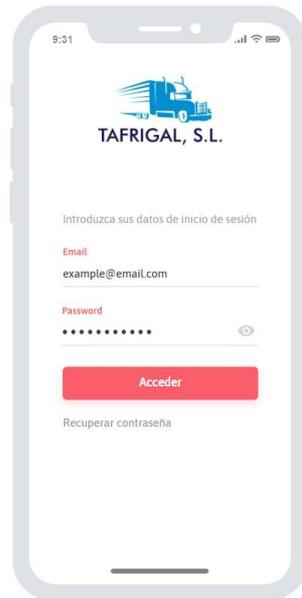


Ilustración 4 Pantalla de presentación de la app

Una vez se accede a la aplicación con nuestro usuario, se pueden consultar a través del menú lateral las siguientes opciones:

- Calendario con nuestros turnos asignados.
- Lista de cambios solicitados por nosotros y por otros empleados.
- Días solicitados de vacaciones.
- Opciones de la app (configuración de los temas de colores, tamaño de letra, etc.).

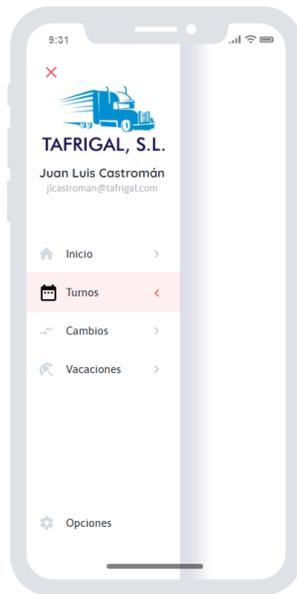


Ilustración 5 Menú de opciones de la app

Para solicitar un cambio de turno, se selecciona el día que queremos cambiar. La dinámica es la habitual de las aplicaciones móviles: se selecciona con pulsación corta y con pulsación larga se hace aparecer el menú contextual. En este caso, el menú contextual solo da la opción de solicitar cambiar el turno seleccionado.

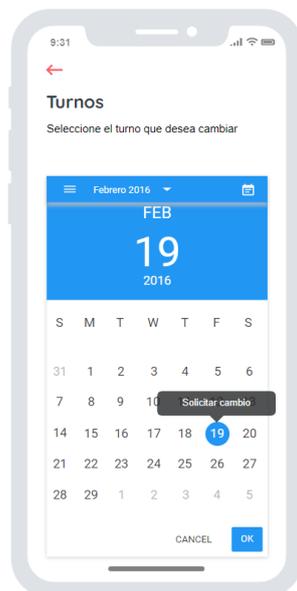


Ilustración 6 Solicitud de cambio de turno. Selección del turno a cambiar

Una vez se pulsa en solicitar cambio, tendremos de nuevo acceso al calendario para poder seleccionar el día por el que nos gustaría cambiar nuestro turno.

Se da la opción de poder marcar varios días en caso de que nos sirva cualquiera de esos cambios. Esto hace más probable que alguien de esos días esté interesado en el cambio. La restricción lógica es que la aplicación no permitirá solicitar turnos en días en los que efectivamente ya tengamos un turno de trabajo asignado. En el caso del ejemplo de la Ilustración 7, se asume que tenemos libres los días 23, 24 y 25.

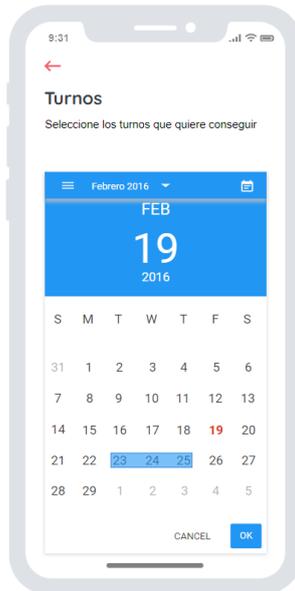


Ilustración 7 Solicitud de cambio de turno. Selección de turnos objetivos

En el apartado de cambios, se visualiza el estado de nuestras solicitudes en curso y de las solicitudes de los compañeros de trabajo que ofrecen cambios que nos podrían valer, esto es, el turno que ofrecen coincide con un día libre nuestro y los turnos que pretenden conseguir coinciden con días en los que tenemos un turno asignado.

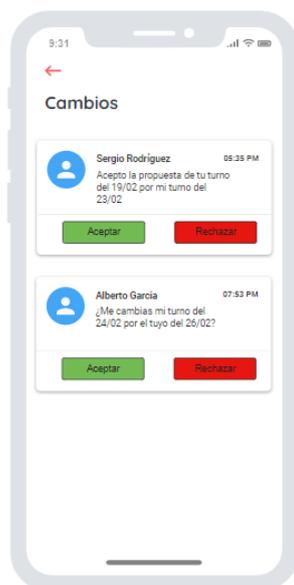


Ilustración 8 Solicitudes de cambios en curso

En el caso de la Ilustración 8, se continúa con el ejemplo de la solicitud y alguien ofrece el día 23 (nosotros habíamos solicitado indistintamente el 23, el 24 o el 25). Se puede pulsar aceptar o rechazar:

- **Aceptar:** el cambio de turno quedará realizado del día 19 al 23. En ese momento, se notifica al jefe de taller que dos empleados se han intercambiado los turnos y se actualizan los calendarios: el día 19 nos aparecerá como libre, y el día 23 nos aparecerá con un turno asignado.
- **Rechazar:** se continúa a la espera de que otro compañero ofrezca algún otro cambio para el turno del día 19.

Por otro lado, se ve que un compañero pretende cambiar el turno del día 24 por el del 26. Si lo aceptamos, pasaremos a tener turno el día 24 (antes era día libre) pero pasaremos a tener libre el día 26. En caso de no estar interesados en ese cambio, se puede rechazar la solicitud de cambio o bien ignorarla y dejarla sin contestar. Desaparecerá automáticamente el día 25 (caduca al acabar el día del turno en cuestión).

3.5 Vacaciones

Se asignarán, por norma general, dos semanas a cada empleado en verano (de junio a septiembre incluidos), y el resto de las vacaciones (días libres) los gestionará cada empleado a través de la app de gestión de turnos.

Con respecto a las dos semanas de vacaciones en verano, los empleados pueden comunicar sus preferencias a través de la app. En caso de concurrencia de solicitudes para los mismos días, la empresa intermediará con todos los interesados aplicando los siguientes:

- Prioridad en la elección en años anteriores: los que un año consigan unas fechas muy solicitadas, al año siguiente deberán ceder esas fechas a otros compañeros.
- Evaluación del desempeño: se debe premiar a los empleados más comprometidos.
- Antigüedad en la empresa: a falta de otro criterio, el veterano tendrá prioridad sobre el novato para elegir vacaciones.

Se planificará hacer el reparto de las vacaciones de verano sobre comienzos de marzo, para que todos puedan organizar sus vacaciones con suficiente antelación, incluso cuando no consigan las fechas previstas inicialmente.

3.6 Clima laboral

Se usarán encuestas para medir anualmente el clima laboral.

Las preguntas están orientadas a detectar problemas antes de que se manifiesten en forma de un ambiente laboral enrarecido, desmotivación de la plantilla o lo que sería peor, ofrecer un mal servicio a los clientes.

El éxito para lograr los objetivos de TAFRIGAL reside en gran medida en la implicación de todos sus empleados, y esta encuesta puede dar una información muy valiosa sobre los aspectos en los que hay que mejorar.

Tal y como explica Calvo (2004), los estudios de clima laboral son una oportunidad muy valiosa para conseguir la confianza de la plantilla al permitirles opinar sobre mejoras necesarias en la empresa. Esta confianza debe ser devuelta analizando debidamente los resultados e implantando las mejoras necesarias para solucionar los problemas detectados, porque en caso de no hacerlo, la plantilla entenderá que su implicación en estos estudios es irrelevante y no querrá volver a participar en sucesivas ediciones.

3.6.1 Modelo de encuesta

Se ofrece a continuación una primera propuesta, que podrá modificarse en el futuro añadiendo o eliminando apartados en función de las necesidades más importantes que se vayan detectando.

Cualquier respuesta diferente a 5, hace que ese apartado es obviamente susceptible de mejora, pero se considerarán como aceptables las respuestas 4 (de acuerdo) o 5 (totalmente de acuerdo).

Hay que destacar que no se trabajarán con puntuaciones medias, sino con el número de respuesta de cada puntuación. Esto es necesario para poder detectar las peores puntuaciones, que en otro caso se verían promediadas y podrían pasar desapercibidas: es muy posible que en algunas preguntas haya una opinión mayoritaria que coincida en una puntuación, pero alguna opinión muy discordante. Es fundamental analizar porque hay alguna persona con una percepción tan diferente a la de sus compañeros.

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL TAFRIGAL S.L.

Marque con una X su valoración a las siguientes preguntas:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo



Centro de trabajo dentro de la red de TAFRIGAL:

FECHA DE LA EVALUACIÓN:

	1	2	3	4	5
ADHESIÓN A LA EMPRESA					
1 Estoy orgulloso de decir que trabajo en TAFRIGAL, SL					
2 Quiero mejorar la imagen de TAFRIGAL, SL que tiene el cliente					
3 Tengo confianza en el futuro de TAFRIGAL, SL					
ATENCIÓN AL CLIENTE					
4 Debo estar al servicio del cliente					
5 Poseo toda la información necesaria para satisfacer al cliente					
6 La empresa hace todo lo posible por mejorar la calidad percibida por el cliente					
AMBIENTE EN LA EMPRESA					
7 El ambiente general de la empresa es bueno					
8 Estoy bien informado de los objetivos marcados					
9 Conozco los resultados de la empresa					
10 La información sobre Prevención de Riesgos circula bien					
11 Los medios disponibles para la Prevención de Riesgos son suficientes					
12 Existe buen espíritu de equipo en la empresa					
13 Los mandos muestran respeto hacia el personal					
14 Mis sugerencias son tomadas en cuenta					
15 Dispongo de los útiles necesarios para llevar a cabo mi trabajo					
SATISFACCIÓN PERSONAL					
16 Estoy satisfecho/a con mi desempeño en el trabajo					
17 Considero que recibo toda la formación necesaria					
18 Considero justa la retribución recibida (salario base + incentivos)					
19 Considero adecuado el sistema de incentivos de la empresa					
20 Considero útil el sistema de gestión de turnos de la empresa					
21 Tengo confianza en cuanto a mi futuro en la empresa					

PREGUNTAS OPCIONALES

¿Qué puede hacer TAFRIGAL para mejorar el servicio de atención al cliente?

¿Qué puede hacer TAFRIGAL para que te sientas más cómodo en tu puesto de trabajo?

¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en TAFRIGAL?

¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en TAFRIGAL?

Muchas gracias por su colaboración

Ilustración 9 Modelo propuesto de encuesta de clima laboral

Las tres primeras preguntas son sobre el sentimiento de *adhesión a la empresa* y sirven para medir el nivel de compromiso que hay en la plantilla. Una baja puntuación indicaría que no se está transmitiendo correctamente la visión de TAFRIGAL a los empleados.

1. Estoy orgulloso de decir que trabajo en TAFRIGAL.
2. Quiero mejorar la imagen de TAFRIGAL que tiene el cliente.
3. Tengo confianza en el futuro de TAFRIGAL.

Como el objetivo es lograr que todos se sientan orgullosos de la marca y que quieran contribuir a mejorarla, se necesita que todos respondan 4 o 5 (de acuerdo o muy de acuerdo) a las 2 primeras preguntas. La pregunta número 3, es una forma de comprobar la percepción que tiene la plantilla sobre la gestión que realiza la dirección.

Las preguntas sobre *atención al cliente* sirven para detectar carencias en formación tanto técnica como de desarrollo personal.

4. Debo estar al servicio del cliente.
5. Poseo toda la información necesaria para satisfacer al cliente.
6. La empresa hace todo lo posible por mejorar la calidad percibida por el cliente.

En línea con la misión de la empresa de ofrecer un servicio de alta calidad y un trato personalizado al cliente, estas tres preguntas sirven para medir el grado de implicación de los empleados, la confianza en sí mismos para desempeñar esa labor y, sobre todo, para determinar si la empresa debe hacer algo más.

En el apartado de *ambiente en la empresa* se comprueba si la información fluye en los dos sentidos entre la dirección y la plantilla: por un lado, el transmitir los objetivos y resultados de la empresa, y por otro el sentimiento de sentirse escuchados y valorados. Este último punto es clave para el trabajo en equipo: todos los individuos tienen que sentirse útiles para poder ofrecer lo mejor de sí mismos.

7. El ambiente general de la empresa es bueno.

Esta pregunta no necesita demasiada aclaración, aunque también es cierto, que una mala puntuación no daría apenas información sobre los aspectos a mejorar. Esta pregunta es en realidad el resumen de la encuesta, y puede ser muy interesante comparar el resultado de esta pregunta con el resultado total de la evaluación.

8. Estoy bien informado de los objetivos marcados.
9. Conozco los resultados de la empresa.

Estas dos preguntas reflejan si la dirección sabe transmitir los objetivos y los resultados. Una mala puntuación aquí obligaría a revisar el diseño del evento anual presentado en el apartado 3.1.5, e incluso variar la periodicidad si se considera beneficioso hacer, por ejemplo, un encuentro semestral.

10. La información sobre prevención de riesgos circula bien.

11. Los medios disponibles para la prevención de riesgos son suficientes.

Estas dos preguntas están enfocadas en analizar la percepción de la seguridad en el trabajo. Es difícil pretender ofrecer un servicio de alta calidad, si la plantilla está preocupada por su propia integridad física. Una mala puntuación en estas preguntas, debería provocar una revisión del plan de prevención de riesgos de forma urgente.

12. Existe buen espíritu de equipo en la empresa.

13. Los mandos muestran respeto hacia el personal.

14. Mis sugerencias son tomadas en cuenta.

Estas tres preguntas están relacionadas con el trabajo en equipo y con lo pretendido en los talleres descritos en el apartado 3.1.4 Trabajo en equipo. Malas puntuaciones indicarán que hay que revisar o reforzar esa formación. Por otro lado, con respecto a la pregunta 14, hay que tener en cuenta que hay personas susceptibles de sentirse ofendidas si no se implementa una sugerencia suya. Es importante dedicar tiempo a agradecer las sugerencias, todas son importantes en tanto en cuanto la persona que las propone tiene buenas intenciones. Ahora bien, por inviabilidad técnica, económica o simplemente por no estar alineada con los objetivos de la empresa, van a ser rechazadas muchas sugerencias. En ese caso, es fundamental explicar por qué no se implementarán para fomentar una relación de confianza que invite a la persona a seguir haciendo sugerencias en el futuro.

15. Dispongo de los útiles necesarios para llevar a cabo mi trabajo.

Esta pregunta es un ejemplo claro de un requisito indispensable para poder ofrecer un servicio de alta calidad. El taller debe estar bien equipado y no se puede permitir que falten herramientas para desempeñar los trabajos. Llegado el caso, si algún empleado necesita utilizar una herramienta que no tiene, puede causar tensiones que se la tome prestada de un compañero.

Las preguntas del último grupo, *satisfacción personal*, comprueban la efectividad de las políticas de RRHH puestas en práctica. Malas puntuaciones en estas preguntas indicarían defectos en el diseño o en la implementación de dichas políticas.

16. Estoy satisfecho/a con mi desempeño en el trabajo.

Esta es probablemente la pregunta más personal de todas y mide, no solo la satisfacción personal, sino indirectamente la motivación del que responde. Una persona satisfecha con su desempeño, estará más motivada para seguir esforzándose y así poder seguir sintiéndose orgullosa de tu trabajo.

17. Considero que recibo toda la formación necesaria.

18. Considero justa la retribución recibida (salario base + incentivos).

19. Considero adecuado el sistema de incentivos de la empresa.

20. Considero útil el sistema de gestión de turnos de la empresa.

Estas cuatro preguntas tienen relación directa con las políticas de RRHH presentadas a lo largo de este apartado. La información proporcionada en estas respuestas servirá para detectar carencias en la formación, para conocer la percepción del nivel salarial, y para validar los sistemas de incentivos y de cambios de turno. Por ejemplo, malas puntuaciones en la pregunta 19 invitarían a replantear el sistema de incentivos, ya que, a lo mejor, el personal, valora mucho más disponer de días libres extra en lugar de una prima económica.

21. Tengo confianza en cuanto a mi futuro en la empresa.

Esta última pregunta, es un indicador claro de si una persona cuenta con seguir trabajando en la empresa. Debe ser estudiada en conjunto con la pregunta 3, para saber si simplemente no confía en la supervivencia de la empresa (por causas ajenas a él) o si tiene pensado dejarla por iniciativa propia. En línea con el objetivo de no tener rotación de personal, es fundamental investigar las causas de respuestas menores a 4, para evitar, en la medida de lo posible, que la gente decida abandonar la empresa.

A mayores de estas 21 preguntas, se incluyen preguntas abiertas para que los trabajadores, si así lo desean, puedan expresar su opinión de una forma más libre. En concreto, es importante verificar las hipótesis iniciales sobre cuáles son los aspectos que más motivan a los trabajadores ya que se partió de los resultados de un estudio muy general. Por ello, las preguntas planteadas son:

- ¿Qué puede hacer TAFRIGAL para mejorar el servicio de atención al cliente?
- ¿Qué puede hacer TAFRIGAL para que te sientas más cómodo en tu puesto de trabajo?
- ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en TAFRIGAL?
- ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en TAFRIGAL?

El orden de las preguntas está pensado para que empiecen dando ideas de mejora. Esto ocurrirá justo después de haber meditado las puntuaciones de las 21 preguntas previas, y esto, seguramente, habrá despertado en la mente de muchos trabajadores algunas ideas de mejoras. A pesar de ello, la participación en las preguntas opcionales puede ser anecdótica y dependerá, en gran medida, de la confianza que tengan los encuestados en que sus comentarios serán tenidos en cuenta (pregunta 14).

Si alguien responde a las dos primeras preguntas, es probable que, por inercia, responda también a las dos últimas, más personales y muy valiosas desde el punto de vista de RRHH. Identificar lo que más les gusta y lo que menos les gusta a los trabajadores es clave para trazar planes de acción que incidan en los aspectos concretos que más valora la plantilla.

3.6.2 Cómo procesar los resultados

En primer lugar, se deben sumar todos los resultados de todos los encuestados y recoger en una tabla el número total de veces que apareció cada puntuación.

Puntuación	1	2	3	4	5
Descripción	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Número de respuestas totales					

Tabla 7 Resumen de la evaluación del clima laboral

Idealmente, todas las respuestas deberían estar en el 4 y el 5. Solo en ese caso se habría cumplido el objetivo marcado. En la Tabla 7 se resume el resultado del estudio y habrá que comparar año tras año su evolución para confirmar la efectividad de los planes de acción ejecutados.

A pesar de lo que pueda parecer, que todas las respuestas sean 4 y 5 no sería un buen resultado ya que no nos darían información sobre en qué campos se puede mejorar.

Posteriormente, se deben analizar individualmente cada una de las 21 preguntas. Para ello se agregarán las respuestas y se compartirá con la plantilla para que tengan conciencia de los resultados obtenidos. A pesar de que las respuestas son anónimas, los compañeros suelen saber de quién provienen las puntuaciones claramente contrarias a la mayoría.

A partir de aquí, es labor de la dirección mejorar el clima laboral a partir de los resultados obtenidos. Para identificar las preguntas con mayor margen de mejora, partiendo de los datos agregados, se ordenarán de forma decreciente por el número de respuestas en cada puntuación.

La primera lista, se ordena por el número de unos: las preguntas con mayor número de respuestas 1 (muy en desacuerdo) son las cuestiones más urgentes que se deben mejorar.

La segunda lista, sería la de respuestas 2 (en desacuerdo). Se ordenarán por el mayor número de respuestas 2, indicando de nuevo en que aspectos se debería actuar antes.

La tercera lista, sería la de respuestas 3 (indiferente). Se ordenarán por mayor número de respuestas 3. Hay quien defiende que es peor la indiferencia al desacuerdo, pues el desacuerdo puede esconder cierta intención de querer mejorar las cosas, mientras que la indiferencia puede ser síntoma de pasividad y desprecio hacia la encuesta (en el mejor caso) o directamente hacia la empresa (en el peor).

Habrán coincidencias en las 3 listas, y no está clara la prioridad que se debería seguir. ¿es más urgente tratar cuestiones que 3 personas ven como indiferentes u otra que 2 personas están en desacuerdo o una con solo 1 persona muy en desacuerdo? Son 21 preguntas, y la naturaleza de cada una tendrá una forma de proceder diferente; no se puede establecer una regla clara.

Lo que sí se puede y se debe hacer, es tratar con la debida seriedad el análisis de esas 3 listas, teniendo en cuenta que el objetivo es que deberían estar vacías. Se necesita establecer planes de acción para mejorar las distintas cuestiones, y en cada uno de ellos, el objetivo será el mismo: se pretende que todas las preguntas tengan respuestas 4 y 5 en el próximo estudio de clima laboral.

Por último, las preguntas opcionales, en caso de que alguien las cubra, darán información muy concreta sobre puntos de mejora. Es fundamental tenerlas en cuenta

en su justa medida, ya que las opiniones individuales no siempre son extrapolables al conjunto de la plantilla. Pero en todo caso, supone un canal de comunicación abierto para que los trabajadores opinen sobre las mejoras que la empresa debería acometer.

Conclusiones

Se ha presentado un plan de RRHH para una red de talleres. Con el fin de conseguir proporcionar el mejor servicio posible a los clientes, se ha puesto el foco en los trabajadores y en como poder mejorar su formación, motivación y compromiso con la empresa.

Atraer y retener el talento son los retos más importantes a los que se enfrenta el departamento de RRHH de cualquier empresa.

La plantilla es el principal activo de la empresa y, por tanto, debe ser una prioridad en todos los aspectos. En este sentido, que todos desarrollen su máximo potencial supondrá una ventaja competitiva, que redundará en una mayor probabilidad de éxito de la compañía. El plan de RRHH es imprescindible si se pretende mejorar la cualificación y motivación del personal.

La motivación de los empleados es el factor principal que afecta a su productividad. Es muy fácil que la desmotivación acabe por asentarse en un equipo si no se han planificado de antemano medidas para evitarlo.

La transparencia de las políticas es esencial para evitar sentimientos de agravio comparativo.

Un plan de RRHH debe tener bien definidos sus objetivos y es fundamental que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Cumplir los objetivos del plan de RRHH debe ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, tal y como se ha visto a lo largo de este trabajo.

Es importante tener en cuenta que las estrategias pueden y deben evolucionar con el tiempo para adaptarse a las necesidades concretas que muestre una plantilla. En este trabajo se ha homogeneizado el plan de RRHH para toda la red en España, pero debería ajustarse a las particularidades territoriales de cada taller.

El plan formativo debe incluir aspectos más allá de los puramente técnicos. En esta línea, se ha presentado un plan de acogida donde se introduce la cultura de la empresa

al nuevo empleado, un programa de sesiones de coach para desarrollo personal, talleres para entrenar el trabajo en equipo y sesiones grupales para motivar a la plantilla y compartir los objetivos y resultados de la empresa. Fomentar este tipo de formación, redundará en una mayor motivación y compromiso de los trabajadores.

La política salarial, debe tener en cuenta que el factor motivador que provoca una subida en el sueldo perdura poco tiempo. Por eso, se plantean una serie de incentivos económicos tanto individuales como grupales, muy en línea con los objetivos de la compañía. Esto es una forma de conseguir que los objetivos individuales de los trabajadores coincidan con los de la empresa.

La política de movilidad permite mantener dentro de la red a los trabajadores formados en caso de que se muden a otro lugar de España.

La herramienta de gestión de turnos propuesta, tiene en cuenta la dificultad que se tiene a veces para conciliar la vida laboral con la vida privada, y por eso, permite el intercambio de turnos entre compañeros. El objetivo principal es reducir el absentismo no justificado, pero también pretende fomentar un sentido de la responsabilidad al ser el trabajador el que proactivamente debe encargarse de que alguien cubra su turno.

La gestión de fechas para vacaciones debe ser justa, y por eso se idea un sistema para que, de entrada, todos tengan las mismas posibilidades de conseguir las fechas más solicitadas. Esto debe fomentar un mayor espíritu de equipo entre todos.

Por último, la evaluación del clima laboral se perfila como la herramienta más importante para validar el trabajo realizado en la gestión de recursos humanos. De sus resultados se obtendrá información muy valiosa para implementar planes de acción concretos. Mejorar el ambiente laboral permite que toda la plantilla disfrute más de su trabajo, que esté más motivada, que sea más productiva y, en última instancia, esto contribuirá al éxito de la empresa.

Bibliografía⁴

ADECCO (2019). *VIII Informe Adecco sobre absentismo*.

<https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2019/06/VIII-Informe-Absentismo.pdf>

Boletín oficial de la provincia de A Coruña (29 de abril de 2014). *Convenio colectivo provincial para la industria siderometalúrgica de la provincia de la coruña 2013 y 2014*.

https://bop.dicoruna.es/bopportal/publicado/2014/04/29/2014_0000004327.pdf

CALVO, Nuria (2004). *La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial*. Capital Humano (Nº 180), 44-54. <http://pdfs.wke.es/1/4/1/0/pd0000011410.pdf>

Deloitte (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano*.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Guía Laboral. Cap. 14.1 Jornada laboral*.

https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_14_1.htm

Ministerio de Trabajo y Economía Social. *NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos*.

https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_455.pdf/90704425-21f3-419a-b356-1f2ddb9e2766

Randstad (2016). *Informe Randstad de tendencias de RRHH*.

<https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2016/10/RandstadinformeTendenciasRRHH.pdf>

Universidade da Coruña. *Citas e referencias bibliográficas: Estilo APA (7ª ed.)*.

<https://infoguías.biblioteca.udc.es/c.php?q=659352&p=4908845>

⁴ Todas las url expuestas en esta sección han sido verificadas el 10 de julio de 2021

Anexo 1 - Conferencias

Durante el transcurso del MBA, se han ofrecido más de 30 conferencias impartidas por profesionales de distintos sectores. Entre todas ellas, se destacan las siguientes:

1 Conferencia David Barral

9 de diciembre de 2016: David Barral de Trabe Soluciones.

David Barral es Socio fundador de Trabe Soluciones una empresa de base tecnológica dedicada principalmente al software.

Explicó la evolución de la compañía nacida en 2006 y cómo fueron creciendo lentamente. Recalcó la escasa formación en gestión de empresa de los fundadores, todos ellos informáticos. Su modelo: no buscan clientes, no se promocionan, ofrecen alta calidad en sus desarrollos y les sobra trabajo para la capacidad que tienen.

Fundaron la empresa con muy poca inversión inicial y no se endeudaron para crecer. Esto lo hicieron porque tenían como una de sus prioridades el no asumir riesgos económicos.

Un error que cometieron en sus inicios fue el de captar más trabajos de los que podían asumir. Esto derivó en baja productividad y estrés ocasionado por la sobrecarga de trabajo.

Debido a diferencias de visión estratégica con los socios, están en proceso de refundar la empresa y fijar nuevos objetivos, siendo este uno de los principales problemas a los que se enfrentan, pues empieza a afectar al clima laboral. No tienen bien definida la organización interna de la empresa, de forma que no hay escala de responsabilidades.

Por otro lado, están asumiendo un riesgo muy grande ya que el 80% de su facturación procede de un único cliente. Las diferencias entre los socios hacen que no estén tomando medidas al respecto y continúan por inercia mientras sigan teniendo trabajo suficiente.

No hacen un seguimiento de la gestión del negocio. No utilizan indicadores, sino que suelen tomar las decisiones basándose en su instinto.

Algo positivo es que parece que cuidan los RRHH: captan talento, ofrecen salario medio, pero con buenas condiciones: posibilidad de teletrabajo, seguro médico incluido, formación continua y ponen a disposición del personal café y yogures “ilimitados”.

Es sorprendente que el ciclo de conferencias del MBA empiece con un empresario que según iba contando la evolución de su empresa parecía obviar cualquier función de administración. Los fundadores tenían todos perfil técnico, realizaron un curso de gestión empresarial de 20 horas en el que desarrollaron el plan de empresa. Su principal interés en el curso era para evitar problemas fiscales.

El contenido de la charla fue ameno, y el ponente fue coherente al usar vestimenta informal y lenguaje muy coloquial: acorde a alguien que no se define como directivo (aunque lo sea).

2 Conferencia Miguel Bello

7 de abril de 2016: Miguel Bello. ¿En qué consiste la labor de un directivo?

Esta conferencia versó sobre la inteligencia emocional, cualidad que todo directivo debería tener y que no siempre es el caso. La exposición de Miguel Bello fue muy emotiva por venir de una persona en edad de jubilación que mantiene intacta su ilusión por compartir su dilatada experiencia con los más jóvenes que están iniciando su carrera profesional.

Cada vez se valoran menos las capacidades profesionales y más las personales, como ser educado, optimista, puntual, colaborador, responsable... Para puestos directivos, las cualidades más valoradas son que sea comprensible, comprensivo, comunicativo, entusiasta, exigente, decidido... Los conocimientos técnicos/académicos son el umbral mínimo exigible para cualquier puesto, pero a partir de ahí, hay muchos factores que marcan grandes diferencias, como por ejemplo la actitud y la personalidad.

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer sentimientos (nuestros y ajenos) y actuar consecuentemente. Las competencias emocionales son capacidades adquiridas (aprendidas) orientadas a dominar los sentimientos: autoconocimiento, conciencia emocional (entender cómo afectan las emociones a la forma de actuar), autocontrol, etc.

La realidad de las situaciones no es como la vemos, sino como somos o sentimos. Cuando las emociones se desbordan es imposible hacer razonar a una persona alterada. Por eso, el autocontrol es una de las facetas más complicadas de las emociones.

La importancia de tener una buena actitud se puede ver en el siguiente ejemplo: el que se centra en destacar solo lo malo, efectivamente encontrará cosas malas en todas partes y probablemente más que cosas buenas. Esto es una visión negativa de la vida. Lo contrario es gestionar lo más rápido posible las cosas negativas, para centrarse en lo positivo y solo destacar las cosas buenas. Esta es una visión muy diferente de la vida y mucho más sana emocionalmente hablando.

El talento comprende aquellas destrezas que hacen destacar a alguien sobre los demás (habilidades innatas o adquiridas). Por eso, cada vez más se considera que el verdadero valor de las empresas se encuentra en gran medida en el talento de su plantilla. En este caso concreto, se considera el control de las emociones como una destreza que a menudo escasea.

El corolario de esta conferencia podría ser: “hay que saber convivir con los demás y hay que saber ser persona”.

3 Conferencia Miguel Baldeana

6 y 13 de abril de 2016: Miguel Baldeana de Unilco. Empresa familiar.

Miguel Baldeana es socio de Unilco, una consultora especializada en empresa familiar. En la primera sesión se presentó el mapa de riesgos de la empresa familiar (sucesión, conflictos familiares, financiación, etc.).

Los principales problemas de la empresa familiar, se dividen en dos ámbitos: familiar y empresarial

En el ámbito familiar se recoge todo lo relacionado con la sucesión, cualificación de los familiares que trabajan en la empresa, relaciones personales conflictivas, parejas de los socios, etc. Los principales riesgos que se encuentra son orgullo, desunión, nepotismo, egoísmo, envidia, rivalidades familiares, intolerancia, prepotencia, etc.

En el ámbito empresarial se aglutinan los temas relacionados con la estrategia (quien la define), financiación y propiedad (acceso de terceros al capital, qué pasa si uno quiere vender). Los principales riesgos que suele haber son rivalidades por el liderazgo,

ineficiencias organizativas y estructurales, problemas legales, tensiones financieras y conflictos laborales.

La organización debe intentar distinguir los asuntos familiares de los empresariales. Para ello es muy útil crear por un lado un consejo de familia separado del consejo de administración; uno trata temas familiares y el otro trata temas puramente empresariales.

El mapa de riesgos sirve para anticiparse a los problemas. Una vez aparecen los problemas hay que solucionarlos y si ya hay conflictos graves en la familia, suele ser muy complicado resolverlos y asegurar la supervivencia de la empresa.

Para asegurar la sucesión se suele trabajar en tres mecanismos: protocolo, estatutos y testamento. Se pretende de esta forma que quede claro cómo proceder en cada caso. Por ejemplo:

- Un socio que quiere vender su participación: En el protocolo familiar se nombra a un técnico para valorar la participación y tienen prioridad de compra los socios, luego la empresa (hasta el máximo posible de autocartera) y en último caso se vendería a terceros no familiares.
- En el caso de herencias es fundamental hacer testamento para que se indique el destino de las participaciones. En caso de herederos menores se puede nombrar a un administrador de los derechos políticos de las participaciones (por ejemplo, un hermano mayor) pero los derechos económicos irían al cónyuge superviviente (en este caso se puede detallar una cuenta en concreto para destinar los hipotéticos ingresos: médicos, educación, etc.).

En la segunda sesión se continuó en la misma línea, pero de forma más práctica describiendo cuales suelen ser los problemas más habituales.

En ocasiones los socios que no están involucrados en la gestión suelen creerse con derecho de participar en la toma de decisiones operativas. También suele haber conflictos a la hora de repartir dividendos entre los accionistas activos y los pasivos, sobre todo cuando estos últimos desconocen la realidad del negocio.

Algunos socios pueden pensar que el mero hecho de poseer participaciones los convierte automáticamente en personal cualificado para desempeñar labores en la empresa, lo cual es especialmente grave cuando se pretende acceder a puestos de dirección.

En los negocios maduros, suele haber una gran falta de espíritu emprendedor por parte de los sucesores. Esto incluso se traduce en falta de compromiso cuando aparecen problemas de cualquier índole (laborales, financieros, etc.).

En muchas empresas acaban trabajando todos los familiares, incluso sin tener definidos los roles de cada puesto de trabajo. Esto acaba generando multitud de ineficiencias en la compañía. Además, cuando a esto se suman problemas de comunicación entre familiares, tarde o temprano acaban creándose grandes conflictos.

En general no se suele planificar la sucesión. Es frecuente ver a un fundador retrasar su jubilación lo máximo posible por no tenerla planificada. Además, si no se ha preparado a un sucesor adecuadamente, se puede acabar con una persona desmotivada y/o poco preparada en la dirección de la empresa.

Estas dos sesiones de Miguel Baldeana fueron muy instructivas aportándonos una visión muy real sobre los conflictos más habituales en las empresas familiares

4 Conferencia Javier Figueroa

20 de abril de 2016: Javier Figueroa Alén Fernández de Aluminios Cortizo.

En esta conferencia se nos presentó el Grupo Cortizo, su evolución y como gestionan las relaciones familiares.

La empresa nace en 1972, fundada por José Manuel Cortizo. Inicialmente era una carpintería de aluminio en Padrón con 4 empleados. En 1978 abre la sede actual, también en Padrón, para almacenar y distribuir perfiles de aluminio; todavía no habían dado el salto a la fabricación propia.

Dicho salto comienza a partir de los años 80, con la apertura de una planta para extrusión de aluminio, otra para anodizado y otra para lacado. Ya en los años 90, abren su primera fábrica de fundición de aluminio.

A día de hoy la empresa dispone de más de 100 mil metros cuadrados, 1200 trabajadores, 6 prensas de extrusión, 4 plantas de lacado, 2 de anodizado, 1 de brillo químico y 2 almacenes. Es el primer fabricante de perfilería industrial de la península ibérica gracias a una constante inversión en I+D+i.

Disponen de 6 fábricas en España y otras 3 en el resto de Europa con una capacidad productiva total de 139.000 toneladas al año de perfilería de aluminio.

El grupo Cortizo tiene dos grandes ramas: grupo patrimonial (empresas de construcción, inmobiliaria, etc.) y grupo industrial (extrusión de aluminio principalmente).

En el año 2012 crearon el protocolo familiar consensuado y firmado por el fundador y sus 6 hijas. Los puntos más relevantes de dicho protocolo se exponen a continuación ya que ocuparon el resto de la conferencia.

No se reparten dividendos: los beneficios se dedicarán a abrir nuevos centros. De esta forma se consigue mantener un bajo endeudamiento. Para repartir dividendos tiene que haber unanimidad entre todos los socios.

La gestión ordinaria la deciden los consejos de administración de cada empresa, pero siguiendo las recomendaciones del consejo de familia. Para temas estratégicos, tiene que reunirse de forma extraordinaria el consejo de familia y decidir.

Para proteger el carácter familiar de las empresas, que es uno de los principales objetivos del protocolo, se regula la transmisión de participaciones: matrimonios en separación de bienes, ampliación de capital solo para familiares, herencias detallando que las participaciones se quedan en la familia, etc.

Se cobran dietas por asistir al consejo familiar, que se reúne de forma ordinaria dos veces al año (a mayores estarían los consejos extraordinarios para la toma de decisiones estratégicas). Además de los familiares, a los consejos acuden tres asesores externos (fiscal, laboral y mercantil) para tratar los temas empresariales con mayor rigor.

Lo más interesante de esta conferencia, fue ver el espectacular crecimiento de este grupo y que todo eso se consiguiera en una sola generación con el socio fundador todavía al frente.

5 Conferencia Juan José Jaén

27 de abril de 2016: Juan José Jaén de Bricoking.

Considero que esta conferencia fue de las más importantes, pues el modelo de negocio de Bricoking se basó en conseguir un gran crecimiento a costa de deuda. Esta conferencia tuvo lugar en el punto de máxima expansión de la compañía.

El propietario de la empresa nos contó cómo fue la evolución de Bricoking, que comenzó a operar con ese nombre el 1996 al abrir una tienda grande en Coruña.

En 1999 se abre la tienda de Ourense y en el año 2000 en Narón. A partir de ahí el crecimiento fue imparable y en el año 2004 ya disponían de muchas tiendas por toda España.

En 2009, con más de 150 tiendas, la deuda de la compañía empezó a ser un problema grave. En ese momento se produce una alianza estratégica con Hubo, segundo operador belga de tiendas de Bricolaje. Hubo entró en el capital de Bricoking y aportó el modelo de franquicias “duras” (el franquiciado no contacta directamente con los proveedores, solo trata con el franquiciador).

En 2013, ante la ausencia de beneficios, Hubo decide irse del capital de Bricoking. A pesar de la mala situación financiera se consigue evitar in extremis el concurso de acreedores al que parecía inevitablemente avocada la firma.

A partir de ese año comienzan las reestructuraciones y cambios de estrategia. Por un lado, se instaura un nuevo modelo con tiendas que pasan de 2.000 a 300m². Esto supone menos costes y mayor cercanía con el cliente. También se decide adaptar las tiendas a las mujeres, sin estar demasiado claro como se llegó a la conclusión de que las mujeres podrían llegar a ser un segmento importante de clientes para una tienda de bricolaje.

Las características de las nuevas tiendas es que son más pequeñas, más ordenadas, más limpias y con mejor iluminación.

Con respecto al producto ofrecido, el conferenciante nos reconoce que el 80% de las ventas de Bricoking son productos de bajo coste procedentes de China. Intenta justificar que no le queda más remedio que competir por precio. Obviamente la calidad de los productos no es la mejor.

El negocio principal de conferenciante pasó a ser la importación desde China y monta la empresa “Importaciones y Logística de Galicia SL”. Compra desde China por medio de una “trading company” con base en Países Bajos.

Las principales características sobre las negociaciones en China son que suele haber muchos problemas burocráticos, casi todas las negociaciones son en chino ya que se habla muy poco inglés y hay unas diferencias culturales muy importantes, entre las que se destacan;

- En las comidas nunca se habla de negocios.
- En los karaokes se suelen cerrar muchos acuerdos comerciales.

- Con respecto a la comida, por educación, siempre hay que comer lo que sirvan.
- Todo va con comisiones.
- Los contratos no se cumplen.

Hay que destacar que esta conferencia tuvo lugar en un momento financiero complicado para Bricoking, y con frecuentes noticias en la prensa sobre las pérdidas económicas que generaba la empresa. Poco después, se empezaron a cerrar tiendas de Bricoking en España, hasta acabar conservando solo dos en la actualidad (Pontevedra y Porriño).

6 Conferencia Miguel Barroso

4 de mayo de 2016: Miguel Barroso de Deloitte.

Esta conferencia trató sobre empresa familiar. El ponente las comenzó clasificando en tres grandes grupos:

- Sociedades Cotizadas: Suelen diversificar el negocio y están acostumbradas a invertir en asesores (subcontratan estudios).
- Family Offices: Se dedican a administrar patrimonio diversificando inversiones, a veces recurriendo a hacer de fondos de inversión.
- Compañías privadas (la mayoría de las empresas, incluyendo las start-ups): Operan en sectores variados, con una dirección y toma de decisiones muy concentrada, relaciones internas complejas, más enfocadas en el largo que en el corto plazo y financiadas normalmente por la banca. Son las más reacias a contratar asesores o consultores y cuando lo hacen, es por problemas graves (dificultades financieras, conflictos entre socios, etc.).

Retos de la empresa familiar

- Alcanzar el tamaño óptimo, o que al menos no suponga una desventaja con la competencia del sector.
- Diversificar geográficamente.
- Enmarcarse en la globalización.
- Perpetuar el negocio.

- Profesionalizar la dirección de la empresa.

Es fundamental la planificación estratégica de estas cuestiones especialmente en momentos de paz familiar: en momentos de conflictos será casi imposible llegar a algún acuerdo.

La propuesta de valor para el crecimiento en la empresa familiar que se presentó se basa en crear valor, proteger el valor y extraer valor. Esto se interpreta de la siguiente manera:

- crear: alinear estrategia y operaciones, por ello, es necesario medir sistemáticamente para mejorar los procesos y comprobar su eficacia.
- proteger: cubrirse frente a riesgos del negocio para conservar el valor y garantizar la continuidad de la organización.
- extraer: materializar y capitalizar el valor (por ejemplo, repartiendo dividendos).

7 Conferencia Santiago Vázquez

9 de mayo de 2016: Santiago Vázquez de R.

Esta presentación giró en torno a la evolución en la gestión de los RRHH en las organizaciones, y en cómo se ha convertido progresivamente en gestión de personas. La mayor puesta en valor del personal también se refleja en la forma en que se valorizan las empresas: cuando antes se calculaba a partir de un 80% tangible y 20% intangible; hoy en día, se considera aproximadamente que el valor de una empresa procede en un 75% de intangibles y sólo un 25% de tangibles.

Seligman publica en 2003: “la auténtica Felicidad”, donde se defiende que las personas más motivadas en el trabajo rinden más y esto provoca menos absentismo, menos rotación, mayor deseo de continuar en la empresa, etc.

A partir del 2006 y siguientes, se despierta cada vez más el interés por la felicidad en el trabajo porque aumenta la productividad ya que disfrutar del trabajo ayuda a obtener mejores resultados.

La justificación de todo esto es que un empleado motivado y comprometido es más probable que haga todo lo que esté en su mano para dejar a un cliente satisfecho.

El ponente resultó ser muy buen orador. Nos ofreció una clase magistral muy densa (con muchos datos), pero muy interesante y fácil de seguir.

8 Conferencia Alejandra Mosteiro

25 de mayo de 2016: Alejandra Mosteiro de Extend.

Alejandra Mosteiro estuvo trabajando para Inditex durante 11 años, hasta que decidió dejarlo para fundar su propia (micro) empresa dedicada a los RRHH.

Nos explicó cómo enfocar la búsqueda de empleo en general, destacando que el actual entorno de crisis complica la búsqueda (más competencia para menos puestos). Se resaltó varias veces que suele ser más valorada una actitud positiva frente a un CV más completo, y que es fundamental moverse para dar visibilidad al CV (portales de empleo, redes sociales, etc.).

Resultó ser una conferencia muy motivadora, bastante bien llevada por la ponente que fomentó la participación de los alumnos en todo momento. El precio de ser una charla tan participativa, fue que gran parte de la presentación de power point de la ponente no fue expuesta.

Anexo 2: Impresiones generales sobre el MBA

Los comentarios aquí recogidos son relativos al curso 2015-2016, que fue cuando estudié y aprobé las asignaturas del MBA, quedando pendiente el TFM hasta ahora.

Con respecto al nivel de dificultad de los contenidos impartidos, parece muy acorde a los estudiantes del grado en ADE. En más de una ocasión, los profesores se vieron obligados a dedicar demasiado tiempo a aclarar conceptos triviales. Fue notable la escasa base en matemáticas que tenían algunos alumnos.

Dado el planteamiento del MBA, parece poco adecuado para trabajadores en activo por el poco tiempo disponible para dedicarle a los trabajos grupales, a las tareas individuales que se encargaban y muy especialmente al TFM.

El método learn by doing empleado tiene una efectividad cuestionable si depende principalmente de los trabajos grupales, donde pueden coincidir alumnos con perspectivas y motivaciones muy diferentes.

Se apreció mucha diferencia en la densidad del contenido de las distintas asignaturas.

El contenido impartido en el MBA parece suficiente para poder crear y gestionar una empresa, aunque es necesario profundizar en casi todo lo aprendido. Para ello o bien se es una persona autodidacta que puede dedicarle mucho tiempo a ampliar conocimientos o bien habrá que recurrir a subcontratar (abogados, gestores, asesores, etc.) en caso de querer gestionar una empresa real con ciertas garantías.

Considero que este MBA es muy recomendable para recién graduados que estudiaran cualquier titulación. Por otro lado, es menos recomendable para trabajadores en activo con altas expectativas, debido a lo ya comentado acerca de la disponibilidad para dedicarle el tiempo necesario y la alta dependencia de los compañeros de grupo de trabajo.

Con respecto a las conferencias, la mayoría fueron muy amenas además de aportar una visión de primera mano de profesionales de distintos sectores. Tiene mucho mérito el esfuerzo que se hizo para conseguir tantos ponentes en la serie de conferencias.

Como conclusión final diré que este MBA motiva al estudiante y genera confianza en los conocimientos adquiridos. En mi caso, cumplió las expectativas.