

GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANO DE EVM

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS.

2021-2022

CONVOCATORIA SEPTIEMBRE 2022

NOMBRE DE LA AUTORA:  
SARA GUADALUPE VÁZQUEZ REYES

NOMBRE DEL TUTOR:  
JUAN CARLOS MARTÍN BELLO

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

## ÍNDICE TFM

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	3
<b>I. BLOQUE I - LA GESTIÓN ACTUAL DE RRHH</b>	
1. Introducción (Hacia dónde van los Recursos Humanos hoy en día).....	5
2. Innovación y Tecnología en los Recursos Humanos (TIC´s).....	7
3. La importancia del liderazgo en el rol de la transformación.....	10
4. Employer branding (Qué significa y su aplicación en las pymes).....	12
<b>II. BLOQUE II - RRHH EN LAS PYMES / EL FACTOR HUMANO EN LAS PYMES Y SU GESTIÓN.</b>	
1. Retención y captación del talento.....	14
2. Tecnologías innovadoras en RRHH.....	16
3. Innovación en los procesos.....	19
4. Principales funciones.....	20
<b>III. BLOQUE III.</b>	
1. EVM y el sector.....	22
<b>IV. PLAN DE ACCIÓN</b>	
1. Análisis y descripción de la empresa (sector, actividades, misión, visión.....	24
2. Necesidades y Objetivos a corto y mediano plazo.....	25
3. El departamento "Personas" en EVM (Organigrama, Misión, visión y valores del área de RRHH).....	27
4. Procesos clave de RRHH.....	28
5. Selección y Reclutamiento.....	29
6. Descripción del puesto.....	31
7. Cultura y clima organizacional.....	34
8. Plan de carrera.....	35
9. Plan de formación.....	36
10. Plan de retribución.....	38
11. Plan de desarrollo y evaluación del rendimiento.....	39
11.1 ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS PARA COMPETENCIAS.....	40
12. Implementación de nuevas tecnologías TIC,s.....	41
13. Employer branding (aplicado a EVM).....	43
13.1 PLAN DE LA MARCA EMPLEADORA.....	44

13.2 RETENCIÓN DEL TALENTO.....	46
13.3 GUÍA <i>ONBOARDING</i> (BIENVENIDA AL EMPLEADO).....	46
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, en una gran cantidad de organizaciones se puede observar que aún no han incorporado en su totalidad, o de manera parcial, los aspectos internos de la empresa, es decir, los Recursos Humanos en la toma de decisiones respecto a temas vinculados con el desarrollo de la empresa.

Es muy común ver cómo en el día a día, las empresas le prestan más atención a los aspectos financieros tangibles, mientras que las competencias de la organización, el análisis de las capacidades, la disponibilidad de los Recursos Humanos y todos los demás aspectos intangibles que conllevan, son considerados de manera subalterna y, por consiguiente, tienden a realizar una toma de decisiones sin formular previamente un análisis que les pueda indicar el grado del soporte de los Recursos Humanos que poseen, y la manera en la que están gestionados.

Los factores que dotan a las organizaciones de las competencias y capacidades necesarias para poder mejorar su posición competitiva en el mercado son los Recursos Humanos, ya que las empresas actúan frente a su entorno (clientes, proveedores y competidores) a través de sus Recursos Humanos. Es por esta razón que es importante que las organizaciones incorporen, al momento de la elaboración de sus estrategias, el componente humano, es decir, la estrategia incorporada por la empresa con la que pretende alcanzar los objetivos establecidos debería ser consecuencia de un análisis interno (TIC's, capacidades de organización y recursos humanos disponibles), así como también un análisis externo (competidores, mercado, entorno y tecnologías).

Las estrategias generales de la organización deben de ir de la mano y, al mismo tiempo ser coherentes, con las estrategias del departamento de Recursos Humanos y su gestión; y a su vez, la orientación de cada uno de los procesos de gestión y su formulación deben ser coherentes entre sí. Se puede decir que debe de existir un ajuste vertical y horizontal. Por ello, los objetivos de la organización pueden formularse en el contexto de la gestión de los Recursos Humanos.

Se podría decir que el objetivo fundamental de una organización es atender a sus propias necesidades, al igual que a las de la sociedad, mediante alguna actividad en la que esta se desarrolle o la producción de algún bien o servicio por los cuales recibe un intercambio económico.

Por otra parte, las personas crean una organización o forman parte de alguna y nace un compromiso porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales y, para lograrlas, están dispuestas a realizar esfuerzos en la organización. Siempre se manifiesta una relación de intercambio dentro de las organizaciones, entre los individuos y la empresa; la manera en la que se satisfacen los objetivos individuales tiende a determinar la percepción de la relación, la cuál será satisfactoria si las personas perciben que la recompensa recibida supera sus demandas.

Una persona entra en una empresa cuando espera que sus satisfacciones individuales sean superiores a sus propios esfuerzos, de otra manera, si este cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones percibidas, estará más propenso (en la medida de lo posible) a abandonar la organización. Por otro lado, la organización espera que la contribución de cada persona sea superior al costo de tenerlo dentro de la empresa.

El mundo actual está caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, la globalización económica y la fuerte competencia empresarial, los cambios políticos, culturales y demográficos, la crisis mundial, la intensa y gradual desregulación de los negocios. Las empresas tienen la necesidad de ser rápidas, eficaces en costos y por ello deberían poseer recursos, habilidades, conocimientos, competencias, pero, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto conlleva nuevas prácticas administrativas y una constante redefinición y realimentación de las prácticas mencionadas anteriormente de Recursos Humanos, para así poder aumentar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo y a la vez crear las competencias para consolidar las ventajas competitivas y solidificar la competitividad y sustentabilidad de la empresa.

De este modo el área de Recursos Humanos se transforma en un área capaz de crear una mejor organización que sea más rápida, proactiva, competitiva y sostenible; y esto requiere un papel especialmente innovador y estratégico dentro de las empresas.

El objetivo de este trabajo es crear un plan de acción para la empresa EVM, la cual es una consultoría en donde apenas en el 2020, justo después del confinamiento, creó el departamento de Recursos Humanos dentro de ella, por lo que es relativamente nuevo y faltan cosas que implementar y que definir dentro de este.

El presente objetivo puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hace el departamento de Recursos Humanos dentro de EVM, es decir, ¿cuáles son sus funciones? ¿Qué aporta? ¿Qué hace, cómo lo hace, quienes lo hacen y por qué lo hacen?

## **I. BLOQUE I - LA GESTIÓN ACTUAL DE RRHH**

### **1. Introducción (Hacia dónde van los Recursos Humanos hoy en día)**

Las nuevas demandas sociales, así como la innovación tecnológica, ejercen actualmente una fuerte presión sobre la dirección de las empresas para implementar acciones de transformación organizacional e impulsar los cambios necesarios previstos, de esta manera, la gestión del factor humano de la empresa se convierte en una tarea imprescindible en la línea de mando.

Se puede definir el cambio como el resultado del comportamiento a causa de una modificación cognitiva. Existen 3 tipos de cambios, según Villar Vargas: reactivo, proactivo y superior.

La transformación es considerada como un cambio que afecta completamente a toda la empresa, y puede ser radical o incremental. La transformación radical es aquel cambio que afecta a toda la empresa, por otro lado, la transformación incremental responde a una cantidad de pequeños cambios efectuados de manera secuencial o incremental.

Es preciso señalar que el proceso de transformación de una empresa puede llegar a ser traumático para esta, debido a los grandes o pequeños cambios que este conlleva y el impacto para las personas pertenecientes a la organización puede ser muy fuerte. Por consiguiente; se llega a considerar que la tarea de liderazgo de aquellas personas que componen la alta dirección de la empresa es dirigir y liderar a las personas en los procesos de implementación del cambio y de la transformación para así poder apoyar en este proceso a los trabajadores y de esta manera hacer todo lo posible para que no sea tan traumático y como consecuencia; pueda ser un tránsito fluido y expeditivo hacia la nueva visión de la empresa.

Existe una diferencia que es bastante pronunciada, según Ulrich (2010), que alcanza el éxito en el proceso de implementación de la transformación y el cambio planificado no se debe a la capacidad de seguir el cambio sino más bien a la capacidad que se tiene para responder a este mismo.

Cualquier proceso de cambio y transformación requieren de la utilización de recursos de gestión que son complementarios entre sí y si llegara a existir carencia de alguno de ellos, puede influir en la calidad de la implementación. La alta dirección juega un papel importante dentro de dicho cambio, ya que es la responsable de dotar a la empresa de los recursos para su alcance.

En la medida en la que exista la capacidad de instalar un enfoque de liderazgo óptimo, en cuanto a las habilidades y perfiles de la alta dirección, la empresa obtendrá los beneficios y los resultados de una organización saludable.

Los recursos humanos son considerados probablemente como el activo más valioso dentro de una empresa y, por otra parte, la innovación se entiende, de manera general, como un proceso que implica la introducción de un nuevo, o significativamente y mejorado producto, bien o servicio (OECD-Eurostat, 2005). Está catalogándose como una de las estrategias empresariales más populares para las empresas, en los últimos tiempos, para enfrentarse a los cambios de los entornos competitivos actuales.

La literatura referida a los Recursos Humanos a lo largo de los años había expresado de manera muy sutil y vaga un pequeño interés en determinar qué prácticas pueden estar relacionadas con la estrategia de innovación, y cuáles son aquellas que tienen impacto sobre los resultados innovadores, y se debe a esto que en la última década han ido in crescendo los estudios que analizan las prácticas de los Recursos Humanos que conducen a la obtención de resultados innovadores.

Si bien es bastante cierto que los recursos económicos son importantes y necesarios, los factores determinantes dependerán sobre todo de los Recursos Humanos, por lo que para esto es fundamental trabajar sobre tres aspectos asociados con los Recursos Humanos: el liderazgo, la cultura y la estructura.

El liderazgo es fundamental, ya que el líder es el encargado de que se consiga transmitir la necesidad y la importancia de innovar; aspectos como la orientación, la motivación y la capacidad de afrontar cambios, son de suma importancia.

La cultura, porque las empresas con culturas innovadoras suelen tender a reconocer, reforzar e incentivar los comportamientos innovadores del personal, al igual que las acciones e ideas innovadoras de estos tienden a reforzar la cultura innovadora. Lo óptimo

es que todo el personal sea partícipe de la cultura de la innovación para obtener un mejor y mayor resultado.

La estructura, aquellas estructuras menos jerárquicas favorecen a la libertad de acción y de decisión a las personas y por este motivo suelen tender a ser más innovadoras. Normalmente funcionan de manera efectiva aquellas estructuras cuya razón de ser es la innovación o el trabajo en equipo o por proyectos.

## **2. Innovación y Tecnología en los Recursos Humanos (TIC's)**

Actualmente existen muchas empresas que utilizan las tecnologías de información para el desarrollo de sus sistemas empresariales interfuncionales integrados, sobre todo con aquellos que traspasan los límites esperados de las funciones tradicionales de negocio; todo esto, con el fin de llevar a cabo una reingeniería, al igual que para mejorar los procesos vitales de negocio de la empresa. En este tipo de organizaciones tienden a visualizarse los sistemas empresariales interfuncionales como un uso estratégico de la tecnología, para lograr de manera más rápida y eficiente los objetivos planteados y para compartir recursos de información. También les ayuda a mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de negocio y desarrollar relaciones estratégicas, tanto con los clientes externos, como con los clientes internos y proveedores.

En el mundo de hoy en día se pueden encontrar sistemas de colaboración empresarial (ECS, Enterprise Collaboration Systems), los cuales son sistemas interfuncionales de información que promueven la comunicación, coordinación y colaboración entre los integrantes de un equipo o grupo de trabajo. Las tecnologías de Internet proporcionan herramientas que contribuyen a que las empresas colaboren, comuniquen ideas, compartan recursos y coordinen los equipos de trabajo. De esta manera, el objetivo de los sistemas de colaboración empresarial es posibilitar el trabajo conjunto de una manera más fácil y eficaz, lo cual conlleva a:

- Comunicar: compartir información con el equipo de trabajo.
- Coordinar: coordinar los esfuerzos individuales de trabajo, así como el uso mutuo de los recursos.
- Colaborar: se trabaja de forma más cooperativa en proyectos y tareas comunes.

Las herramientas de comunicación electrónica pueden ayudar al área de Recursos Humanos con la gestión de la comunicación entre los trabajadores, esto se debe a que

comprenden sistemas de correo electrónico de voz, autoedición Web, sistemas de boletines electrónicos, radiolocalización y telefonía de Internet, lo que promueve a compartir todo, desde mensajes de voz y texto, hasta copias de documentos de proyectos y archivos de datos con los miembros de equipo, dondequiera que estos se encuentren. La comodidad y eficacia que implican dichas comunicaciones son las aportaciones principales del proceso de comunicación.

Otro elemento que llega a ser fundamental dentro de la gestión de RRHH son las herramientas de conferencia electrónica; estas ayudan a las personas a comunicarse y a colaborar, las unas con las otras. La videoconferencia, los foros de discusión, los sistemas de chat, son algunas de las opciones que abarcan estas herramientas.

Por otro lado, también están las herramientas de administración del trabajo en colaboración, que son las que ayudan al personal con la administración de actividades en los grupos de trabajo.

Como ya se sabe, la función de administración de RRHH implica el reclutamiento, colocación, evaluación, compensación y desarrollo de los empleados de la empresa y, su objetivo, es la administración de los recursos humanos y el uso eficaz y efectivo de estos en la empresa. Por este motivo existen sistemas de información de recursos humanos, los cuales se diseñan con la finalidad de dar soporte:

- A la planeación para satisfacer las necesidades del personal de la empresa.
- Al desarrollo de los empleados para alcanzar su máximo potencial.
- Al control de todas las políticas y los programas del personal.

En un principio, las empresas utilizaban sistemas de información basados en computadoras para generar los cheques de pago y las nóminas, mantener registros del personal y analizar el uso de personal en las gestiones generales de la empresa. Hoy en día han ido más allá de estas funciones tradicionales de administración de personal y han desarrollado sistemas de información de recursos humanos que también ayudan a dar soporte al reclutamiento, selección y contratación, colocación, evaluaciones de desempeño, análisis de prestaciones de los empleados, capacitación y desarrollo, salud, seguridad y protección.

Internet se ha convertido en un elemento fundamental para el cambio en la gestión de RRHH, un ejemplo de esto son los sistemas en línea de administración de RRHH, que

pueden incluir el reclutamiento de empleados a través del reclutamiento de los sitios Web corporativos. Las empresas, asimismo, utilizan servicios comerciales y bases de datos de reclutamiento en Internet, colocación de mensajes en grupos de noticias y comunicación con los candidatos de trabajo mediante el correo electrónico.

Internet cuenta con una gran variedad de información y contactos en sitios web que llegan a ser de mucha utilidad, tanto para empleadores, como para aquellas personas que están en busca de un empleo. Este tipo de sitios web están llenos de reportes, estadísticas y otra información útil para la gestión administrativa de los Recursos Humanos, como reportes por industrias o listados de los mercados reclutadores por industria y profesión.

Otro punto importante son las tecnologías de intranet, las cuales permiten a las empresas procesar las aplicaciones más comunes de la administración de Recursos Humanos a través de sus intranets corporativas. Las intranets permiten que el área de Recursos Humanos pueda difundir información valiosa con mayor eficacia que mediante los canales obsoletos de la empresa, también les permite recopilar información en línea de los empleados, para introducirla en los archivos y de esta manera hacen posible que otros empleados desempeñen las tareas de administración del departamento de Recursos Humanos con poca intervención de este mismo.

Un ejemplo de lo antes mencionado son las aplicaciones de intranet de autoservicio para empleados, que permiten a los empleados de la empresa conocer sus prestaciones, introducir reportes de viajes y gastos, verificar información del empleo y salario, el desglose de sus nóminas, tener acceso y actualizar su información personal e introducir datos que tengan un tiempo límite para ello. Mediante este proceso, completamente electrónico, los empleados son aptos para utilizar sus navegadores web para conocer información individual de nómina y prestaciones online desde el ordenador de escritorio de su lugar de trabajo.

Otro beneficio que se le puede adjuntar a las intranets es que pueden servir como herramienta superior de capacitación, ya que los empleados pueden descargar instrucciones y procesos con facilidad, con el fin de obtener la información o la capacitación que necesitan, de esta forma los empleados que las utilizan pueden optar por ver videos de capacitación a través de las intranets cuando lo deseen. Así, la intranet elimina la necesidad de prestar y registrar los videos de capacitación.

Cabe mencionar, que los empleados también pueden utilizar sus intranets corporativas para producir hojas de horarios automatizadas, la alternativa en línea para las tarjetas de registro horario. Estas innovaciones tecnológicas han hecho que ver, introducir y ajustar la información de nómina sea fácil para los empleados y para los profesionales del área de Recursos Humanos.

### **3. La importancia del liderazgo en el rol de la transformación**

Para hablar de la dirección de una organización antes se tiene que hablar sobre el liderazgo; la función del liderazgo se puede describir como un proceso que tiene como propósito principal la implementación de la transformación y el cambio en la empresa. Se podría considerar como la fuerza que tiene la capacidad de llevar a la empresa a un estado superior como resultado de la incrustación de los cambios previstos. Si el cambio es algo totalmente necesario para la empresa (o no) ya sea para crear una ventaja competitiva o porque se está quedando obsoleta ante las nuevas demandas del mercado, para su factor humano tiene un significado y una percepción diferente, ya que para las personas que componen la empresa supone una angustia, incertidumbre, inseguridad y muchas veces, hasta miedo. Es por esto que para el éxito de la implementación del cambio o de la transformación es imprescindible acompañar a las personas en este proceso que, en pocas ocasiones, no llega a ser traumático.

En el proceso de la transformación, o el viaje hacia una nueva dirección, es importante que aquellas personas que componen el equipo directivo de la empresa logren motivar al resto de personas a realizar las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, pero además de esto, también deben de contar con la capacidad de escuchar y aceptar ideas del resto del personal para dirigirlos como un equipo de trabajo, esto también les ayudará a obtener una visión más futurista.

Conviene destacar que para que una empresa alcance excelentes resultados o los resultados deseados a través de su capital humano, es necesario que la dirección se vea igual de comprometida como el resto del equipo con la estrategia de la transformación y el cambio, y no solamente esto, sino que también se impliquen en ella sin ningún detenimiento.

La dirección, del mismo modo, debe de tener inteligencia emocional, además de destrezas técnicas, para poder guiar a su capital humano. Podemos decir que la inteligencia emocional está presente en la dirección de una empresa cuando encontramos los

siguientes cinco elementos, según Goleman (2011): autoconciencia o autoconocimiento, autorregulación o autocontrol, empatía, habilidades sociales y motivación.

Por lo tanto, la importancia que implica la dirección en relación con los Recursos Humanos en el proceso de una transformación o de un cambio es para que este sea menos traumático para el factor humano y para que la empresa adopte el cambio previsto o ya sea la transformación mediante la inclusión de sus Recursos Humanos en los procesos internos, con una fuerte intensidad en la búsqueda de los resultados esperados. Los resultados tienden a estar correlacionados con la capacidad de aprendizaje de la organización, más que con la cantidad, capacidad de recursos o las relaciones con el entorno; mientras mayor sea la capacidad de aprendizaje organizativo dentro de la empresa, mayor es la probabilidad de aprender y, por consiguiente, de alcanzar los objetivos planteados.

La empresa es el sitio en donde las personas aprenden y los directivos tienen la tarea de lograr que el factor humano lo haga, ya que la función organizativa de la dirección debería estar orientada hacia los Recursos Humanos.

La actuación de la dirección es crucial dentro de la empresa para los flujos de información, comunicación, planificación y toma de decisiones a través de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

La dirección de la empresa tiene una función general, que es la de integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí, así como la de integrar a la empresa con el entorno.

Por otro lado, existe el enfoque de liderazgo como una decisión de la alta dirección para implementar la transformación o el cambio planificado, ya sea que se trate de una nueva estrategia, un cambio interno, o una adaptación al nuevo entorno y mercado previsto, como consecuencia del mejoramiento continuo.

Cuando no existe liderazgo dentro de la dirección, las consecuencias son cambios previstos y planificados y no se concretan ni se realizan, la empresa tenderá a ser incapaz de implementar sus acciones estratégicas, pierde capacidad competitiva y le es difícil alcanzar resultados financieros que una potencial ventaja competitiva pueda otorgarle.

Al considerar que los responsables de implementar la estrategia que combina elementos de cambio hacia la innovación, son las personas al aplicar sus Recursos Humanos

específicos, de manera que estos transformen en competencias y capacidades organizacionales, por lo que en otras palabras se puede decir que fracasó el liderazgo para usar los Recursos Humanos de manera específica.

Por esta razón, para que la empresa logre ser eficiente en ambientes complejos, competitivos y de cambios, es necesario que la dirección sea un líder, y una opción para promover las habilidades de liderazgo es a través de cursos de formación y desempeño para perfeccionar a los integrantes de la dirección y así de esta manera lograr los objetivos organizacionales planteados.

#### **4. Employer branding (Qué significa y su aplicación en las pymes)**

En los tiempos de cambio constante que se observan actualmente, dentro del mundo empresarial es imprescindible que las empresas encuentren ventajas competitivas que hagan que resalten del resto y una de estas ventajas es su capital humano. Cada vez se les da mayor importancia a los recursos intangibles y entre ellos están sus empleados. Las empresas han comenzado a fijarse en el hecho de que tener trabajadores potenciales les puede proporcionar una ventaja competitiva realmente importante e incomparable, pero resulta difícil encontrar a los trabajadores más adecuados para el puesto y con las características requeridas y necesarias, lo que ha provocado que surja una necesidad de desarrollar ciertas estrategias que ayuden en el proceso de búsqueda de los mejores empleados potenciales para la empresa. Es por esto por lo que el objetivo de muchas empresas es el de llegar a ser la mejor empresa a ojos del trabajador, es decir, la más atractiva para los mejores profesionales, esto es porque la reputación que tenga la empresa es un factor altamente decisivo para que los candidatos acepten, o no, la propuesta de empleo.

Lo que ha provocado este objetivo es que en el departamento de Recursos Humanos se comiencen a aplicar ciertos principios de marketing, que es lo que se conoce actualmente como “Employer Branding”.

La marca del empleador debe reflejar los valores más significativos e identificativos para sus empleados potenciales y así lograr que las personas se identifiquen con la filosofía de la empresa.

La dirección de personas debe evolucionar ante el entorno actual que demanda innovación, competitividad y cambio constante, por lo que toma más importancia la

gestión del talento, como una perspectiva diferenciada y capaz de adaptarse al cambio, además de contribuir en la innovación, la producción eficiente y eficaz y así crear la excelencia en la empresa. Dicha perspectiva se basa en la gestión por competencias, tanto organizativas, como individuales y se llegan a distinguir tres áreas en la gestión del talento, que son: atracción del talento, desarrollo y crecimiento del talento, y fidelización de este mismo.

Las empresas están en búsqueda de empleados con talento que combinen de la mejor manera el conocimiento posible con las habilidades, actitudes y aptitudes.

Dentro de este cambio estratégico se tiene que dar una especial relevancia a la gestión del talento, cuyo objetivo es el alto rendimiento y se refiere al resultado que obtienen los empleados de la empresa en conjunto, y no individualmente. Se puede considerar que el rendimiento de cada empleado dependerá de los siguientes factores: motivación, capacidad y la oportunidad de desarrollarse.

Unido a la gestión del talento está la gestión por competencias, que se centra en el ajuste entre la empresa y el individuo a través de sus competencias, las cuales se verán influidas por los valores, creencias y orientación estratégica de la empresa, además de algunas funciones del departamento de personas, como el reclutamiento, la selección, la formación y la compensación. Aquellos empleados que posean competencias únicas y que se desarrollen en un contexto empresarial adecuado, serán los que provean a la empresa de las competencias clave que la lleven a obtener ventajas competitivas con las que llegarán a diferenciarse del resto y a lograr un mayor éxito en cuanto a sus objetivos planteados.

El Employer Branding es una estrategia a largo plazo que tiene como finalidad crear una imagen de marca de buen empleador, tanto de forma interna, para los trabajadores actuales de la empresa, como de forma externa, para los candidatos potenciales. Su objetivo es atraer, motivar y retener a los trabajadores actuales y que los futuros empleados tengan una percepción de la empresa como preferente, a la hora de tomar una decisión sobre el destino en el cual se desarrollarán profesionalmente.

El Employer Branding es la filosofía de la empresa, un servicio, una idea y la razón de la existencia de la empresa en el mercado, por lo que cuando una empresa desarrolla la marca de empleador, se basa en el marketing y lleva a cabo el posicionamiento de la organización en el papel de empleador.

Para que una estrategia de Employer Branding sea exitosa y se obtengan los resultados esperados en la empresa, se necesita que esta cree en la mente de sus trabajadores la imagen que desea proyectar antes de que sean los propios empleados los que la transmitan a los clientes externos.

El tener una estrategia de Employer Branding lleva a la empresa a obtener numerosos beneficios, ante la competencia que existe en el mercado. Es una solución a largo plazo al problema actual de escasez de talento, puesto que provoca un flujo constante de solicitantes, lo que hace una comparación con otras estrategias de empleo a corto plazo basadas en la oferta de vacantes que no proporcionan los mismos beneficios. Provee a la empresa la ventaja competitiva de diferenciarse ante sus competidores, ya que puede atraer, contratar y retener a los trabajadores con las cualidades adecuadas para el puesto.

Además de esto, crea prácticas de capital humano positivas que intervienen en los objetivos de la empresa, y también supone un coste para la empresa al momento de seleccionar a los empleados, y es en este aspecto donde contar con una estrategia de Employer Branding ayuda a atraer talento a un menor coste.

Asimismo, influye de forma positiva en la imagen de la empresa y, posteriormente, es reconocida como una organización atractiva para el desarrollo de una carrera profesional, lo que a su vez ayuda al posicionamiento de la marca frente a los clientes, los cuales tenderán a tener una mejor imagen de la empresa, puesto que serán los mayores beneficiarios de dicho talento.

Como último punto, es necesario mencionar el impacto que implica internamente en la empresa y sobre los trabajadores, ya que estos se sentirán orgullosos de trabajar en la empresa y su compromiso y el sentido de permanencia aumentará.

## **II. BLOQUE II - RRHH EN LAS PYMES / EL FACTOR HUMANO EN LAS PYMES Y SU GESTIÓN.**

### **1. Retención y captación del talento**

Una de las tareas claves del departamento de la gestión humana de la empresa es la de atraer personas con recursos específicos en cantidad, es decir, personas, al igual que en calidad haciendo referencia a las competencias necesarias para la empresa en la oportunidad y momento que se requieren.

Además de lo mencionado con anterioridad existen más tareas fundamentales de las que debe de ocuparse el departamento, una de ellas es la de retención del talento con recursos valiosos para la innovación de la empresa.

Hoy en día, el entorno del mercado ha pasado a ser un medio del éxito y fracaso de las personas y es por esto que cada día más empresas ponen al descubierto su preocupación por la retención y captación del talento humano con recursos claves, en otras palabras, aquellos que poseen habilidades valiosas y de difícil adquisición.

A pesar de esto, también han surgido algunas dificultades en el entorno actual en lo relacionado con este tema, como por ejemplo: la inestabilidad laboral, lo que es un aspecto que puede llegar a generar consecuencias negativas para cualquier empresa y que a posteriori puede tender a agudizarse cuando la empresa se encuentra en una situación en donde le es sumamente difícil cubrir un puesto de trabajo vacante, sobre todo si dicho puesto en cuestión es poco atractivo y con una baja remuneración económica que normalmente pertenecen a empresas que despiden una mala imagen en el entorno en el que se desenvuelve su actividad, y a consecuencia de esto nos encontramos con una mala selección de los candidatos debido a que existen muy pocas opciones.

Por consiguiente, una vez habiendo pasado un periodo de tiempo, la persona seleccionada puede abandonar el puesto e irse a otra empresa. Esto puede ser una decisión tomada por parte de la empresa que detecta que el trabajador seleccionado no es el más óptimo o idóneo para el puesto; o bien por el propio empleado, que decide partir debido a la persecución de un empleo que le pueda permitir satisfacer en un mayor nivel sus expectativas profesionales y laborales.

En el entorno laboral y económico actual cada vez es más difícil imaginar que una persona trabaje en la misma empresa durante toda su vida. Existen grandes posibilidades de que en algún momento de su vida decida cambiar de puesto, de área, empresa, actividad o ámbito, en consecuencia, una empresa queda en una evidente desventaja cuando un empleado valioso se va de esta misma. Por lo tanto, esta es una razón más por la que las empresas deben de darle más cabida e importancia a la retención de talento, y en el escenario de que esta situación sea inevitable es recomendable decirle al trabajador que ha decidido abandonar la empresa un “hasta luego” y no un “adiós” para siempre, ya que en el futuro estos pueden llegar a ser potenciales clientes o importantes defensores de los

servicios o productos que ofrece la empresa que abandonan y hasta pueden volver a incorporarse como personal de esta.

Aquellas personas que se sientan satisfechas y tengan un sentido de compromiso con la empresa y una efectiva relación laboral, se quedarán en esta, mientras que aquellos que se encuentran en el lado opuesto de esta situación estarán en una constante búsqueda de alternativas para optar a una empresa que le ofrezca realizar sus expectativas laborales y profesionales.

A continuación, se mencionan algunos elementos fundamentales que no se deben de ignorar si el objetivo del departamento de Recursos Humanos es lograr la satisfacción y el compromiso laboral dentro de la empresa:

- Percepción de justicia. Las personas tienden a valorar no solo las recompensas tangibles que le ofrece la empresa, sino que también evalúan en qué medida estas son justas en relación con la aportación que ellos realizan, ya sea experiencia, relaciones, contactos, conocimientos, esfuerzos, habilidades, actitudes y aptitudes.
- Valores, expectativas y necesidades. Esto se refiere a que la satisfacción podrá estar presente cuando lo que ofrece el trabajo vaya en concordancia con lo que la persona trabajadora necesite o valore.
- La reciprocidad. Este elemento es esencial ya que establece que la empresa debería ayudar o al menos evitar dañar a quienes nos ayudan, que en este caso serían nuestros recursos humanos. Si se aplica esta lógica, entonces la lealtad y el compromiso laboral de los empleados hacia la empresa se verá incrementado o hará acto de presencia, así como dependerá también de la manera en que sean tratados por esta.

## **2. Tecnologías innovadoras en RRHH.**

Las tecnologías innovadoras en Recursos Humanos incluyen aquellas herramientas que utilizan los patrones de RRHH para ofrecer una mejor experiencia de trabajo al cliente interno.

Existe una amplia variedad de softwares que agilizan la digitalización del departamento de Recursos Humanos. Un software de Recursos Humanos puede almacenar datos de forma segura o automatizar procesos diarios y proporcionan herramientas de análisis que ayudan a la toma de decisiones de una manera más estratégica y ventajosa para la

empresa. Además de todo esto, posibilita tener todos los procesos de Recursos Humanos centralizados en un solo sitio, es decir, funciones como el pago, los beneficios, contrataciones, onboardings o la gestión del rendimiento.

Una de las grandes ventajas de la automatización de estos procesos es que no solamente le ahorra tiempo y dinero a la empresa, sino que también reduce las posibilidades de error humano y limitan la responsabilidad evitando la oportunidad de que ocurran errores costosos. Un software orientado a los Recursos Humanos almacena toda la información en la nube y es accesible desde cualquier lugar.

En el siglo en el que estamos, esta tecnología en el departamento de RRHH ya no es opcional, es esencial para el éxito de una empresa. La tecnología está revolucionando los procesos diarios de Recursos Humanos, puesto que ayuda a optimizar y simplificar las tareas organizativas y proporciona una plataforma en donde se encuentran todas las funciones de Recursos Humanos, lo que reduce la confusión y limita los errores, lo que conduce a un ahorro de tiempo no solo en los patrones sino también a los empleados que quieran solicitar vacaciones, gestionar ausencias, tener control de sus horas trabajadas y acceso a toda su información personal y documentación.

Existen tendencias tecnológicas de Recursos Humanos como:

- La inteligencia artificial aplicada a la contratación, que son los algoritmos basados en la inteligencia artificial, está revolucionando la manera en la que los empleadores encuentran talento. Por ejemplo, la empresa IBM suele utilizar la IA para analizar las acciones en redes sociales de una contratación potencial. Esto también les permite analizar las oraciones y expresiones faciales del solicitante para ver si son el perfil que buscan, aunque esta metodología sea un poco excesiva, este modo de actuar se puede implementar para reducir la discriminación en la contratación y de esta manera contratar un equipo con mayor diversidad cultural.

Muchas empresas han comenzado su transformación digital y utilizan herramientas de automatización para diversos ámbitos como la contabilidad, la comunicación o la gestión organizacional. La transformación digital también trae consigo herramientas para automatizar los recursos humanos y así mejorar la cultura y la política de la empresa.

- Big Data: el impacto del Big Data se aplica a los Recursos Humanos en donde se usa para:

- Obtener una visión de la plantilla actual basado en hechos: toda la información sobre el rendimiento y el trabajo del personal puede interpretarse a través del Big Data para, después extraer información acerca del rendimiento, así como de los fenómenos que puedan alterar su desempeño.
- Anticiparse a tendencias emergentes y evitar los potenciales riesgos. Esta tecnología permite encontrar patrones para anticiparse a posibles problemas.
- Ayudar en la selección de talento y potenciales empleados. El Big Data puede detectar que candidatos encajan mejor en un puesto de trabajo, comparando sus perfiles con el de otros empleados u otros candidatos que hayan sido exitosos en un determinado proceso de selección.

Digital Employer Branding: el Employer Branding es una estrategia que tiene como objeto generar una imagen que muestre a la empresa como un ambiente idóneo de trabajo para retener y atraer talento. El digital Employer Branding funciona básicamente a través de:

- Las redes sociales: estas están destinadas a ser, tanto un espacio de comunicación para los empleados, como una ventana que exponga el buen ambiente que existe.
- La página web: un espacio para sorprender y atraer al potencial candidato.

Tecnologías en la nube: permite almacenar de forma ordenada toda la información en un espacio virtual, así, un empleado puede consultar y revisar la información que desee en cualquier momento en un espacio tan accesible como seguro. Algunos de los beneficios son:

- Seguridad ante inconvenientes
- Flexibilidad
- Colaboración
- Tecnología siempre actualizada

Gamificación: consiste en aplicar un conjunto de técnicas y conceptos del juego en diversas actividades de la empresa. La implementación de los juegos en el ámbito laboral supone una serie de ventajas interesantes para la empresa, como las siguientes:

- Formar al personal

- Fomentar el trabajo en equipo
- Seleccionar a los candidatos
- Fomentar la motivación y el compromiso

La tecnología en los RRHH tiene un gran impacto en la forma de contratar empleados, almacenar archivos y analizar el rendimiento del empleado de una manera más eficiente que la convencional. Además, las herramientas tecnológicas benefician a la empresa en otros aspectos, como la motivación, la productividad, la imagen, etc.

### **3. Innovación en los procesos**

Las nuevas tecnologías influyen en gran medida en la manera de hacer y de pensar y, por lo tanto, se puede decir que es en los procesos, y ofrecen nuevas posibilidades para innovar en estos.

La intención es dar respuesta y soluciones eficaces y eficientes a los procesos y proyectos del departamento como: reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, desarrollo profesional, formación, etc.

- Formación y desarrollo profesional: el departamento de RRHH busca nuevos espacios de aprendizaje que sean más eficientes y que estén mejor gestionados. La teleformación es aquella que se puede combinar con la presencial y las acciones de desarrollo incorporan nuevas metodologías y actividades de aprendizaje, como el aprendizaje experiencial. Una ventaja acerca de esto y que es importante destacar es que los acompañamientos personalizados, como el coaching, se extienden entre mandos y directivos.
- Sistemas de Gestión: pueden ser sistemas de gestión de calidad o sistemas de gestión integrales de desarrollo basados en competencias. El funcionamiento del departamento de Recursos Humanos ha evolucionado y se ha transformado para profesionalizarse y desarrollar procesos pautados y estandarizados.
- Reconocimiento y retribución: al tener que soportar las organizaciones altos costos salariales ha hecho que la tendencia tradicional haya cambiado y ha transmutado de trabajar por objetivos o incluso por valores, persiguiendo el máximo rendimiento de los trabajadores y alineando salario con el desempeño real. El teletrabajo, la retribución variable, la conciliación o el salario emocional son conceptos que cada vez tienen más presencia en las empresas.

- Uso de TIC's: las herramientas 2.0 se utilizan en todas partes de una empresa y el departamento de Recursos Humanos no es la excepción ya que esto les aporta la facilidad que conllevan las nuevas prácticas dentro de sus procesos y también de difusión.
- Enfocado a la empresa: convencionalmente el departamento de Recursos Humanos ha estado orientado solamente hacia sus clientes internos. No obstante, en la actualidad, se alinean mucho más con la filosofía y la misión de la empresa y con las necesidades de sus clientes externos. La orientación hacia el negocio de todas las áreas funcionales de la empresa hoy en día es indispensable.

#### **4. Principales funciones**

El departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes dentro de una empresa. La organización empresarial está formada con el objeto de concretar las tareas y actividades que se van a realizar y a qué personas se les asignará para obtener los objetivos globales de la compañía. Para esto es importante que las tareas llevadas a cabo por cada empleado no se solapen unas con otras y se optimicen recursos. Se podría considerar que este es el objetivo principal del departamento de Recursos Humanos.

Se puede considerar que las principales funciones del departamento de Recursos Humanos son:

- Gestión administrativa de personal: esta tarea se basa en realizar las tareas administrativas asociadas con la gestión del personal, como, por ejemplo: nóminas, seguro social, contratos, trámites, despidos, control horario, etc.
- Reclutamiento y selección de personal: la búsqueda del candidato más apto para cada puesto implica ciertas pautas:
  - a. Tener una base de CV para seleccionar candidatos.
  - b. Realizar las pruebas óptimas de selección: dichas pruebas deben validar las aptitudes y actitudes de cada candidato acorde al puesto para la persona que vaya a ser seleccionado. Existe la opción de abrir un proceso interno que es la promoción entre los empleados de la empresa, o externo, que es buscar nuevos trabajadores fuera de la empresa.
  - c. Acogida al nuevo empleado: una vez seleccionado el candidato más apto para el puesto que pasará a formar parte de la empresa, hay que poner en marcha el plan de acogida para la incorporación de nuevos trabajadores,

con el fin de que se adapten a la empresa y al puesto lo mejor y más rápido posible.

- Formación y desarrollo profesional: formar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, y por consiguiente eviten accidentes y desarrollen todo su potencial como profesionales. Hay algunas situaciones en donde es imprescindible y necesaria la formación por parte de Recursos Humanos, como:
  - a. Incorporación de nuevos empleados a la empresa.
  - b. Promoción ascenso de trabajadores.
  - c. Actualización de información y conocimiento de los trabajadores.
- Relaciones laborales: el departamento de Recursos Humanos también es la encargada de resolver conflictos que puedan darse dentro de la empresa, así como también llevar a cabo las negociaciones de convenio colectivo con el comité de la empresa.
- Prevención de riesgos laborales: la empresa debe de realizar una serie de actividades que conlleva a cumplir con la normativa actual de riesgos laborales y medio ambiente para evitar accidentes y enfermedades laborales.
- Evaluación del desempeño: tener un control de la actividad que realiza cada empleado y comprobar si las políticas que la empresa aplica son las correctas. Esta es una actividad que se lleva a cabo con todos los trabajadores de la empresa por departamentos y bajo la supervisión del jefe de cada uno de ellos. Este es un proceso que implica recoger información de cada puesto y de los trabajadores, y realizar un seguimiento personalizado a cada empleado, que también conlleva una entrevista. Una vez se tienen los resultados, se elabora un plan de mejora que optimice el rendimiento de los trabajadores según el resultado obtenido individualmente y de esta manera se solucionan los problemas que pudo haber arrojado la evaluación.
- Beneficios sociales: cada empresa decide si se ofrecen los beneficios sociales o no y en qué condiciones, como seguro médico privado, servicio de guardería, bonos, descuentos en restaurantes o gimnasios.
- Planificación de la plantilla: conocer las necesidades reales actuales y futuras de la empresa es algo necesario para adaptar el personal a estas.

- Análisis de puestos de trabajo: saber las características de cada puesto de trabajo y tener una descripción detallada de cada una, con las funciones que cada uno de ellos implican, las capacidades, actitudes y aptitudes, conocimientos y experiencia previa que debe de requerir la persona que ocupe dicho puesto. También debe incluir la evaluación de riesgos de cada uno, para cumplir con la normativa y optimizar el rendimiento del puesto de trabajo.
- Descripción y retribución del puesto de trabajo: elaborar una ficha técnica con la descripción de cada puesto de trabajo. A partir de un análisis previo se determina con mayor exactitud su retribución- de esta manera, si se contrata a alguien ya se tiene conocimiento sobre los términos y condiciones, así como el perfil que se está buscando.

El departamento de Recursos Humanos desempeña un papel esencial para optar por un buen funcionamiento en la empresa, aunque cada empresa es distinta y tiene sus peculiaridades. Una gestión eficaz de las personas es una parte fundamental en el entorno laboral e influye en gran medida en el éxito de una empresa.

### **III. BLOQUE III.**

En el siguiente apartado se dan a conocer propuestas con la finalidad de poner en marcha un plan de acción en el departamento de Personas adherido a la empresa contemplando las características generales y particulares que esta posee, esto se deriva a partir del hecho de que el departamento de RRHH es novicio dentro de la empresa y que carece de una estructura definida para realizar de manera más eficiente y efectiva las tareas y actividades que su gestión le demanda.

#### **1. EVM y el sector**

La consultoría es un servicio profesional que se especializa en ciertas áreas. Este servicio es prestado por empresas, las cuales son denominadas consultorías y cuentan con experiencia o bien con conocimientos específicos en un área, asesorando a personas, otras empresas o grupos de empresas. Pueden enfocarse en consultoría integral o Administración, Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y Finanzas, etc.

Ecosistemas Virtuales y Modulares (EVM) es una empresa, específicamente una consultoría especializada en proyectos de base tecnológica e I+D+i, caracterizada por la prestación de servicios integrales personalizados. Su ámbito de actuación es

internacional, sobre todo Latinoamérica y Europa, y los tipos de servicios que ofrecen, por orden de peso en facturación, son la consultoría estratégica y la consultoría en educación en Europa. Actualmente cuenta con cinco sedes; la sede principal que está ubicada en Santa Cruz de Tenerife, España, dos más en Latinoamérica, las cuales están en México y Argentina, y otras dos sedes en Rumania, las cuales se encuentran en Rumania y Bélgica.



Fuente: Portal Web EVM

La industria de la consultoría tecnológica se puede observar como un campo que se enfoca en aconsejar a otras empresas a cómo hacer uso de las tecnologías de la información para alcanzar sus objetivos, en otras palabras, estiman, gestionan, implementan y administran los sistemas informáticos en un régimen de subcontratación.

Sobre la actividad de la empresa recae escaso impacto ambiental con la utilización de Software como servicio (SaaS). Pese a ello, EVM está abierta y transparentemente comprometida con la mejora en su gestión ambiental, según los requisitos de la norma UNE-EN ISO 14001:2015. De igual forma, aplica varios criterios de sostenibilidad ambiental dentro de su actividad que van desde lo social (gestión de recursos humanos, adaptación al cambio y una alta responsabilidad social), hasta lo ambiental y económico (gestión de impacto ambiental, reducción de consumo de recursos naturales o proyectos con visión de futuro sostenible).

#### **IV. PLAN DE ACCIÓN**

##### **1. Análisis y descripción de la empresa (sector, actividades, misión, visión)**

EVM es una PYME originaria de Canarias, que inició su actividad de consultoría hace 8 años, en 2014, y está especializada en proyectos de base tecnológica e I+D+i, basando su

modelo de negocio en la prestación de un servicio integral personalizado. Se define como una entidad con “ánimo de cambio”, que diseña y ejecuta sus proyectos desde el compromiso que aporta valor y genera impacto en el bienestar de las personas, convirtiendo esta premisa en la base de sus relaciones. Como otra característica se puede mencionar que posee un ecosistema de personas y herramientas de alto valor para los diferentes retos y problemas que se plantean desde cualquier ámbito de la sociedad.

Su segmento de clientes son principalmente organismos públicos (empresas o entidades públicas y centros educativos), empresas mixtas, privadas y un tercer sector (fundaciones, asociaciones empresariales y cámara de comercio para los que realizan proyectos y/o prestan servicios de consultoría en materia de innovación, educación, estrategia y tecnología (ciencia de datos y digitalización). Al ser una empresa multitasking se define una amplia variedad de propuestas de valor, así como la generación de ideas propias, al igual que el desarrollo de propuestas con capacidad de innovación I+D, customización a medida de sus servicios.

Los recursos claves que tienen a disposición para el desarrollo óptimo de su propuesta de valor son la formación de una comunidad del conocimiento, herramientas de organización/comunicación, contratación de personal multidisciplinar y la utilización de SIIC como herramienta interna desarrollada por la misma empresa.

Sus actividades clave son la detección de líneas de financiación, desarrollo de ideas y ejecución de proyectos, gestión de mejoras continuas (con personal dedicado a ello), mejora o continuación de relación con clientes o partners y planeamientos de productos.

EVM tiene como misión lograr la satisfacción total de sus clientes a través de la resolución de sus problemas, de manera creativa e innovadora, convirtiendo ideas en proyectos reales gracias a su capital humano.

Su visión es crear organizaciones e instituciones más eficientes, transparentes y flexibles que puedan encarar cualquier contexto, utilizando los datos y la tecnología como activos y el profundo conocimiento del negocio como punto de partida

La relación directa y activa es el canal de comunicación más común con los clientes, con la finalidad de que se manifieste una alta fidelización de estos y que derive en

recomendaciones o ampliaciones de contrato. EVM tiene como socios clave una amplia red de colaboradores.

La financiación de proyectos en diferentes áreas (adjudicación de proyectos en organismos públicos o contratos con las empresas privadas) y las consultorías describen a grandes rasgos su flujo de ingresos.

Por otro lado, en la estructura de costes se encuentra la contratación de herramientas de organización/comunicación, personal externo de forma puntual, recursos humanos, alquiler, material y mantenimiento.

Su plantilla está compuesta por 40 personas, formando un equipo multidisciplinar con diversas experiencias en el sector, donde combinan un abanico de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas. De todo lo mencionado anteriormente resalta la alta adaptación al cambio y su cultura innovadora, que ha permitido desarrollar y ejecutar proyectos con gran éxito.

## **2. Necesidades y Objetivos a corto y mediano plazo**

Actualmente la empresa se encuentra evaluando el grado de consecución del Plan Estratégico desarrollado para el período comprendido entre los años 2017-2021, y en la elaboración de un nuevo plan para el período 2022-2026.

Conjuntamente con el Plan Estratégico la empresa contempla los objetivos estratégicos, los cuales se dividen en seis bloques de objetivos sobre los que se está trabajando:

- Objetivos a nivel financiero-económico.
- Objetivos a nivel comercial-ventas/servicios.
- Objetivos a nivel de personas/capacitación
- Objetivos para gestionar el proceso de innovación.
- Objetivos para gestionar la calidad y el medioambiente.
- Objetivos a nivel de marca/marketing.

A continuación, se desglosan los objetivos de una manera más detallada y que se plantean a corto plazo:

- Eficiencia financiera. Aumentar la productividad general por empleado.
- Clientes nuevos. Obtener clientes a nivel regional y nacional.
- Servicio al cliente. Mejorar el servicio de atención al cliente.

- Gestión de servicios y productos. Contar con guías de servicios y productos claras y concretas.
- Gestión de operaciones. Consolidación de procedimientos ISO 9000 e inicio ISO I+D+i.
- Gestión tecnológica. Implantación del gestor documental corporativo.
- Gestión de cliente. Creación de la carpeta del cliente.
- Gestión de marketing. Elaboración del manual de uso de las redes sociales corporativas.
- Gestión de alianzas. Generar una alianza estratégica anual a través de concursos públicos o venta conjunta de servicios o productos.
- Recursos personales. Incorporar sólo personal altamente cualificado y que crea en el modelo de gestión empresarial de EVM.

Por otro lado, seguidamente, se detallan los objetivos a mediano plazo:

- Crecimiento financiero. Tener un ritmo de crecimiento en ventas no inferior al 20% anualmente.
- Clientes nuevos. Obtener clientes a nivel internacional.
- Gestión de operaciones. Elaboración del libro de instrucciones de EVM.
- Gestión tecnológica.
  1. Unificación de herramientas de productividad usadas.
  2. Implantación de sistema de telefonía IP.
- Gestión de marketing. Introducir un presupuesto anual para acciones de marketing online.
- Recursos personales. Fijar una línea de habilidades tecnológicas para evitar la creación de una brecha digital entre la plantilla de EVM.

Con los objetivos mencionados previamente EVM desea tener un equipo especializado en el desarrollo de negocio que impulse ventas, ser los mejores vendiendo y trabajan en que todos y todas conozcan mejor cómo vender, cómo desarrollar negocio y cómo perseguir más oportunidades en el mismo tiempo.

### **3. El departamento "Personas" en EVM (Organigrama, Misión, visión y valores del área de RRHH)**

A lo largo de los años, el nodo Personas (departamento de RRHH) se ha enfocado en desarrollar e implementar una serie de medidas y acciones que de forma conjunta se ajusten a la visión de EVM como un ecosistema formado por diversos perfiles que trabajan en multitud de proyectos orientados hacia la innovación y la mejora continua. Esta base ha servido de inspiración al nodo Personas para integrar su gestión en la visión general del grupo.

En EVM las personas son el núcleo, por lo que se le presta mayor atención a este pilar fundamental que permite la creación y desarrollo de proyectos únicos que son clave para los objetivos y metas del grupo. Todas las políticas y acciones están enfocadas en mejorar de forma activa y continua el trabajo y desarrollo de los talentos que conforma el entorno del grupo.

El máster nodo Personas, es de recién creación, hasta marzo de 2020 EVM no contaba con un departamento específico para la gestión de personas. Hasta aquel entonces, la empresa solo contaba con una asesoría externa que daba apoyo, principalmente, en cuestiones de carácter laboral. Cabe destacar que la implicación y colaboración de trabajadores que decidieron dar un paso al frente, asumiendo tareas administrativas, fue crucial de cara a los avances posteriores.

No obstante, vinculada a la estrategia de la empresa está su continuo crecimiento a lo largo del tiempo, por lo que durante el periodo de pandemia y tras detectar una necesidad cada vez más evidente, se optó por la creación de un departamento interno de RRHH para dar cobertura a todas las personas. Por lo que se propone que la misión y la visión del departamento sean de la siguiente manera:

Misión: Garantizar un clima de apoyo, cuidado, impulso y confianza en el que las personas puedan dar lo mejor de sí. Poner la inteligencia común al servicio del grupo

Visión: Ser referente en desarrollo, promoción y acompañamiento de las personas  
Dar lo mejor a nuestras personas

Dentro de sus valores se manifiesta que las personas de EVM son el centro de lo que hacen. EVM se acoge a contagiar el entusiasmo, el coraje y la serenidad, partiendo de un lenguaje común, aunque con distintos idiomas. Por ello, es un objetivo claro potenciar el

autoaprendizaje y la libertad de explotar el ingenio de cada persona, que aportará un valor añadido al grupo.

El compromiso y el interés en mantener y favorecer el clima laboral que contribuye a la satisfacción personal y grupal, que ayuda a crecer a uno mismo y a los que los rodean.

Su manifiesto se define como: la incertidumbre no roba la sonrisa y se trabaja cada día para lograr un ecosistema disruptivo, en el que cada persona contribuye con su labor. Donde cuente con la confianza suficiente para desarrollarse y celebrar la oportunidad de ello.

El organigrama a futuro del departamento de personas se simula de esta manera:



#### 4. Procesos clave de RRHH

Los procesos clave del departamento de Personas dentro de EVM se deducen de la siguiente manera:

- Diseñar la estrategia de evaluación del desempeño, supervisando que cada Master Nodo implante los OKR's (Objectives and Key Results – Objetivos y Resultados Clave) adecuados y asegurando la realización de las sesiones de evaluación oportunas, por parte de cada responsable con sus equipos. Asesorar y ayudar en todo lo necesario a los managers para la realización de dichas sesiones.
- Diseñar las estrategias de comunicación interna, estableciendo los procesos y canales adecuados para asegurar el correcto flujo de información entre todas las

áreas y agentes de la compañía. Gestionar, también, el espacio “Discourse” (foro interno), creando y construyendo cultura organizacional a través de éste.

- Gestionar, en coordinación con los responsables de los otros Master nodos y con el Adjunto al Director General, el conocimiento interno de áreas y procesos, poniéndolo a disposición de todos los colaboradores, así como de las personas que se incorporen a la Organización.
- Elaborar y gestionar los planes de prácticas profesionales, atendiendo a los diferentes convenios de alumnado de los distintos organismos educativos con los que se colabora.
- Gestionar posibles conflictos y/o problemas con las personas del Grupo, manteniendo reuniones de recogida de información y gestión de dichos temas.
- Gestionar posibles amonestaciones, requerimientos a empleados y despidos, asegurando una correcta operativa de procesos legales y éticos necesarios en este ámbito.
- Fomentar un clima de cohesión y trabajo global en equipo, trabajando para aumentar el sentimiento de identificación de los colaboradores con el Grupo (realización de eventos internos, team buildings, concursos, actividades de bienestar, etc.).
- Investigar de forma constante las Best Practices existentes en materia de RRHH en el mercado, estando al día de estas y analizando su posible adecuación al Grupo EVM. Recomendar su implementación, adaptándolas a las particularidades de este.
- Participar en la recomendación y propuesta de presupuestos de su área, en cuanto a las acciones más importantes a acometer desde ésta, pero no decide aspectos económicos.

## **5. Selección y Reclutamiento**

Internet ha cambiado en muchos aspectos la manera en la que se desenvolvían las empresas hasta hace un par de años, por lo que se han presentado cambios y transformaciones en muchos de los procesos, y uno de los cambios que con más facilidad ha ido madurando en los últimos tiempos es el de la búsqueda del talento a través de las redes sociales, lo que algunos autores denominan reclutamiento y selección 2.0.

Lo que se propone para EVM es un modelo de selección y reclutamiento basado en las nuevas tecnologías (redes sociales y páginas web).

Hoy en día existe una cantidad inmensa de redes sociales profesionales en las que se puede interactuar. Este tipo de redes cuentan con la versión gratuita y versión premium (de pago) con un gran número de funcionalidades disponibles. Es por esto por lo que lo primero es comenzar con una cuenta gratuita y posteriormente disponer de una cuenta premium ya que esta permite realizar búsquedas más amplias y en algunos casos saber quién ha visto el perfil de la empresa, esto en el caso de que el proceso planteado tenga éxito obteniendo buenos resultados.

Las redes sociales que se proponen debido a que no solo son las más populares actualmente para el sector, sino que en añadidura son las que mejor encajan para lograr los objetivos que se ha planteado la empresa a mediano y corto plazo, sobre todo, se alinea con el objetivo de recursos personales, en donde se busca incorporar a la empresa solo altamente cualificado, por lo que estas redes son óptimas para realizar los filtros necesarios, dichas redes se mencionan a continuación:

- LinkedIn: Permite exportar e importar contactos desde y hacia otras plataformas.
- XING: Permite la conformación y gestión de grupos y eventos de manera práctica.
- Viadeo: Cuenta con una amplia oferta de cursos, formación reglada y másteres (esta red social se menciona como posible complemento del plan de formación).

La función de cualquiera de estas redes sociales es que permiten gestionar a los contactos de forma independiente, pero con la ventaja de que no se interrelacionan unos con otros, mientras que al mismo tiempo permite acceder a más personas provenientes de los propios contactos de cualquier candidato del que la empresa esté interesada.

En el plan de selección y reclutamiento se tendrá que incluir lo siguiente.

- Determinar la inversión de tiempo necesario en el proceso. En el caso de EVM, al ser una PYME, el tiempo de inversión que se propone es de 3 semanas, además de que actualmente sólo existe una persona en departamento de Personas.
- Fijar a la persona idónea y con el perfil adecuado para desempeñar la tarea, en donde no solamente debe de contar con conocimientos en Recursos Humanos, sino también debe saber manejarse con las nuevas tecnologías. La persona que se encuentra actualmente en el departamento de Personas

- Creación de un protocolo de aproximación, otro de relaciones y uno más de crisis ante emergencias. Es importante diseñar los protocolos antes mencionados ya que definirán los pasos necesarios para establecer contacto con la persona que nos interesa. En adición, la importancia de estos protocolos es para saber las acciones que se pueden seguir a partir de una situación inesperada que pueda surgir.
- Darle visibilidad a la empresa en las redes sociales y mantener sus cuentas activas.

Al poner en marcha el uso de las redes sociales para el reclutamiento y la selección de personal en EVM permite tener una fuente gratuita de candidatos, al igual que se tiene la oportunidad de encontrar talento específico o difícil de ubicar, esto es de suma importancia dado el sector en el que se desempeña EVM, incluso, se puede usar como un tablón de publicación gratuito de ofertas de empleo y al estar en una continua actividad en la plataforma puede a la vez reforzar la marca de la empresa.

## 6. Descripción del puesto

Tipo de puesto: Responsable Máster Nodo Personas

Nivel: Responsable Máster Nodo

Dependencia Jerárquica: De CEO

Dependencia funcional. Adjunto Director General-Chief Purpose Officer

Personas que supervisa: Ninguna (cuenta con posibilidad de externalización de servicios y a futuro algún técnico interno)

Misión: Crear una cultura organizacional con la que conseguir el compromiso de las personas que trabajan en EVM y lograr que éstas compartan la visión y misión de la empresa. Cuidar y velar por el bienestar y desarrollo de todos los miembros de la Organización, bajo el marco de los códigos deontológicos de RRHH y la legislación laboral pertinente en la materia, gestionando de forma estratégica el talento. Con ello, se desea conseguir optimizar la actividad de la empresa, aumentar la eficacia y la competitividad del Grupo e incrementar de forma indirecta la cuenta global de resultados.

Funciones:

- Diseñar las estrategias adecuadas de gestión del talento, analizando las necesidades del grupo, atendiendo a las particularidades del negocio, así como a las previsiones de mercado, y a los recursos existentes en la compañía. Para ello, ha de coordinarse con el

resto de Master nodos (supervisores) recabando la información necesaria que le ayude a ello y comunicándoles los procesos y acciones necesarias para su correcta implementación.

- Asegurar y supervisar la correcta implementación de dichas estrategias en toda la empresa, llevando a cabo un seguimiento y análisis continuo de su desarrollo y ejecución.
- Supervisar la operativa de todos los procesos relativos a personas y gestión del talento, bien en colaboración con agentes externos (proveedores de servicios profesionalizados de RRHH), bien con Técnicos que pudieran incorporarse para ello, en un futuro próximo.
- Anticiparse a las necesidades de talento, haciendo una previsión correcta de este punto en colaboración con los Máster Nodos de Desarrollo de Negocio y de Capacities. Desarrollar las estrategias de atracción y selección adecuadas, atendiendo al Employer Branding de la empresa y supervisar que la operativa de los procesos de atracción y búsqueda se lleva a cabo correctamente. Asegurar la cobertura de todas las vacantes necesarias.
- Facilitar al Nodo de Administración (Operaciones Internas), toda la información necesaria para que éste ejecute toda la parte administrativa de contratos, altas y bajas de personas.
- Diseñar el proceso de onboarding y asegurar que todos los agentes implicados en la incorporación de una persona llevan a cabo el rol que tienen dentro del mismo.
- Gestionar el plan formativo, de manera reactiva ante las necesidades que surgen y también proactiva ante las tendencias del mercado. Contacto y negociación con proveedores de formación en las capacidades que se requieran.

Dimensiones económicas:

- Gestiona y ejecuta el presupuesto del Master Nodo de Personas, dirigido, principalmente a eventos internos y posibles colaboradores externos /proveedores.
- Gestiona el presupuesto del plan formativo.

- Gestiona posibles presupuestos puntuales para beneficios sociales en materia de retribución.

Dimensiones no económicas:

- No tiene, por el momento, personas a su cargo, pero se plantea en el futuro tener a dos bajo su mando.
- Sus actuaciones impactan en toda la organización (todos los masters nodos y personas son sus clientes internos), así como, indirectamente, en la cuenta general de resultados.
- Gestiona a proveedores externos de servicios específicos de RRHH (selección, formación y gestión del talento), servicios jurídicos (laboralistas), encargados de prácticas de entidades educativas (universidades) y proveedores necesarios para eventos internos de la compañía (restaurantes, regalos a empleados, etc.)

Formación/Conocimientos necesarios:

#### 1. Formación Académica:

- Imprescindible titulación universitaria (preferiblemente en Psicología, Pedagogía o Relaciones Laborales)
- Valorable Máster en RRHH o MBA.

#### 2. Materias específicas de su función/área/disciplina:

- Alto conocimiento de todos los aspectos relativos a gestión y desarrollo del talento (atracción, selección, formación, gestión interna del talento, desarrollo, organización, compensación y beneficios, y creación y desarrollo de cultura).
- Conocimiento muy alto de EVM y sus particularidades.
- Deseable formación en coaching, gestión del conocimiento y aprendizaje, PNL y gestión de conflictos.

#### 3. Conocimientos de Herramientas:

- Nivel alto de todo el paquete de herramientas de gestión de Google, MsOffice y SIIC.
- Nivel medio de aplicaciones informáticas relacionadas con gestión del talento (jobsites, webs de servicios de orientación de empleo, etc.)

#### 4. Idiomas:

- Inglés nivel medio-alto
- Valorable otro segundo idioma.

#### Experiencia necesaria

- Experiencia mínima de 2-3 años en el desarrollo y la implantación de estrategias de gestión de talento, con funciones similares a las descritas en este documento.

### **7. Cultura y clima organizacional**

La cultura y clima organizacional que se propone en EVM (aunque de alguna manera sus integrantes y el equipo que la conforman ya va encaminado hacia dicha propuesta) es construir una cultura empresarial que sea el pilar fundamental sobre el que se sustente la capa de personas. Esta cultura se formará por la unión de valores, principios, sentimientos y maneras de relacionarse y de compartir con las cuales se identifican las personas, teniendo un impacto más allá de lo laboral.

Asimismo, esta cultura empresarial se pretende que influya en la relación con los clientes, así como en la gestión y toma de decisiones internas.

De igual manera, se desea apostar por tejer una cultura organizacional atractiva y centrada en el valor de las personas, ya que esto tendrá efectos positivos a gran escala dentro de EVM, todo esto con la intención de que sea una cultura atractiva hacia el cliente interno; puesto que la atracción, creación y retención del talento es primordial.

Por otro lado, una cultura alineada con los intereses de las personas fomenta un mejor clima organizacional. Para ello, EVM le debe prestar mayor atención e incidir en la comunicación y difusión de los valores a través de diferentes iniciativas internas.

Otros aspectos relevantes sobre los que se ofrece trabajar con más profundidad desde el departamento de Personas son los siguientes:

- Desarrollo profesional a través de planes de carrera y formación continua para los empleados.
- Libertad creativa: inconformista por naturaleza
- Aportar la mayor seguridad/estabilidad laboral posible
- Espacio de trabajo amigable
- Beneficios sociales
- Flexibilidad

### **8. Plan de carrera**

En EVM se intenta implementar un modelo de carrera con la intervención de tres elementos, es por esto que se plantea el modelo de Recompensa Total debido a que es el que mejor se ajusta con las características que posee la empresa, el cual debe definir cómo debería producirse la promoción de grados en cada elemento.

Se puede poner como ejemplo el caso de la estructura - elemento del Project Management, que puede ir del grado 10 al 21. El modelo debe definir las etapas profesionales dentro del elemento, por ejemplo:

- Primera Etapa Profesional: Becario (Beca Catalixa)
- Segunda Etapa Profesional: Intern Project Manager
- Tercera Etapa Profesional: Junior Project Manager
- Cuarta Etapa Profesional: Senior Project Manager

Dentro de cada una de estas etapas de desarrollo profesional deben detallarse los tipos de trabajo que pueden realizar, los niveles de excelencia que se pueden alcanzar, así como los requisitos para alcanzarlos.

Se integraría un Comité de Evaluación, que se encargaría de diseñar y evaluar su progresión en base a dichos requisitos, por ejemplo.

- Intern Project Manager (grados 10-12): Los requisitos podrían ser, licenciado superior, con nota media de expediente superior a 8 y haber estado 1 año mínimo en la empresa como becario. Cada año se le puede hacer una evaluación para conocer su desarrollo profesional, pudiendo darse un aumento de sueldo en su banda salarial o, incluso un aumento de grado.

- Junior Project Manager (12-16): Haber completado los requisitos de Intern Project Manager, se amplía la evaluación a dos años en cómo progresa su excelencia profesional y desempeño. Su evaluación va cada año o año y medio.
- Senior Project Manager (16-21): Aquí acabaría la carrera profesional de esta persona en este track, períodos de evaluación mínimo de 2 años, sube su salario y grados en base a su excelencia y desempeño en las evaluaciones.

Asimismo, se podrían dar bifurcaciones en la carrera profesional de un recurso de EVM, como puede observarse en el siguiente gráfico.



*Creación Propia*

## 9. Plan de formación

Este elemento se incluirán todos aquellos programas y experiencias de aprendizaje que se anhelan diseñar para engrosar las capacidades y competencias de los empleados, permitiendo de esta manera no solo mejorar la ventaja competitiva de la empresa, sino responder además a la necesidad de reto y crecimiento personal, garantizando la disponibilidad de talento en cada momento.

Estos programas se pueden ordenar de forma que respondan a un plan específico diseñado para que los empleados avancen hacia sus propias metas profesionales, normalmente alcanzando posiciones de mayor responsabilidad dentro de la propia organización. Esto no solo resulta en una mayor satisfacción en el trabajo, sino también en una mayor

productividad, capacidad de innovación, mejora continua y garantía de sucesión y reposición de talento.

En la actualidad cada día se apuesta más por las soft-skills en las empresas dadas que tienen un valor intrínseco y EVM no es la excepción, de manera que a continuación se expone un plan de formación orientado hacia las soft-skills como opción de propuesta adaptado a las particularidades de EVM:

Nombre del curso: Control en tiempos de caos (Nombre propuesto)

Objetivo: Dotar a los integrantes de EVM de herramientas para gestionar el cambio ante la incertidumbre, tanto de manera individual como en situaciones en donde tengas equipos a su cargo.

Objetivos de aprendizaje:

- Conocer técnicas para manejar la incertidumbre
- Habilidades para una mejor adaptación al cambio
- Gestión eficiente y eficaz del proceso de cambio ante casi cualquier circunstancia

Contenidos: ejemplos de superación, adaptación y reinversión a lo largo de la historia empresarial, relacionados con el con el proceso de cambio, así como las diferentes fases que este conlleva. Técnicas de gestión del cambio ante situaciones de incertidumbre y casos prácticos.

Metodología: Modalidad online, con videollamadas en donde se intercambiarán y expondrán ideas, conocimientos, ejemplos reales y metodologías. Debates.

Formador/a: Persona especializada en formación de habilidades de soft-skills, puede ser autónomo i impartido por una institución especializada.

Este plan de formación tiene la intención de estar dirigido hacia todas las personas que integran EVM, puesto que son habilidades que tienen cada día tienen más importancia ante el mundo en que vivimos y que de igual manera aportan valor a la empresa en muchos aspectos.

## **10. Plan de retribución**

EVM percibe la satisfacción y bienestar de los beneficios sociales como una inversión a largo plazo y del que se espera un retorno en base al compromiso, la satisfacción, la

motivación y la productividad del equipo de trabajo y es por esta razón que se desea trabajar en el desarrollo e implementación de las políticas retributivas.

Se proponen dos modalidades de retribución flexible:

- Modalidad Intern: Esta modalidad estaría diseñada para aquellos empleados que tengan n perfil de becario o Intern.Project Manager y la intención es que responda al objetivo de motivar a los empleados más recientes dentro de la empresa.
  - a. Tarjeta de transporte
  - b. Seguro de salud individual
  - c. Tarjeta de comida
  - d. Acceso a formación
  
- Modalidad Senior: Dicha modalidad va dirigida hacia los perfiles Junior y Senior que son aquellos empleados que tienen más antigüedad en la empresa, y su objetivo es crear una consolidación de estos mismos en la empresa.
  - a. Seguro de salud para toda la familia
  - b. Tarjeta comida
  - c. Cheque guardería
  - d. Tarjeta de transporte
  - e. Plan de pensiones
  - f. Acceso a formación

La puesta en marcha de las propuestas que se han nombrado arriba implicarían unos costes adicionales para la empresa de un 10% del salario de cada trabajador (estimativo), ya que se crearían convenios con empresas de transporte, gasolineras, restaurantes, gimnasios, bancos, centros de formación y empresas de seguro médico; lo que no supone una gran diferencia para la empresa por parte económica, sin embargo sí por en cuestión productividad y satisfacción del empleado.

### **11. Plan de desarrollo y evaluación del rendimiento**

La gestión del desempeño permite evaluar a las personas en dos facetas básicas: QUÉ y CÓMO.

QUÉ obtiene una persona como resultado de su trabajo: Esta faceta mide resultados vinculados a objetivos individuales y/o de equipo y/o de compañía, y suele ir vinculada

con la retribución variable; es decir, un mayor o menor logro de resultados determinará la proporción de retribución variable a percibir. La recompensa de un buen desempeño a través del abono de retribución variable permite a las organizaciones realizar pagos puntuales para reconocer y motivar a sus profesionales, y a la vez, evitar un incremento de los costes salariales.

CÓMO una persona se comporta en su rol para obtener los resultados deseados. Mediante esta faceta se miden comportamientos y habilidades profesionales. Los incrementos salariales de la retribución fija, más allá de lo que establezca el convenio colectivo aplicable, suelen determinarse teniendo en cuenta esta perspectiva del desempeño.

Por otra parte; como respuesta a la necesidad de cualquier persona de recibir reconocimiento por los logros obtenidos, la gestión del desempeño se configura también como una parte sustancial de una propuesta de valor al empleado de calidad.

En sí misma es una herramienta única para aumentar la probabilidad de una empresa de alcanzar sus metas, puesto que su propósito consiste en alinear el esfuerzo global de la organización, sus equipos y sus miembros individuales en la dirección adecuada, con las formas esperadas, al ritmo exigido y con los recursos necesarios.

Bien diseñado e implantado, un sistema de gestión del desempeño supone un continuo de comunicación entre jefes y empleados basados en el respeto mutuo y la confianza, la involucración común en la planificación de los logros, el disfrute de los éxitos y la reconducción de los errores. El feedback sobre el desempeño impulsa a los empleados a mejorarlo.

Si los resultados, esfuerzos, conductas o acciones deseadas reciben la atención de la organización y son reconocidas de algún modo (desde dando un simple gracias hasta otorgando algún tipo de “premio” bajo el paraguas de un programa de reconocimiento como entradas para un espectáculo, certificados, viajes, etc.), esta estará cubriendo una necesidad psicológica muy básica: la de ser apreciado por lo que uno aporta. Estos programas refuerzan el valor de la mejora continua, fomentan la comunicación de los valores culturales y suponen un feedback positivo (que apetece dar).

Desde un punto de vista de eficacia y rendimiento de la inversión en recompensas, quizá sea este apartado donde las organizaciones pueden mejorar sustancialmente. Aunque los sistemas de gestión del desempeño forman ya parte de la vida cotidiana de la mayoría de

las empresas, en gran parte de ellas son procesos únicamente de evaluación de objetivos y/o competencias (solo miran lo que ya ha pasado, pero dedican poco a que pase lo que debería pasar), que tienden inexorablemente a su perversión y, por tanto, a una casi total pérdida de credibilidad. Sin embargo, es indudable su enorme valor tanto para la organización como para sus empleados porque, como dijimos, está en la base del éxito organizativo y personal.

Como evaluación del desempeño orientado hacia las características de EVM se plantea usar el Tracking Time (página web) con la finalidad de medir el rendimiento y el control del tiempo de cada trabajador.

Con esta herramienta es más sencillo analizar el tiempo que se dedica a cada actividad o tarea y controla la duración de cada una de estas durante la jornada laboral de tal forma que se puede evaluar el desempeño y la manera de trabajar.

Con esto se obtiene una gestión del tiempo eficiente permitiendo una medición exhaustiva de cada proceso o proyecto de manera individual por cada trabajador.

Esta herramienta encaja con la manera en la que trabaja EVM, ya que trabaja con un enfoque a objetivos.

### 11.1 ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS PARA COMPETENCIAS

Para la medición por competencias lo que se propone es la implementación de los siguientes documentos:

- Diccionario de preguntas: documento interno en el cual se plasman ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.
- Diccionario por competencias: documento interno de la organización en el que se presentan las competencias definidas en función de la estrategia empresarial.

La entrevista por competencias es una entrevista que está estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando sus competencias a través de preguntas específicas. El objetivo es que el entrevistador/a pregunte sobre la historia laboral, experiencia, conocimientos y otros aspectos del postulante y también formule preguntas específicas para conocer acerca de las competencias que se pretende evaluar. En este tipo de entrevistas, las preguntas no se formulan con relación al grado, sino a la competencia.

Dentro de los cuestionarios por competencias se deben de incluir:

- Assessment Center Method: herramienta situacional que evalúa competencias a través de supuestos de casos y ejercicios.
- Evaluaciones psicológicas: que pueden ser administradas de manera individual o grupal.
- Examen de conocimientos: con la finalidad de comprobar el grado de conocimientos teóricos del postulante.
- Behavioral Event Interview: entrevista estructurada que evalúa las competencias con profundidad, explorando los incidentes críticos que ha debido enfrentar el postulante y los comportamientos que demostró ante esas circunstancias.

Se valora que con las ideas expuestas anteriormente se hará una selección y reclutamiento más eficaz y eficiente acorde a los perfiles que se busca para la empresa.

## **12. Implementación de nuevas tecnologías TIC,s**

En EVM se han ido implementando y adoptando con el paso del tiempo nuevas tecnologías para la ejecución de sus procesos y procedimientos con el objetivo de mejorar su gestión interna y responder a la exigencia de los clientes.

Algunas de las herramientas tecnológicas que han introducido en el trabajo diario son:

Google Drive: esta herramienta resulta muy útil en toda la empresa y con esto se refiere a todos los departamentos. La importancia de su utilidad reside en que cuenta con una modalidad en la que el trabajador puede conectarse.

Otra de sus utilidades que se aplica al departamento de Personas de EVM es el calendario, tareas y recordatorios.

Por otro lado, cuenta también con un sistema de almacenamiento de documentos (Drive), en donde cada área tiene una carpeta para sus especificaciones y funciones, en donde incluso se almacenan proyectos antiguos que ya se han concluido, aunque de igual forma se almacenan ahí mismo aquellos proyectos que aún no se han iniciado, pero a los que la empresa se ha postulado y aquellos proyectos con los que actualmente se está trabajando.

La Suite de Google tiene, además, todos los programas que normalmente se utilizan en Microsoft, simplemente, que se llaman de otra manera.

También se utiliza el correo institucional y la herramienta SIIC que es el portal del empleado elaborado por los propios informáticos de la empresa.

Google Calendar: los calendarios laborales de todos los empleados son públicos por lo que cuando alguno de estos desee agendar una reunión podrá ver los huecos disponibles en lugar de malgastar tiempo en preguntar a los compañeros el tiempo que tienen disponible.

Meet de Google: es una herramienta estupenda para las reuniones, ya que con tan solo un click en el calendario ya te enlaza con una reunión virtual con todos y todas las personas que hayan sido convocadas a la reunión,

Chats y Salas de Google: con el fin de no colapsar las bandejas de entrada se usa esta herramienta, ya que se crea una sala con los miembros del proyecto que se está elaborando, para hacerlo un poco más privado y menos caótico.

Tracking Time: esta herramienta se ha incluido dentro de la gestión para poder tener control horario y a la vez ser utilizada en términos de rentabilidad, es decir, para saber cuánto tiempo se le dedica a cada tarea.

Jira Software, es una herramienta que ayuda con la organización de los eventos y reuniones semanales de la empresa.

Kenjo es una aplicación de software de recursos humanos, que automatiza la gran mayoría de los procesos administrativos de esta área. Esta aplicación permite gestionar las vacaciones y ausencias, control de horario, análisis de datos de personas, el organigrama, informe de nóminas y documentos. Incluso, posibilita reclutar de forma inteligente y evaluar el clima laboral y gestionar las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de usar esta aplicación es agilizar los procesos rutinarios y que más tiempo quitan del trabajo diario. Tiene un rol activo estratégico en su uso y ayuda a gestionar al personal y a optimizar los recursos del nodo personas.

Como una herramienta adicional se propone la implementación de un ERP enfocado al departamento de Recursos Humanos, como OrangeHRM, el cual es uno de los más populares en la actualidad, y respecto a las características particulares con las que cuenta

EVM es el que mejor se adecua, además de que es un software con código abierto y gratuito, por lo que no implicaría ningún coste adicional para la empresa.

Este software puede ayudar a la empresa con la gestión del capital humano, como administrar mejor la información de cada empleado (datos personales, formación, experiencia, salario, etc.) y un control horario de entrada y salida de la empresa.

En EVM no se ha incorporado un sistema de control horario para los empleados, por lo que tener este software aplicado en la empresa sería una óptima solución ante mencionada situación.

### **13. Employer branding (aplicado a EVM)**

EVM aspira a crecer como organización, para lo que necesita atraer, motivar y retener a los mejores profesionales.

El Modelo de Recompensa Total que se propone en EVM establece las bases para diseñar paquetes retributivos que obtengan, por un lado, la satisfacción y compromiso de los empleados y, por otro, el buen desempeño de la organización.

Ejecutar una estrategia de recompensa total de forma eficaz puede incrementar la ventaja competitiva de una organización, mientras que lo contrario significa perder talento, tiempo, dinero y nuevas oportunidades.

En definitiva, la Recompensa Total representa la relación de intercambio que existe entre el talento del empleado, su esfuerzo y sus habilidades, y la capacidad del empleador para atraer y retener las habilidades necesarias para llevar a cabo su misión

Se recomienda que el modelo de recompensa total se base en los siguientes puntos:

1. **Compensación:** salario entregado a un empleado por los servicios prestados (p.ej. tiempo, esfuerzo, habilidades). En EVM se establece una compensación por productividad mensual en los mandos intermedios y en los más altos.

2. **Beneficios:** EVM opta por otorgar algunos beneficios sociales a sus empleados, aunque actualmente existe un seguro de salud privado para los directivos se propone implementar dicho beneficio para toda la plantilla. A su vez se plantea un descuento en la suscripción de un gimnasio con el que tenga convenio la empresa, para esto se realizaría un acuerdo con un gimnasio de la ciudad.

3. Efectividad de la conciliación: Al ser una empresa que busca comprometerse con la retención del talento, se sugiere la modalidad semiprencial del puesto de trabajo. Lo que significa que de los 5 días que se trabaja en la empresa, los empleados tengan la opción de elegir 2-3 días para hacer teletrabajo, lo que promueve la conciliación. Esta es una práctica que cada vez está siendo más popular entre las empresas modernas y EVM al ser una empresa que su metodología es por objetivos sería un cambio bastante idóneo.

4. Reconocimiento: El reconocimiento es un elemento importante para el factor humano, es por este motivo que se recomienda que se le haga una distinción a aquellos empleados que tengan mejor rendimiento una vez finalizado el proyecto en el que hayan estado envueltos. Dicho reconocimiento se basaría en otorgarle un desayuno gratis en el restaurante de la ciudad (con el cual se tenga convenio) y un detalle que contenga el nombre del empleado y el mes en el que ha sobresalido (taza, llavero, placa, etc). Son pequeños detalles que a los empleados les hacen sentir importantes para la empresa y por ende contribuye a crear el sentido de pertenencia.

5. Desarrollo del talento/carrera: EVM es una empresa que busca el desarrollo interno y es por esto por lo que cada vez que se abre un puesto de trabajo primero se abre la convocatoria de manera interna y si no se logra llenar el perfil entonces se busca de manera externa y se publica la oferta. Actualmente existen personas ocupando puestos de directivos que han empezado desde uno o varios escalones inferiores.

### 13.1 PLAN DE LA MARCA EMPLEADORA

Es necesario seguir unos lineamientos que se adapten a las necesidades laborales actuales de EVM y que muestren aquellos aspectos y valores que posee como organización que resulte atractivo para profesionales con talento.

El factor estabilidad laboral, es uno de los más codiciados en la actualidad ya que proporciona seguridad y es mayor que probable que sea de los factores más apreciados por cualquier trabajador que esté en una situación de cambio profesional o que se encuentre en medio del proceso de la búsqueda de empleo.

Tener presencia en las redes sociales puede conducir a un tipo de promoción y tiene mucho potencial para el reconocimiento de marca empleadora, lo que ofrece dobles beneficios con una gestión planificada y profesional.

A decir verdad, puede estar en paralelo con el resto de la estrategia de social media que esté desarrollando EVM, puesto que la exposición al público conlleva a un reconocimiento de marca tácito, inseparable y casi imposible de ocultarse.

La elaboración de un video sobre la empresa, en donde se pueden ver los aspectos más distintivos de la misma y los que más valor puedan tener para cualquier trabajador que se plantee trabajar ahí. Un ejemplo puede ser: “un día en la empresa”, haciendo un recorrido breve por esta y cómo es el día a día dentro de ella.

Integrar las herramientas o las redes sociales en las que tenga presencia la empresa a la página web de esta misma con la finalidad de ofrecer una sola imagen con coherencia y profesionalidad.

La realización de técnicas SEO (Search Engine Optimization), con lo que es posible hacer una simple, pero muy metódica publicación de contenidos.

Las actividades que se han planteado anteriormente no implicarían ningún coste adicional para la empresa; puesto que se haría de la mano con el departamento de marketing y el de informática que es capital humano con el que ya cuenta la empresa.

Los profesionales de alto nivel poseen una alta exigencia a la hora de seleccionar una empresa donde desarrollarse y los criterios de las nuevas generaciones van mucho más allá del factor profesional.

En la empresa se apuesta por:

- Crecimiento personal: demostrando nuestros valores a través de las iniciativas internas.
- Saber comunicar dicha cultura de empresa es también un reto clave a afrontar.
- Desarrollo profesional: a través de planes de carrera y formación continua.
- Libertad creativa: inconformistas por naturaleza.
- Espacio de trabajo amigable.
- Beneficios de empleados.
- Flexibilidad.

### 13.2 RETENCIÓN DEL TALENTO

El talento es la materia prima de la consultoría. La elaboración de unos planes de desarrollo profesional para los empleados permitirá formar a los profesionales que necesita la empresa y retener al talento en la casa.

- Formación continua
  - a. Programas internos: Como el Plan de Formación de las Soft Skills antes mencionado
  - b. Certificaciones: Cada vez que algún miembro del equipo necesita de una certificación se sugiere buscar sobre los tipos de certificaciones, centros, modalidades y precios y dotar al trabajador de dicho curso.
  - c. Cursos externos: Se intentaría incluir cursos externos para todo el equipo de trabajo en modalidad online.
  - d. Soft Skills: Darle más importancia a este tipo de habilidades que ayudan no solo al trabajador, sino también a la empresa.
- Planes de carrera internos
  - a. Evaluaciones
  - b. Promociones
- Iniciativas internas
  - a. Deportes: Se pretende tener la iniciativa de realizar eventos de deportes, como un partido amistoso de fútbol, basquetbol, voleibol, etc.
  - b. Eventos: Se propone la continuidad de la realización de eventos como el aniversario de la empresa, la celebración de los objetivos cumplidos, y los acontecimientos importantes para la empresa.
  - c. Viernes de cañas: En EVM se acostumbra a reunirse casi todo el personal fuera de la empresa en un restaurante o bar el primer viernes de cada mes para desconectar un poco del día a día y le llaman entre ellos “Viernes de cañas”.

Los valores ayudan a que los empleados hagan suyos los objetivos de la organización.

### 13.3 GUÍA ONBOARDING (BIENVENIDA AL EMPLEADO)

La incorporación de un nuevo empleado a la empresa y a su puesto de trabajo es sustancial, puesto que influye en el tiempo que este pasará en la empresa. Es por esta

razón que se propone una guía *onboarding* o un manual de bienvenida para recibir a cada empleado nuevo que se incorpore a la empresa.

Un buen plan de bienvenida no solo contribuye a que la transición del nuevo empleado sea aún más fácil y sencilla, sino que también ayuda a la satisfacción y fidelidad del empleado. Es una forma de impulsar el entusiasmo del nuevo empleado. Es por esto por lo que se propone un manual de bienvenida en donde se establezcan los puntos más importantes de la empresa que el empleado debe conocer desde un principio, además de que la información que este mismo contenga le ayudará a resolver muchas que cuestiones internas y dudas sobre EVM y sus procesos internos.

El manual de bienvenida contendrá una serie de epígrafes que abarcarán la información imprescindible sobre la empresa, a continuación, se desglosan:

- Quienes somos (Historia, organigrama e hitos)
- Misión, visión y valores
- Objetivos de EVM
- Dirección de la empresa (pequeño mapa geográfico que sirva de orientación, una fotografía de la empresa desde fuera, la parada de guagua más próxima a esta, así como las rutas de guaguas que pasan por esta).
- Aparcamiento
- Horario de apertura y cierre de la oficina
- Cafeterías y bares próximos a la empresa
- Jefe directo (dependiendo el puesto que se va a ocupar)
- Información sobre el área en el que estarán
- Correo electrónico, número de teléfono y extensiones de las áreas y/o compañeros de la empresa
- Canales de comunicación
- Herramientas de trabajo informáticas posibles
- Eventos y fechas especiales
- Preguntas frecuentes

Contar con una guía *onboarding* contribuye a que el nuevo empleado comprende más fácilmente y de forma más rápida el funcionamiento de la empresa, conozcan a sus compañeros y se familiaricen un poco con su lugar de trabajo.

## **Conclusión**

Actualmente el mundo está cada vez más globalizado e *internetizado*, por lo que emergen nuevas tendencias en la gestión humana empresarial y, en consecuencia, hace que la empresa se vea inmersa en un entorno dinámico y turbulento, y en una constante búsqueda de implementar una estrategia que le permita obtener una ventaja competitiva.

Es un hecho que actualmente las personas son las únicas que tienen la capacidad de generar una verdadera ventaja competitiva empresarial. Por consiguiente, la gestión humana en la empresa y la movilización de los Recursos Humanos toman un papel fundamental a la hora de desarrollar las habilidades adecuadas para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otra parte, la innovación también puede generarle una ventaja competitiva a la empresa, puesto que permite obtener mejoras en los procesos y en los niveles de actividades de la empresa, pero el mayor impacto probablemente sea la innovación en las formas de gestionar al factor humano, puesto que el factor humano es quien habilita la posibilidad de la innovación a través de nuevas ideas, por lo que la nueva labor de la empresa será impulsar el desarrollo de estas para que al mismo tiempo le permitan a esta crear, adaptarse y aprovechar sus fortalezas ante la constante batalla por mejorar su competitividad.

Por lo mencionado previamente, se ha propuesto un plan de acción de Recursos Humanos en EVM, en el que se exponen procesos y métodos para un mejor desarrollo en la gestión del talento humano con la finalidad de motivar, impulsar y retener a nuestro activo intangible más valioso y asimismo cumplir con los objetivos generales que se plantea la empresa con mayor facilidad y menos contrariedades.

La estructura de la organización se relaciona con los objetivos que EVM persigue, por lo que según el grado de participación de sus integrantes será lo que garantice que los esfuerzos sean aprovechados, es decir, de alguna manera existe una vinculación entre la empresa y la sociedad y entre el resto de las empresas que coexisten al mismo tiempo.

El capital humano es un generador de alto valor dentro de la empresa, por ende, requiere de una efectiva gestión.

Esto se puede notar en el proceso de mejoramiento continuo de la plantilla u optimización de la estructura humana de la empresa puesto que como ya se ha mencionado antes; las

personas son los portadores del valor intangible, lo que significa: conocimientos, habilidades, motivaciones, valores, relaciones y estructuras organizativas que se derivan de ellas.

Dicho de una manera más compacta, el valor intangible es el capital intelectual portado por las personas que componen una organización y por sus relaciones laborales, siendo que se tendrá que prestar mayor atención a su gestión y a todo lo relacionado con el factor humano.

## Bibliografía

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Editorial Ediciones Granica. <https://elibro-net.accedys2.bbtck.ull.es/es/ereader/bull/114189>
- Bevegni, S. (6 de noviembre de 2014). Kit de incorporación del personal. [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box\\_ES\\_FORMS\\_FINAL.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf)
- Bizneo Blog. (s.f.). *10 usos de las herramientas tecnológicas para Recursos Humanos*. <https://www.bizneo.com/blog/tecnologia-en-recursos-humanos/>
- Bouzas, J. y Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. Editorial IURE Editores. <https://elibro-net.accedys2.bbtck.ull.es/es/ereader/bull/130372>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Editorial Ediciones Ecoe. <https://elibro-net.accedys2.bbtck.ull.es/es/ereader/bull/69130>
- Economipedia. (19 de noviembre de 2017). *Las 10 funciones del departamento de Recursos Humanos*. <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- EVM. (s.f.). *EVM Group*. <https://evm.group/>
- Fernández, I. (3 de marzo de 2021). *6 nuevas tendencias tecnológicas de RH para 2021*. <https://factorial.mx/blog/tendencias-tecnologicas-rh-2021/>
- Gamelearn. (s.f.). *Guía para diseñar un programa de bienvenida eficaz para nuevos empleados*. <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/guia-para-un-proceso-de-onboarding-exitoso/>
- Hcmfront. (24 de marzo de 2020). *7 tendencia tecnológicas que impulsaran RRHH en 2020*. <https://home.hcmfront.com/blog/7-tendencias-tecnologicas-que-impulsaran-los-rrhh-en-2020>
- Hilario, S. (2019). *Desarrollo del talento y la creatividad en el puesto de trabajo*. Editorial Ediciones de la U. <https://elibro-net.accedys2.bbtck.ull.es/es/ereader/bull/127119>
- (L. Rodríguez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022)
- LinkedIn. (Octubre de 2012). *Guía de imagen de marca empleadora*. [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_US/c/pdfs/employer-brand-playbook\\_es.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf)

Lopez, A., Pasamar, S. y Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial UOC. <https://elibro-net.accedys2.bbt.ull.es/es/ereader/bull/105592>

O'Brien, J. y Marakas, G. (2006). *Sistemas de información gerencial*. Editorial McGraw-Hill.

[https://campusdoctoradoyposgrado2122.ull.es/pluginfile.php/18842/mod\\_resource/content/4/Manual%20de%20O'Brien%20y%20Marakas.pdf](https://campusdoctoradoyposgrado2122.ull.es/pluginfile.php/18842/mod_resource/content/4/Manual%20de%20O'Brien%20y%20Marakas.pdf)

Pursell, S. (23 de marzo de 2022). *Employer Branding: que es, ejemplos y como aplicarlo con éxito*. <https://blog.hubspot.es/marketing/employer-branding>

QuestionPro. (s.f.) *¿Cuáles son las funciones del departamento de Recursos Humanos?* <https://www.questionpro.com/blog/es/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento*. Editorial UOC. <https://elibro-net.accedys2.bbt.ull.es/es/ereader/bull/56268>

Sodexo. (s.f.). *La aplicación de las nuevas tecnologías en RRHH*. <https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/nuevas-tecnologias-y-aplicacion-en-rrhh/>

Summa Blog. (4 de septiembre de 2018). *Employer Branding: Estrategias y ejemplos de cómo atraer talento para tu marca*. <https://summa.es/blog/employer-branding-estrategias-y-ejemplos-de-como-atraer-talento-para-tu-marca/>

Villar, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus Recursos Humanos para el logro de resultados empresariales*. Editorial Ediciones Universidad Santo Tomás. <https://elibro-net.accedys2.bbt.ull.es/es/ereader/bull/105638>

Wikipedia. (3 de febrero de 2021). *Consultoría tecnológica*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Consultor%C3%ADa\\_tecnol%C3%B3gica](https://es.wikipedia.org/wiki/Consultor%C3%ADa_tecnol%C3%B3gica)