



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

### DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

*Human Resources Management in SMEs*

Autor/es

Victoria Torres Salillas

Director/es

Alejandro Hernández Trasobares

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2019 – 2020

## ANEXO I. Cuestionario sobre la dirección y gestión de los recursos humanos en las PYMES.

En la actualidad, la dirección y gestión de los recursos humanos es un proceso fundamental para las organizaciones, independientemente de su tamaño, dada su influencia en todos los agentes que la componen, así como su relevancia en los resultados de la organización. Si bien, la literatura presta una mayor atención a las grandes organizaciones empresariales, por lo que es necesario resaltar también su relevancia en las empresas de menor tamaño como son las PYMES, motor de la mayoría de economías del mundo, pues representan más del 90% del tejido empresarial a nivel global. Concretamente, en España, constituyen la fuerza empresarial que sostiene la economía del país, pues más del 99% de empresas pertenecen a esta categoría.

El fin del presente estudio es conocer e identificar los instrumentos y las actuaciones llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas para realizar las actividades y prácticas que constituyen el proceso global de dirección y gestión de recursos humanos. Para recabar la información necesaria y alcanzar el objetivo propuesto, se va a ofrecer el presente cuestionario a una muestra significativa de pymes españolas a través de la plataforma *Google Forms*.

Estimado/a señor/a:

Para la elaboración de mi Trabajo de Fin de Grado "La Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las PYMES" realizado desde la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo (Universidad de Zaragoza), le remito la siguiente encuesta la cual tiene como objetivo identificar los medios e instrumentos utilizados por las microempresas, pequeñas y medianas empresas en la dirección y gestión de los recursos humanos, así como conocer las actividades y procesos que las mismas desarrollan en esta área de la organización.

Por ello me gustaría que realizara la siguiente encuesta, de modo que usted indique de qué medios dispone a la hora de gestionar los recursos humanos en su organización y qué actividades o tareas se realizan en la gestión del personal. Esta información me permitirá identificar cuáles son las herramientas más utilizadas por las PYMES, así como los procesos más practicados en el área de recursos humanos de las mismas.

Toda la información suministrada es totalmente confidencial y anónima.

Muchas gracias de antemano.

## 1. Empresa

Las siguientes preguntas son de interés general sobre aspectos genéricos de la organización.

### **¿Dónde se localiza su organización?**

- ☐ Huesca
- ☐ Zaragoza
- ☐ Teruel
- ☐ Otra

### **¿A qué actividad se dedica su organización?**

- ☐ Comercio.
- ☐ Hostelería.
- ☐ Transporte.
- ☐ Ocio y turismo.
- ☐ Comunicaciones.
- ☐ Finanzas.
- ☐ Otra:

### **En base a los siguientes baremos, indique los años que tiene su organización:**

- ☐ Entre 0 y 5 años.
- ☐ Entre 5 y 10 años.
- ☐ Entre 10 y 20 años.
- ☐ Más de 20 años.

### **Aproximadamente, ¿cuántas personas componen su empresa?**

- ☐ Menos de 10 personas
- ☐ En 10 y 50 personas
- ☐ Más de 50 personas y menos de 250
- ☐ 250 personas o más

### **Aproximadamente, ¿Cuál sería su volumen de negocios (cifra de ventas) anual?**

- ☐ Inferior a 2 millones de euros.
- ☐ Superior a 2 millones de euros e inferior a 10 millones de euros.
- ☐ Superior a 10 millones de euros e inferior a 50 millones de euros
- ☐ Igual o superior a 50 millones de euros

## 2. Dirección y Gestión de Recursos Humanos en la Organización

A continuación, se formulan diferentes preguntas en lo que concierne a la dirección y gestión de los recursos humanos de la organización.

**¿Posee su organización un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la dirección y gestión de los mismos?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.

Si su respuesta anterior ha sido afirmativa:

**¿Cuántas personas componen el departamento de recursos humanos?**

- ☐ Una persona.
- ☐ Entre 2 y 5 personas.
- ☐ Más de 5 personas.

**¿A qué se dedica principalmente el actual área o departamento de recursos humanos de su empresa?** (selecciones varias respuestas si es preciso):

- ☐ Tareas meramente administrativas (ej.: elaboración de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales...)
- ☐ Planificación de personal.
- ☐ Reclutamiento y selección.
- ☐ Formación y desarrollo.
- ☐ Evaluación del desempeño.
- ☐ Gestión de retribuciones.
- ☐ Otro:

En caso de que su respuesta haya sido negativa, **¿quién se ocupa de llevar a cabo las diferentes prácticas de Recursos Humanos?**

- ☐ Dueño/a del negocio.
- ☐ Director/a del negocio.
- ☐ Empresa de Trabajo Temporal.
- ☐ Consultora de Recurso Humanos.
- ☐ Gestoría/asesoría laboral.
- ☐ Otro:

Los softwares específicos de recursos humanos facilitan el trabajo de esta área y permiten ahorrar tiempo y costes. Algunos de los más comunes son: Sage, A3, Meta4, Oracle, Personio, Endalia o Bizneo. **¿Dispone su organización de algún software específico de Recursos Humanos?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.

En caso de que su respuesta haya sido afirmativa, **¿cuál es el software con el que cuenta?**

- ☐ Sage.
- ☐ A3.
- ☐ Meta4.
- ☐ Personio.
- ☐ Oracle.
- ☐ Otro:

**Si su respuesta anterior ha sido negativa, ¿está pensando en implantar un software específico de Recursos Humanos próximamente?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.

### 3. Los procesos de Gestión de Recursos Humanos

El proceso de dirección y gestión de recursos humanos hace referencia a las diferentes prácticas pertenecientes al área de recursos humanos: planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y/o gestión de retribuciones.

Así pues, a continuación, se exponen una serie de preguntas referentes a estas prácticas o procesos pertenecientes al área de recursos humanos.

#### 3.1 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

El análisis y descripción de puestos de trabajo, conocido también como ADPT, es un proceso consistente en recoger información acerca de las características y contenido de los puestos de trabajo de la organización y plasmarlos en un documento que describe los mismos. El documento describe las características del puesto, sus responsabilidades, tareas realizadas, instrumentos necesarios, condiciones ambientales, etc.

**¿Conoce el análisis y descripción de puestos de trabajo?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.

**¿Está implementado el análisis y descripción de puestos de trabajo en su organización?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Esta función está externalizada.

**En su empresa, ¿cada puesto de trabajo dispone de un documento que describa las principales características del mismo?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ No sabe/No contesta

**En caso de que su respuesta haya sido “Sí”, ¿qué métodos se utilizan para ello? (varias)**

- ☐ Entrevista.
- ☐ Cuestionario.
- ☐ Observación.
- ☐ Diario de trabajo.
- ☐ Panel de expertos.
- ☐ Otro:

**3.2 Planificación de recursos humanos**

La planificación de recursos humanos consiste en identificar las necesidades presentes y futuras de personal. Así pues, a través de la planificación de recursos humanos las empresas pueden proveer el número y tipo de empleados que van a ser necesarios en un plazo determinado, de forma que esta pueda disponer en cada momento de las personas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

**¿Está implantada la planificación de los recursos humanos en su organización?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Esta función está externalizada.

En caso de que su respuesta haya sido “Sí”, **¿cómo estiman sus necesidades de personal?** (señale una o varias opciones si es preciso).

- ☐ En base a la experiencia o información del pasado.
- ☐ Estimaciones de la gerencia.
- ☐ A través de expertos que estimen la demanda futura.
- ☐ Mediante análisis estadísticos.
- ☐ En base a la previsión de ventas o servicios.
- ☐ Otra/s:

### 3.3 Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal es una de las principales prácticas de recursos humanos. Consiste en la atracción de candidatos para el puesto ofertado, siendo su objetivo principal la elección de la persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras del puesto.

**¿Está implantado el reclutamiento y la selección de personal en su organización?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Esta función está externalizada.

Si su respuesta ha sido “Sí”, **¿cómo se realiza el reclutamiento en su organización?** (seleccione varias respuestas si es preciso).

- ☐ Plataformas digitales como Infojobs o LinkedIn.
- ☐ Empresas de Trabajo Temporal.
- ☐ Consultoría de recursos humanos.
- ☐ Web corporativa.
- ☐ Personal interno.
- ☐ Publicación de ofertas en periódicos.
- ☐ Relaciones personales.
- ☐ Otros:

Una vez reclutados los candidatos interesados en la oferta, **¿qué instrumentos se utilizan para llevar a cabo el proceso de selección de personal?** (seleccione varias respuestas si fuere preciso).

- ☐ Entrevistas personales.
- ☐ Currículum.
- ☐ Hoja de referencias.
- ☐ Pruebas profesionales (ej.: cuestionarios técnicos, ejercicios de simulación...)
- ☐ Pruebas psicotécnicas (ej.: tests de inteligencia, aptitudes o personalidad).
- ☐ Pruebas o dinámicas grupales.

En caso de utilizar la entrevista como método de selección de personal, **¿quién se encarga de realizar dichas entrevistas?**

- ☐ Dueño/director del negocio.
- ☐ Personal de Recursos Humanos.
- ☐ Empleados del mismo nivel.
- ☐ Otro:

### 3.4 Formación y desarrollo

La formación es un proceso de mejora continua tanto para la empresa como para los trabajadores, en el que se tratan de modificar o desarrollar las competencias de los trabajadores mediante acciones formativas.

**¿Está implantada la formación y el desarrollo de personal en su organización?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Esta función está externalizada.

En caso de que su respuesta haya sido “Sí”, **¿qué métodos se utilizan para ello?**

- ☐ Programas o planes de formación propios.
- ☐ Plataformas de e-learning.
- ☐ Formación bonificada.
- ☐ Otros:

### 3.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que permite medir, conocer y valorar los resultados de las personas en el trabajo con el fin de mejorar su productividad y rendimiento, presente y futuro. Consiste en establecer los indicadores que se pretenden medir y elaborar una encuesta o entrevista que permita evaluarlos. Se trata de una técnica beneficiosa tanto para la



empresa como para el trabajador, pues influirá en los resultados de la organización y también lo hará en el desarrollo de los empleados.

**¿Está implantada la evaluación del desempeño en su organización?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Esta función está externalizada.

En caso de que su respuesta haya sido “Sí”, **¿cómo realizan dicha evaluación?** (2-3 líneas)

---

---

### 3.6 Gestión de retribuciones

La gestión de retribuciones es uno de los procesos más relevantes a la hora de atraer, retener y motivar al personal. Este proceso hace referencia a la determinación del sueldo del personal de la organización.

**¿Está implantada la gestión de retribuciones en su organización?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Esta función está externalizada.

Si su respuesta anterior ha sido afirmativa, **¿quién se encarga de determinar los salarios en su organización?**

- ☐ Director/a de la organización.
- ☐ El/la dueño/a de la empresa
- ☐ Personal de Recursos Humanos.
- ☐ Director/a financiero/a
- ☐ Otro:

**¿Qué factores se tienen en cuenta a la hora de determinar los salarios en su empresa?**

(seleccione varias respuestas si fuere preciso).

- ☐ Funciones y responsabilidades del puesto.
- ☐ Posición del puesto en el organigrama.
- ☐ Mercado de trabajo.

- ☐ Características y competencias del trabajador.
- ☐ Rendimiento laboral.
- ☐ Resultados del trabajador.
- ☐ Horario.
- ☐ Restricciones legales.
- ☐ Otro/s:

**¿Considera que el sistema de retribuciones implantando en su organización genera grandes diferencias entre los puestos de trabajo?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.

**¿Se tienen en cuenta los salarios de otras empresas del mismo sector a la hora de establecer los salarios?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.

**¿Qué tipo de estructura salarial tiene implantada su organización?**

- ☐ Retribución en función del puesto de trabajo ocupado
- ☐ Retribución en función del rendimiento de la persona que ocupa el puesto de trabajo
- ☐ Retribución tanto en función del puesto como en función del rendimiento de la persona
- ☐ Otra:

La valoración de puestos de trabajo consiste en la clasificación y comparación de puestos en función de diferencias objetivas como son las responsabilidades, habilidades y/o condiciones, entre otras. **¿Se lleva a cabo dicha práctica en su organización a la hora de determinar los sueldos?**

- ☐ Sí.
- ☐ No.

Si su respuesta anterior ha sido "Sí", **¿cómo establecen dicha valoración?**

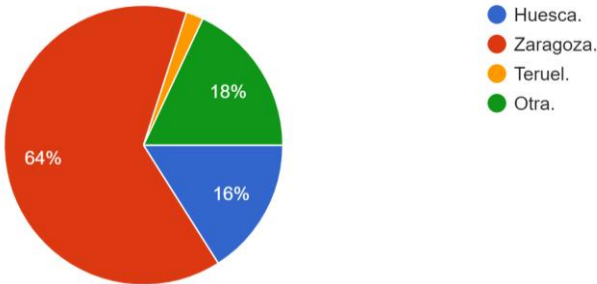
- ☐ Clasificando los puestos de trabajo.
- ☐ Ordenando los puestos de trabajo por factores.
- ☐ Jerarquizando los puestos en función de la complejidad del mismo.
- ☐ Otro:

# ANEXO II. Respuestas obtenidas a través del cuestionario.

## 1. Empresa.

### ¿Dónde se localiza su organización?

50 respuestas



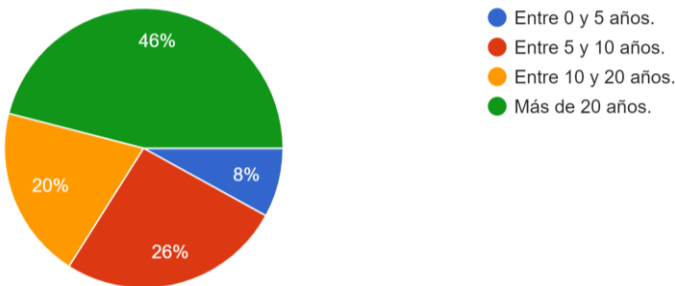
### ¿A qué actividad se dedica su organización?

50 respuestas



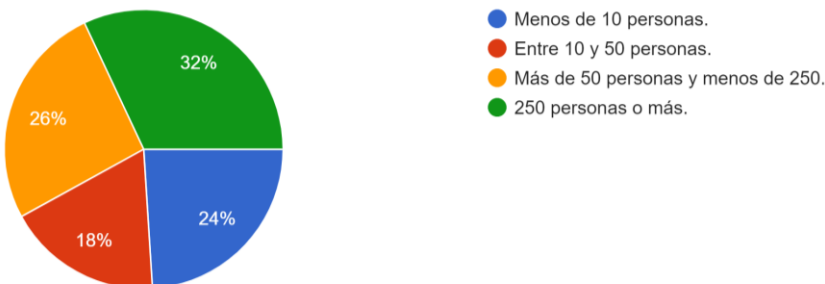
### En base a los siguientes baremos, indique los años que tiene su organización:

50 respuestas



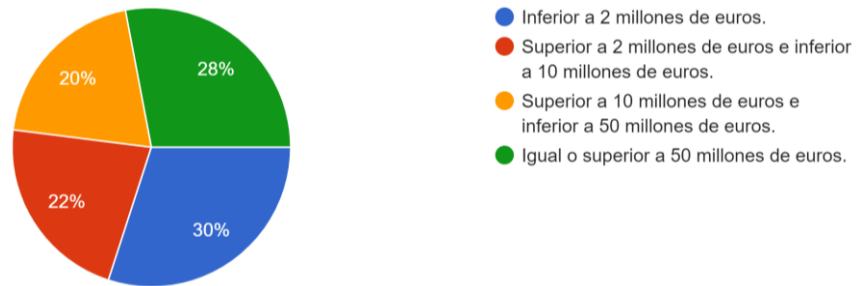
### Aproximadamente, ¿cuántas personas componen su empresa?

50 respuestas



### Aproximadamente, ¿cuál sería su volumen de negocios (cifra de ventas) anual?

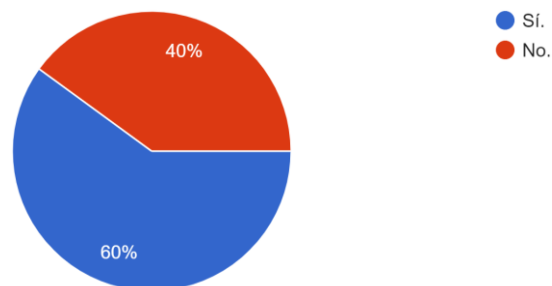
50 respuestas



## 2. Dirección y gestión de Recursos Humanos.

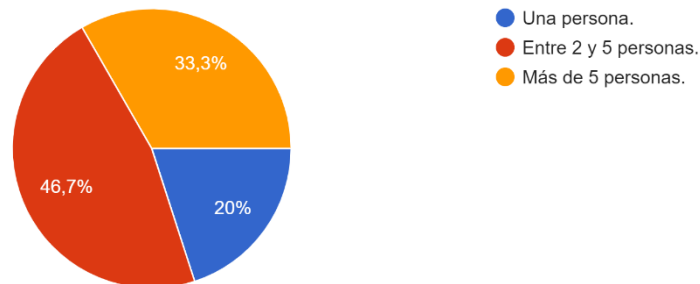
### ¿Posee su organización un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la dirección y gestión de los mismos?

50 respuestas



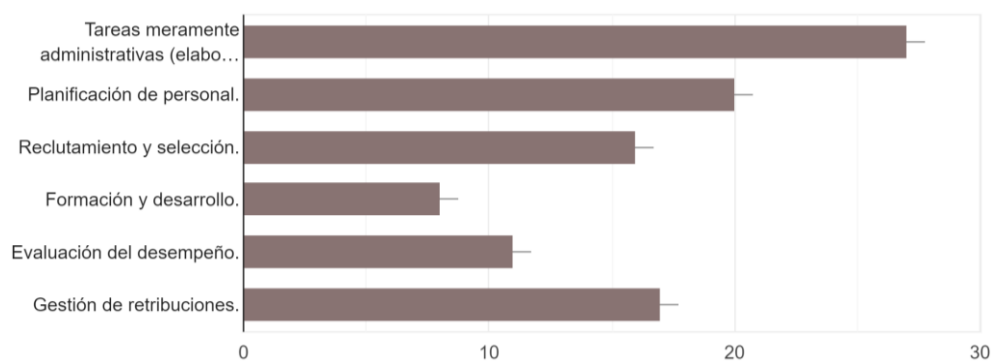
### ¿Cuántas personas componen el departamento de recursos humanos?

30 respuestas



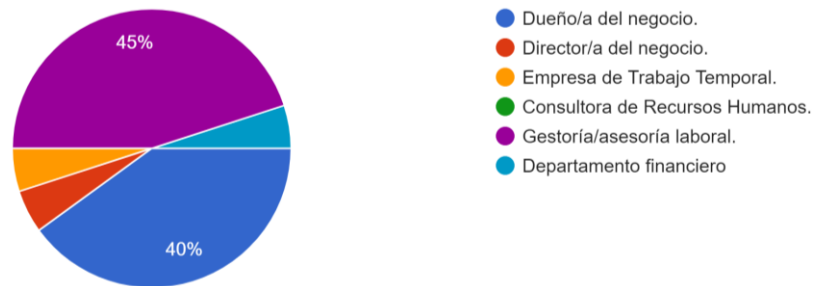
### ¿A qué se dedica principalmente el actual área o departamento de recursos humanos de su empresa? (seleccione varias respuestas si fuere preciso):

30 respuestas



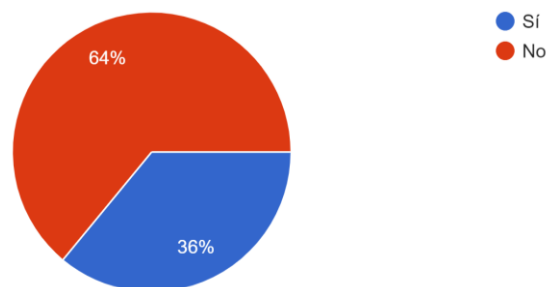
### ¿Quién se ocupa de llevar a cabo las diferentes prácticas de Recursos Humanos?

20 respuestas



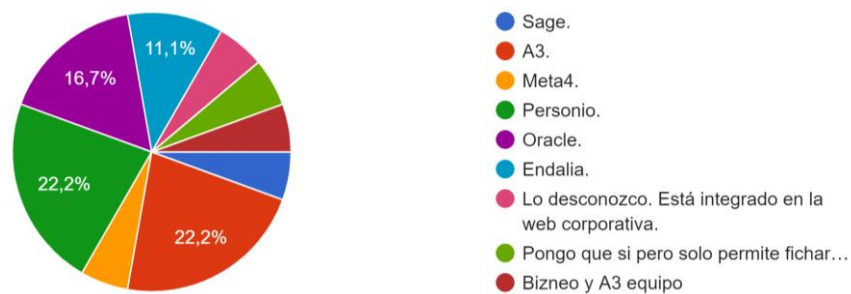
Los softwares específicos de recursos humanos facilitan el trabajo de esta área y permiten ahorrar tiempo y costes. Algunos de los más comunes son: Sage, A3, Meta4, Oracle, Personio, Endalia o Bizneo. ¿Dispone su organización de algún software específico de Recursos Humanos?

50 respuestas



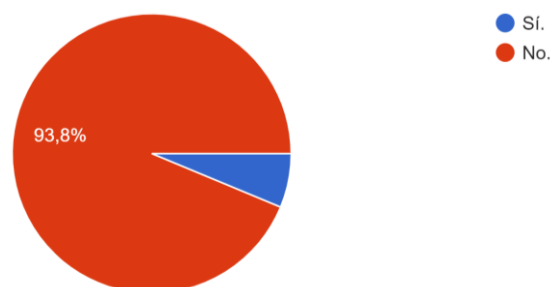
### ¿Cuál es el software con el que cuenta?

18 respuestas



### ¿Está pensando en implantar un software específico de Recursos Humanos próximamente?

32 respuestas

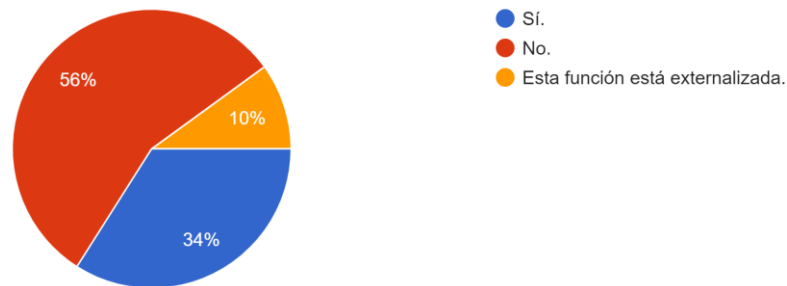


### 3. Los procesos de Gestión de Recursos Humanos.

#### 3.1 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

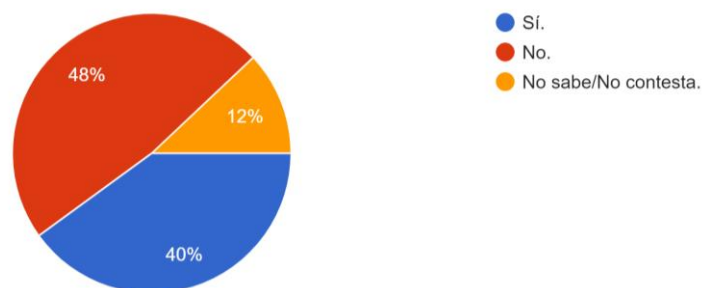
**¿Está implementado el análisis y descripción de puestos de trabajo en su organización?**

50 respuestas



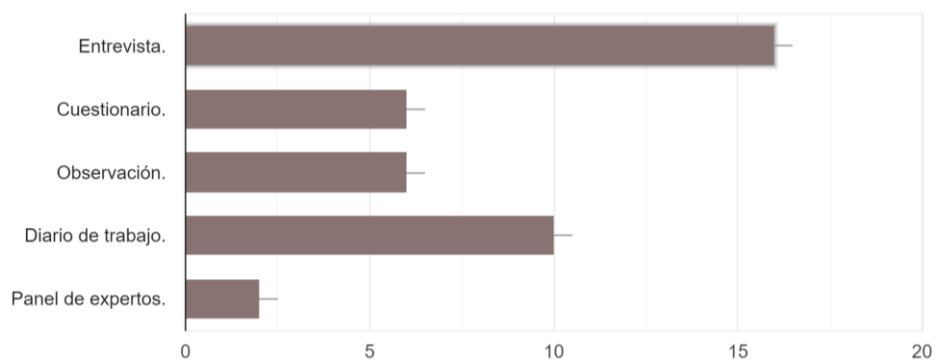
**¿Cada puesto de trabajo dispone de un documento que describa las principales características del mismo?**

50 respuestas



**¿Qué métodos se utilizan para ello? (seleccione varias respuestas si fuere preciso):**

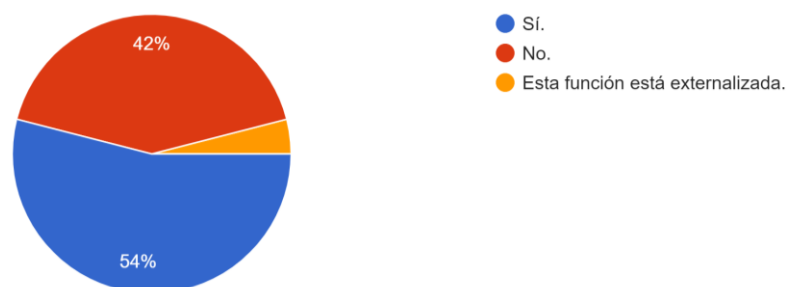
20 respuestas



#### 3.2 Planificación de recursos humanos.

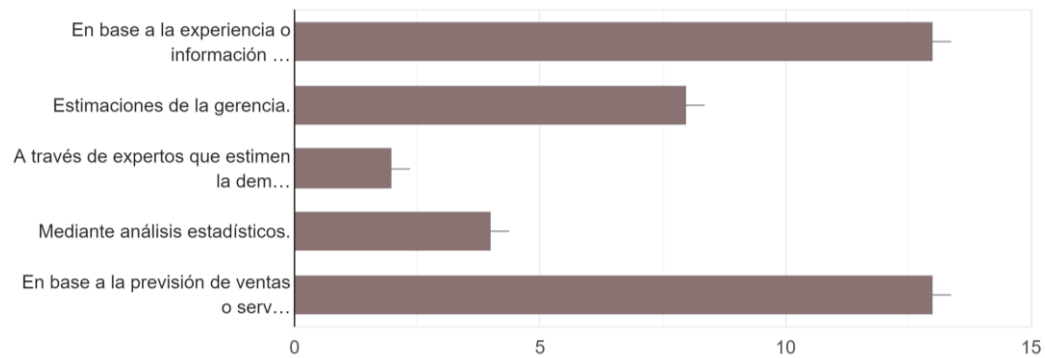
**¿Está implantada la planificación de recursos humanos en su organización?**

50 respuestas



**¿Cómo estiman sus necesidades de personal? (señale una o varias opciones si fuere preciso):**

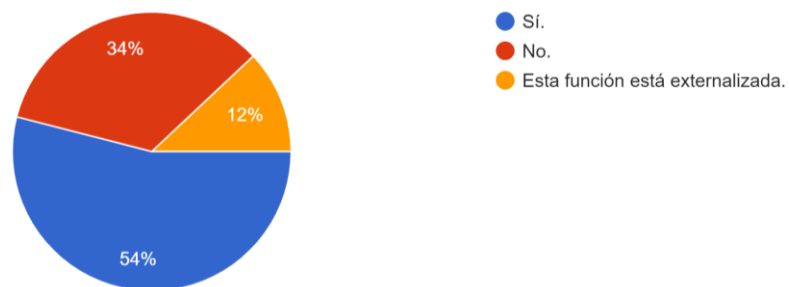
27 respuestas



### 3.3 Reclutamiento y selección de personal.

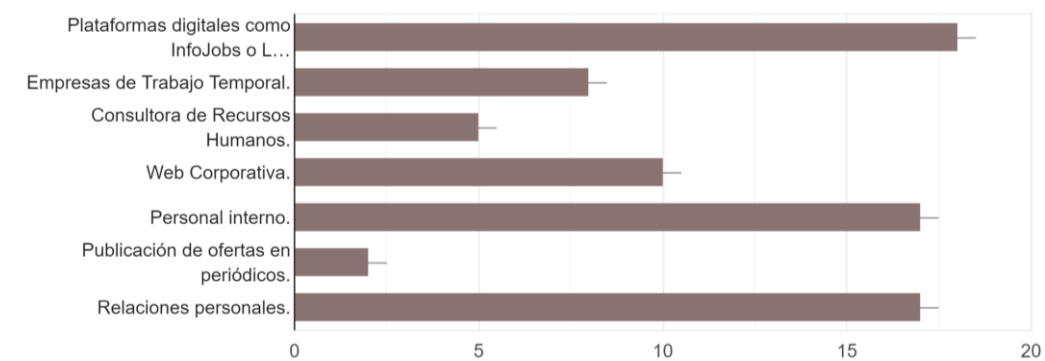
**¿Está implantado el reclutamiento y la selección de personal en su organización?**

50 respuestas



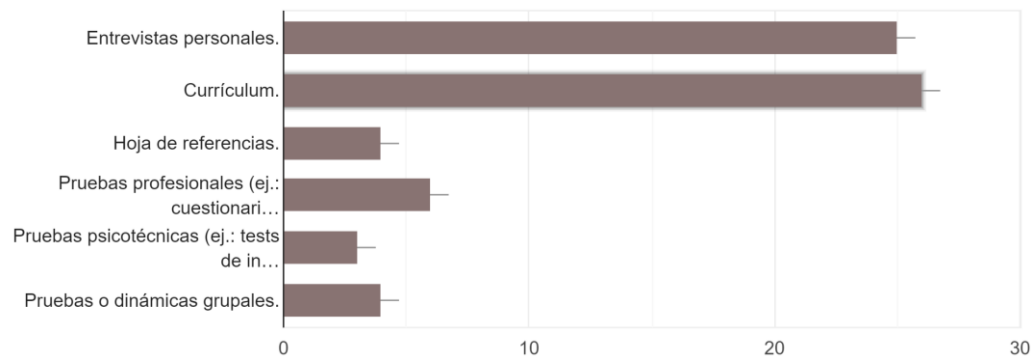
**¿Cómo se realiza el reclutamiento en su organización? (seleccione varias respuestas si fuere preciso):**

27 respuestas



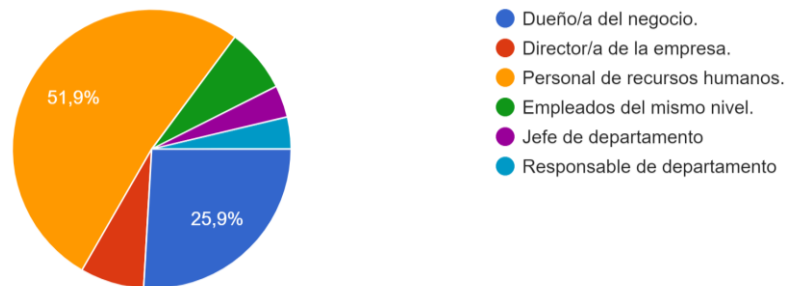
**Una vez reclutados los candidatos interesados en la oferta, ¿qué instrumentos se utilizan para llevar a cabo el proceso de selección de personal? (seleccione varias respuestas si fuere preciso):**

27 respuestas



**En caso de utilizar la entrevista como método de selección de personal, ¿quién se encarga de realizar dichas entrevistas?**

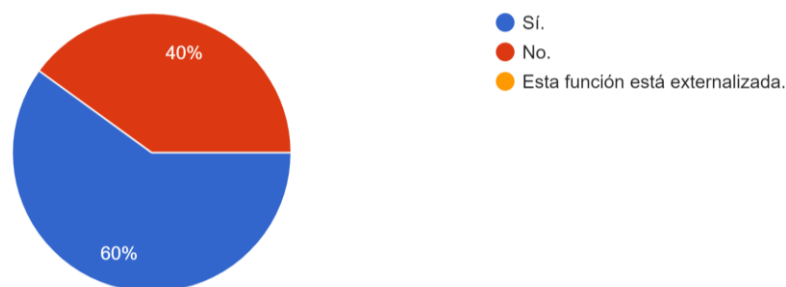
27 respuestas



### 3.4 Formación y desarrollo.

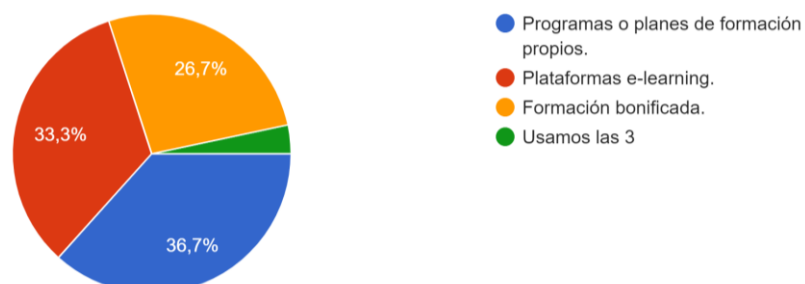
**¿Está implementada la formación y el desarrollo de personal en su organización?**

50 respuestas



**¿Qué métodos se utilizan para ello?**

30 respuestas

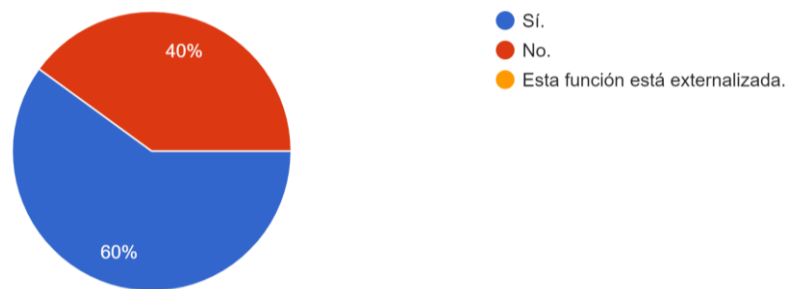




### 3.5 Evaluación del desempeño.

#### ¿Está implantada la evaluación del desempeño en su organización?

50 respuestas



#### ¿Cómo realizan dicha evaluación?

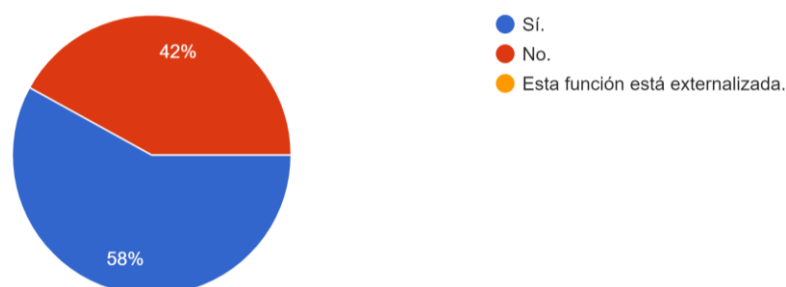
50 respuestas

- Cuestionarios 360.
- Con funciones de rendimiento y encuestas a clientes.
- Asamblea anual de revisión de memorias por departamentos.
- Mediante encuesta personal respondida por el propio trabajador y evaluación del superior directo.
- Observación directa.
- Barómetros.
- Entrevistas y seguimiento con el responsable, KPIs.
- A través de un equipo interno y la consultora externa se estudian y analizan varias actuaciones para después conseguir un indicador de dónde está la persona, sus motivaciones, defectos, proyección futura, etc, a través de entrevistas, conocimiento en su área, carácter, formaciones, etc.
- Formación continua.
- Plan excelencia.
- Valorando los resultados.
- Controlando el trabajo realizado por cada uno de los trabajadores.

### 3.6 Gestión de retribuciones.

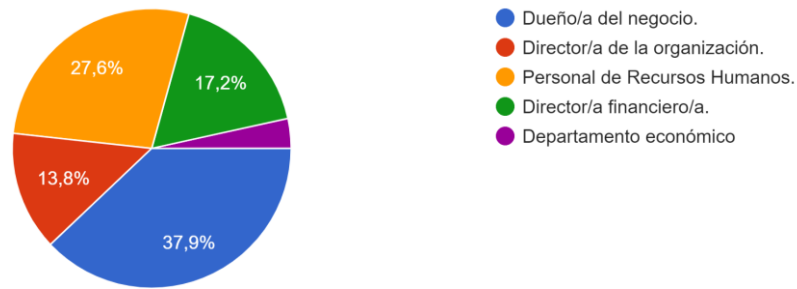
#### ¿Está implantada la gestión de retribuciones en su organización?

50 respuestas



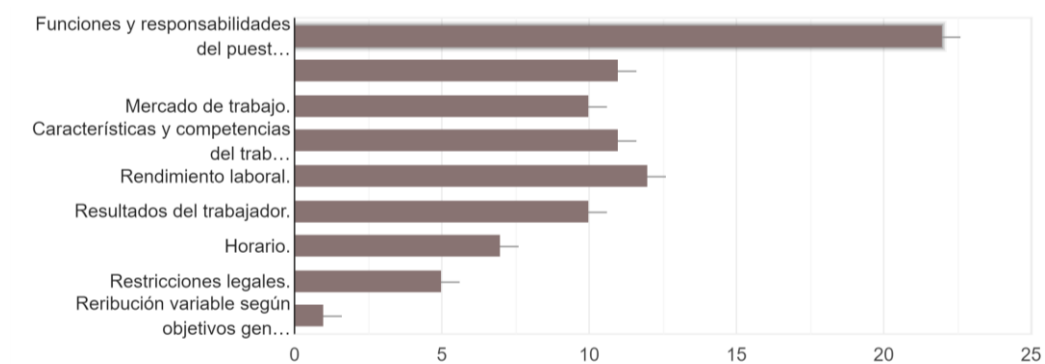
### ¿Quién se encarga de determinar los salarios de su organización?

29 respuestas



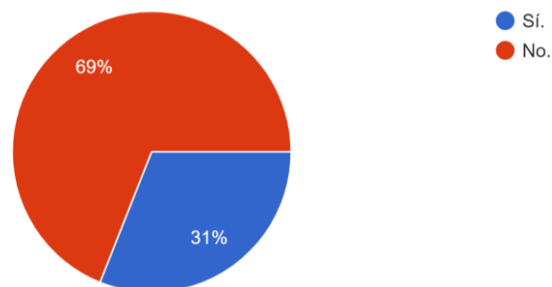
### ¿Qué factores se tienen en cuenta a la hora de determinar los salarios de su empresa? (seleccione varias respuestas si fuere preciso):

29 respuestas



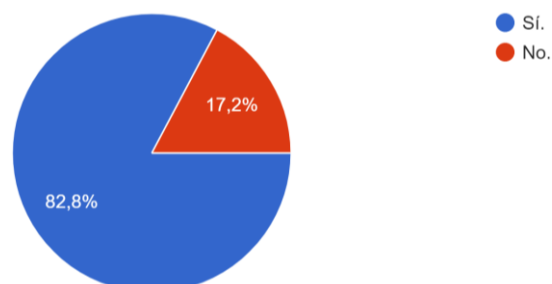
### ¿Considera que el sistema de retribuciones implantado en su organización genera grandes diferencias entre los puestos de trabajo?

29 respuestas



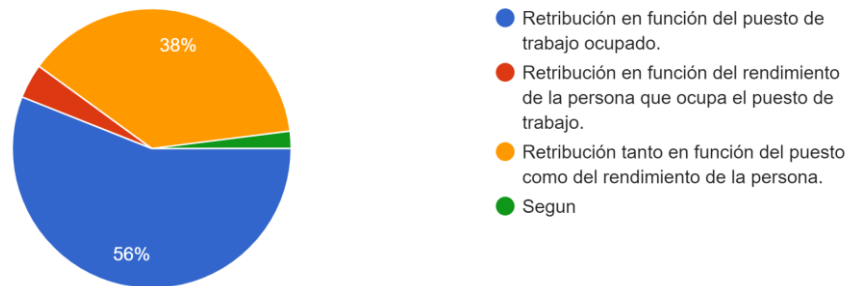
### ¿Se tienen en cuenta los salarios de otras empresas del mismo sector a la hora de establecer los salarios?

29 respuestas



### ¿Qué tipo de estructura salarial tiene implantada su organización?

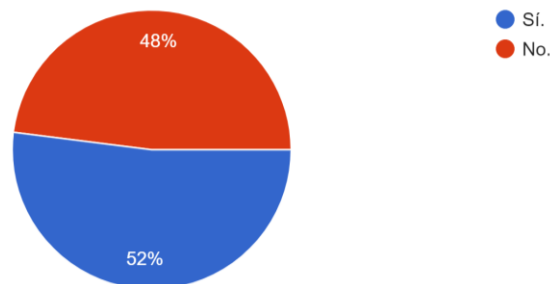
50 respuestas



La valoración de puestos de trabajo consiste en la clasificación y comparación de puestos en función de diferencias objetivas como son las responsabilidades, habilidades y/o condiciones, entre otras.

### ¿Se lleva a cabo dicha práctica en su organización a la hora de determinar los sueldos?

50 respuestas



### ¿Cómo establecen dicha valoración?

26 respuestas

