



# Trabajo Fin de Grado

El departamento de Recursos Humanos en las  
entidades mercantiles Frutos Secos El Rincón  
S.L y Eulen S.A.

**Autor/es**

*Alba Rebeca Aznar González*

*Sara García Franco*

*Ana Torres Pociello*

**Director/es**

*Jesús Manuel Ezpeleta Tarín*

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

Año 2014



## ÍNDICE

1. INTRODUCCION. PRESENTACION Y JUSTIFICACION DEL TRABAJO.....	4
1.1. OBJETO DEL TRABAJO .....	4
1.2. METODOLOGIA.....	4
1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	4
2. FUNDAMENTACION .....	5
3. CAPITULOS DEL DESARROLLO .....	5
3.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	6
3.1.1. CONCEPTO .....	6
3.1.2. EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. .....	8
3.1.3. AREAS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. .....	12
3.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH EN DOS ORGANIZACIONES .....	14
3.2.1. FRUTOS SECOS EL RINCON S.L.....	16
3.2.1.1. LA EMPRESA.....	15
3.2.1.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	18
3.2.1.3. AREAS DEPARTAMENTOS DE RR.HH.....	19
3.2.2. EULEN S.A .....	36
3.2.2.1. LA EMPRESA.....	36
3.2.2.3. DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	39
3.2.2.4. AREAS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH .....	40
4. CONCLUSIONES .....	68
ANEXOS .....	73
BIBLIOGRAFIA .....	85

# **1. INTRODUCCION. PRESENTACION GENERAL Y JUSTIFICACION DEL TRABAJO.**

## **1.1. OBJETO DEL TRABAJO.**

El objeto del presente trabajo es conocer el departamento de Recursos Humanos y su importancia en las organizaciones. Para terminar realizando una comparación de su funcionamiento en dos organizaciones distintas.

## **1.2. METODOLOGIA.**

En primer lugar explicaremos qué es el departamento de Recursos Humanos, su evolución, las áreas y funciones que lo forman.

Y en segundo lugar y desde un planteamiento más práctico; comparamos dicho departamento, sus áreas y funciones en una pequeña y mediana empresa respecto a una empresa de gran tamaño.

## **1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.**

El trabajo parte del análisis teórico del departamento de recursos humanos, tanto de la evolución, como de las áreas y funciones del mismo.

Posteriormente realizaremos un análisis práctico de cuál es su funcionamiento, según el tamaño de la empresa, para lo que llevaremos a cabo una comparación entre dos empresas de tamaño diferente.

Y finalmente y a modo de conclusión, cerraremos el trabajo estableciendo las ventajas y desventajas de cada una de las formas de llevar a cabo el departamento de recursos humanos.

## **2. FUNDAMENTACION**

La Fundamentación del trabajo, una vez visto de forma teórica el Departamento de Recursos Humanos, es ver el papel que desempeña en dos organizaciones, en dos empresas conocidas por su desarrollo y evolución.

Una, Frutos Secos el Rincón SL, que nació en Zaragoza, y se ha caracterizado por su crecimiento, tanto en nuestra Comunidad Autónoma, como en Madrid y Barcelona. La otra, Eulen de ámbito internacional.

En ambas empresas, el Departamento de Recursos Humanos, ha sido crucial para su desarrollo, evolución y crecimiento, así como las políticas desarrolladas en el mismo, que han implicado a toda la organización.

Desde ese planteamiento, realizaremos una comparativa, donde veremos cuáles son los principales áreas y funciones de ambos departamentos

## **3. CAPITULOS DE DESARROLLO**

Los capítulos de desarrollo en los que hemos dividido el trabajo son los siguientes:

### **3.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

En relación con la base teórica, se define el departamento de recursos humanos, la evolución del mismo hasta la actualidad y las diferentes áreas que lo componen con el fin de entender y dar sentido a la comparativa posterior.

### **3.2.EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN DOS ORGANIZACIONES: FRUTOS SECOS EL RINCON S.L. Y EULEN S.A.**

Se trata de la parte teórico-práctica en la que se trata de comparar dos empresas españolas como son Frutos Secos el Rincón S.L y Eulen S.A, para conocer las diferencias del departamento de recursos humanos de una empresa autonómica en actual expansión y una multinacional presente en varios países.

Para poder llevar a cabo la comparación se han estudiado las organizaciones desde su historia, su organigrama y el departamento de recursos humanos con las diferentes áreas y funciones que lo componen.

### **3.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

En este punto vamos a ver qué es el departamento de recursos humanos, su evolución y por último las áreas y funciones que forman el departamento.

#### **3.1.1. CONCEPTO**

La misión del departamento de recursos humanos debe consistir en contribuir al logro de una organización eficaz y eficiente, adaptando la estructura a la estrategia de la organización y consiguiendo que los empleados estén implicados en la misma.

Las previsiones de Charles Handy se cumplen. Las personas claves permanecerán en la empresa, mientras que los considerados "prescindibles" serán subcontratados en formas muy diversas, según los intereses cambiantes de las empresas. Por ello, desde el departamento de recursos humanos deberán tratar de captar las necesidades de la organización con el fin de localizar los empleados adecuados para cada puesto.

Para ellos debe<sup>1</sup>:

- ❖ Captar, seleccionar y retener a las personas importantes y fundamentales para la empresa.
- ❖ Desarrollar al máximo su potencial.
- ❖ Recompensar adecuadamente su actuación.

---

<sup>1</sup>FEDERICO GAN, GASPAR BERDEL (2007), *Manual de recursos humanos : 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*, Madrid.

Por lo tanto, en el conjunto de la estrategia, el departamento de recursos humanos se encargará de lo que la empresa pretende ser y lograr. Esto significa que se deben establecer procedimientos para asignar los recursos antes que establecer los instrumentos para racionalizar al máximo los recursos asignados.

La función principal de este departamento estará centrada en el desarrollo de una aplicación uniforme de criterios, políticas e instrumentos de gestión en el contexto social de la empresa, con el objetivo de contribuir al logro de la optimización de los recursos humanos de la organización, y para su desarrollo deberá utilizar dos instrumentos básicos:<sup>2</sup>

- ❖ La planificación, como capacidad para establecer normas, aplicar procedimientos, desarrollar criterios y políticas con el fin de asignar los recursos humanos y técnicos de la organización.
- ❖ La organización, como capacidad para establecer instrumentos que permitan incrementar el grado de racionalidad en el proceso de planificación.

Dentro del departamento de recursos humanos deberán ser responsables de la dirección y control de las cuestiones relacionadas con el personal, tales como el reclutamiento y la selección, la formación y el desarrollo, la seguridad y la higiene, los salarios y las retribuciones, los servicios y las relaciones sociales. El máximo responsable se deberá encargar de alcanzar los objetivos contenidos en el plan de gestión para el departamento de recursos humanos en cuanto a la adecuación cuantitativa y cualitativa así como ayudar a conseguir los fines sociales de la organización, por ser el máximo responsable de la gestión de los recursos humanos e informar a la gerencia del funcionamiento del departamento.

---

<sup>2</sup> ANDRÉS ÍNGUEZ VELA, *Dirección práctica de recursos humanos*, Madrid 2000.

Se prevé que la denominación utilizada dentro de unos años por las empresas es sobre todo la de incluir el departamento de personal dentro de una especial de "cajón de sastre" que sería el departamento de organización para las empresas industriales.

En el resto de empresas, las cosas podrían continuar como hasta ahora, en función de la cultura de la alta dirección. En las empresas industriales/comerciales, probablemente serán liderados por alguien procedente de los departamentos de producción o comercial como ingenieros de organización, jefes de producto o de ventas.

### **3.1.2. EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. EN ESPAÑA**

Cuando se habla de dirección y gestión de recursos humanos se relaciona lo social con lo económico de forma indivisible. Se considera a las personas dentro de la empresa no como un coste sino como una inversión. Es decir, las personas forman parte de la ventaja competitiva.

En la visión actual de la empresa y las organizaciones, donde el capital intelectual y el capital humano son activos intangibles muy valorados, el departamento de recursos humanos tiene un papel fundamental, por ser el organizador y gestor de una de las tres dimensiones principales de la empresa: los recursos humanos. Esta visión ha evolucionado con el paso del tiempo.

Como dice Clifford<sup>3</sup> J.E, al mundo de los recursos humanos se le ha dado distintos nombres a lo largo de los años, incluidos el personal, relaciones industriales y ahora gestión de recursos humanos.

ETAPAS<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> Brikely, BJames A.; Clifford W. , *Managerial Economics and Organizational Architecture*

<sup>4</sup> DOLAN S., VALLE R., JACKSON S. & SCHULDER R. (2003), *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGrawHill, Madrid.

“La gestión de recursos humanos ha ido evolucionando en las empresas con el tiempo (Bosquet) <sup>5</sup>. Algunos de los principales enfoques o fases son:

1. Etapa administrativa.
2. Etapa de las relaciones humanas.
3. Etapa de las relaciones laborales.
4. Etapa de los recursos humanos.
5. Etapa de la organización estratégica.

### **1º Etapa administrativa.**

En esta fase a las empresas lo que les importa es la producción. Las personas son consideradas como un coste y la gestión se basa en el control y estímulo de las personas a través de la remuneración y de las acciones disciplinarias. Lo más importante son los aspectos de tipo burocrático relacionados con los recursos humanos: normas, disciplina, autoridad, etc. Cuando una empresa está en este tipo de fase es habitual que no tenga un órgano específico dedicado al personal o que esté en un lugar secundario en la estructura organizativa”.

“Además, en este tipo de empresa, el papel de la Dirección de Personal tenía el rango de Jefatura, en dependencia de la Dirección Administrativa.

Se establecieron medidas paternalistas como la creación de economatos de empresa y algunas otras instituciones de Servicios Sociales, en algunas grandes empresas, y otra medida fue la de las dos pagas extraordinarias”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Curso homologado Inem; [www.tutorformacion.es/plataforma/course/](http://www.tutorformacion.es/plataforma/course/) 09/2013 9:14

<sup>6</sup> PUCHOL, L, (2005), Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Díaz De Santos, Madrid. Pag.23,24

## **2º Etapa de las relaciones humanas.**

“Es una etapa en la que la empresa empieza a aplicar técnicas asociadas a la psicología y a la sociología, aunque considera que los recursos humanos siguen siendo un coste que hay que minimizar. Sin embargo, son estructuras que ya cuentan con un órgano específico o departamento de recursos humanos, que tiene una relevancia dentro de la estructura organizativa de la empresa”<sup>7</sup>.

“La estructura de la empresa se hace más horizontal, y el organigrama se complica con nuevas funciones y cometidos.

En cuanto a la función de Personal, este tiene que hacer frente a una situación nueva, ya que se asiste a una mayor tecnificación de la función. Junto a las habituales tareas de tipo administrativo y de mantenimiento de la disciplina, aparece la formación y dando mayor importancia al tratamiento del conflicto individual”<sup>8</sup>.

“En esta etapa, la empresa demanda técnicos en Management, y el sistema social, una vez más, provee al subsistema empresa lo que necesita.

La función de Personal adquiere mayor importancia y también su posición orgánica y existe la necesidad de realizar procesos de selección, formación, motivación, evaluación, etc., de tal manera que motiva el ingreso en la empresa de profesionales de la Psicología y en algunas empresas se introducen otros profesionales como asistentes sociales”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Curso homologado Inem; [www.tutorformación.es/plataforma/course/](http://www.tutorformación.es/plataforma/course/) 09/2013 9:14

<sup>8</sup> PUCHOL, L, (2005), Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Díaz De Santos, Madrid. Pag.25

<sup>9</sup> PUCHOL, L, (2005), Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Díaz De Santos, Madrid. Pag.35

### **3º Etapa de las relaciones laborales<sup>10</sup>.**

"Las empresas comienzan a crear un departamento específico de persona, dedicado fundamentalmente a la defensa de los intereses de la empresa frente a los trabajadores.

En los últimos cinco años de esta etapa, se caracteriza por la gran importancia de la negociación colectiva, especialmente en las grandes empresas, así como los efectos indeseables que la crisis suscitó, como expedientes de regulación de empleo, reducciones de plantillas, con los inevitables enfrentamientos ante magistratura Laboral de los representantes de Personal y los trabajadores afectados por aquellas medidas quirúrgicas".

### **4º Etapa de los recursos humanos.**

Posteriormente, la empresa deja de mirar hacia los problemas de producción y de costes, y debe enfrentarse a un mercado competitivo e inestable con problemas de ventas y de productividad.

La competitividad, la atención al cliente, a las estrategias de marketing, son conceptos que invaden el mundo empresarial. Ahora no basta con asignar la persona adecuada al puesto adecuado, sino que se precisa competir en un mercado abierto, y esto requiere productividades crecientes, altas cualificaciones, desarrollo personal y organizativo, descentralización funcional y autonomía de gestión.

En esta etapa se da importancia la negociación colectiva en la defensa de los puestos de trabajo y mejora de las condiciones de trabajo.

"Se empezó a separar las funciones puramente de relaciones laborales (convenios y conflictos colectivos, relaciones con los representantes de los trabajadores, disciplina, regulación de empleo, etc.) de las que con espíritu

---

<sup>10</sup> PUCHOL, L, (2005), Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Díaz De Santos, Madrid. Pag.29

más moderno se llamarían funciones de recursos humanos. Además de tender las nuevas corrientes hacia la creación de una dirección de RR.HH. que sustituyera a la clásicamente denominada <<de personal>>, cuya misión sería actuar como órgano ejecutivo y *staff* que dependiera directamente de la dirección general responsabilizándose de aplicar las políticas de personas derivadas de los planes generales estratégicos de la empresa, aunque no de su aplicación detallada, que será responsabilidad de los órganos de línea”<sup>11</sup>.

## **5º Etapa de la organización estratégica.**

Se piensa en el campo organizativo y económico con visión estratégica. Sus características son los objetivos globales, externalización, planificación estratégica, la incorporación de las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

En la actualidad y como consecuencia de las incidencias del entorno sobre los recursos humanos de las organizaciones, se habla de la gestión estratégica de recursos humanos. Cuando una empresa está en este nivel de evolución, el departamento específico de recursos humanos interviene en la estrategia de la empresa.

“Actualmente se está produciendo una resituación de la función de personal alejándose del plano jurídico y social tradicional, incluso en cierta forma del psicológico.

Se genera un proceso generalizado de <<externalización>> (*outsourcing*) de los recursos, donde los costes juegan un papel también estratégico y decisivo.

La función de personal se está <<des tecnificando>> y convirtiéndose en una gestión <<generalista>> en que lo prioritario son los objetivos

---

<sup>11</sup> MIQUEL PORRET GELABERT. (2007) dirigir y gestionar personas en las organizaciones, Madrid. Pag.60

globales de la organización y se está << descentralizando>>, saliendo de los departamentos de RR.HH., para asumir competencias y responsabilidades de los directivos de otras áreas o de línea”<sup>12</sup>.

### **3.1.3. AREAS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH**

El departamento de Recursos Humanos de personas está formado principalmente por 6 áreas:

1. En primer lugar, definición de la estrategia sobre recursos humanos, área que se encarga del análisis y desarrollo de la función de liderazgo, del papel de las personas en la estrategia global, del cambio de cultura y de la comunicación entre los miembros del sistema.
2. Planificación de los Recursos humanos, se encarga de desarrollar dicha estrategia y pretende conocer las actitudes, aptitudes, habilidades y datos personales y funcionales de la plantilla. A partir de ahí, establecerá los objetivos en los cuales se incluyen las ampliaciones o determinados ajustes de la plantilla y como los mismos se pueden desarrollar y alcanzar en el plazo previsto.
3. Organización y valoración de puestos de trabajo, que comprende la relación de las personas con las tareas a desarrollar en la estructura organizativa diseñada, es decir estamos ante el área encargada de establecer la relación en función de la descripción funcional de cada puesto, relaciones jerárquicas y funcionales y la valoración de los mismos en términos de capacidad, responsabilidad y remuneración.
4. Contratación, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos. Nos encontramos ante un área que abarca una diversidad de tareas, entre las que cabe destacar; reclutamiento y selección de personal, integración

---

<sup>12</sup> MIQUEL PORRET GELABERT. (2007) dirigir y gestionar personas en las organizaciones, Madrid. Pag.60

tanto en el puesto de trabajo como en la propia organización, motivación y participación, comunicación interna, clima de trabajo etc. Es decir de una forma más general se encarga llevar a cabo aquellos aspectos culturales y de comunicación que afectan a la organización.

5. Relaciones laborales. Se trata de aquella parte del departamento que integra la parte jurídica, es decir, todo lo relativo a las negociaciones referidas al convenio colectivo, sistema de contratación, fondos sociales, seguridad y salud en el trabajo etc.

6. Y por último, encontramos el área de gestión administrativa de personal, que hace referencia más propiamente a la parte contable de la organización como pueden ser; nóminas, incentivos, costes laborales etc. Pero también podemos destacar aspectos como movilidad geográfica, horarios es decir, la información más estadística de la plantilla.

Cabe destacar que estas áreas y funciones propias del departamento, deben de complementarse con una adecuada política de personal que desarrolle la correspondiente estrategia formulada. Con el principal objetivo de conseguir adecuar las personas con sus correspondientes actitudes, aptitudes y habilidades a los objetivos pretendidos por la empresa, de acuerdo al liderazgo y la cultura de la misma<sup>13</sup>.

Desde este punto de vista, el papel del diagnóstico de los recursos humanos, de su selección, adaptación, formación y orientación de su plan de carrera en la empresa y del sistema de retribución, serán piezas clave para lograr una adecuada dirección de las personas.

---

<sup>13</sup>CASANUEVA, C. Y GARCÍA DEL JUNCO, J. (2002): *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Pirámide: Madrid.

### **3.2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN DOS ORGANIZACIONES: FRUTOS SECOS EL RINCON S.L Y EULEN S.A.**

En este apartado analizamos el departamento de recursos humanos de dos empresas; una de ellas, de ámbito autonómico, con proceso de apertura de mercado a Madrid y Barcelona, Frutos Secos El Rincón; la segunda de ámbito nacional, Eulen.

Se pretende hacer una comparativa de ambos departamentos a partir del estudio individualizado de cada una de ellas. Se realizara en base a la siguiente estructura:

1. Historia de la compañía
2. Organigrama
3. Departamento de Recursos Humanos

- Introducción
- Áreas
  - Reclutamiento y selección de personal
  - Contratación
  - Formación y desarrollo
  - Planes de igualdad
  - Planes de carrera
  - Clima laboral
- Funciones

### 3.2.1. FRUTOS SECOS EL RINCON S.L.



#### 3.2.1.1. LA EMPRESA<sup>14</sup>

El Rincón nació en 1984 a partir de una pequeña tienda de frutos secos de apenas 20 metros cuadrados, en el zaragozano barrio de Torrero.

El ritmo de crecimiento al principio fue lento, 1 tienda al año, sin embargo en el cuarto año de vida comienza un ritmo de expansión, 4 tiendas en unos meses, que ha mantenido hasta nuestros días.

La originalidad de estas primeras tienda fue aglutinar productos que hasta ese momento se ofertaban a través de puntos de venta distintos. Cuidada atención al cliente unido a la filosofía de venta en autoservicio, estos aspectos serán los que hagan que los clientes depositen su confianza en esta marca desde sus comienzos.

En 1994 se lleva a cabo la adquisición de un pequeño tostadero que suministrará el producto a todas las tiendas con un mayor control del producto y de su elaboración. Hoy en día ese tostadero dispone de unas instalaciones de 5.500 m<sup>2</sup>, importa 800 toneladas de frutos secos directamente desde los países de origen y elabora 1.200 toneladas de producto (tostado y frito), además de realizar las labores de central de compras y centro logístico de almacenaje y distribución de producto a las tiendas El Rincón.

En 1996 y como reconocimiento a una labor de expansión comercial importante Antonio Flamenco Director General de El Rincón es galardonado con el Premio Vendor que concede El Club de Marketing de Zaragoza.

En el año 1999 con 25 tiendas en Zaragoza y una valiosa experiencia, El Rincón se lanza a la conquista del mercado de Madrid. Los inicios fueron

<sup>14</sup><http://www.fselrincon.com/>

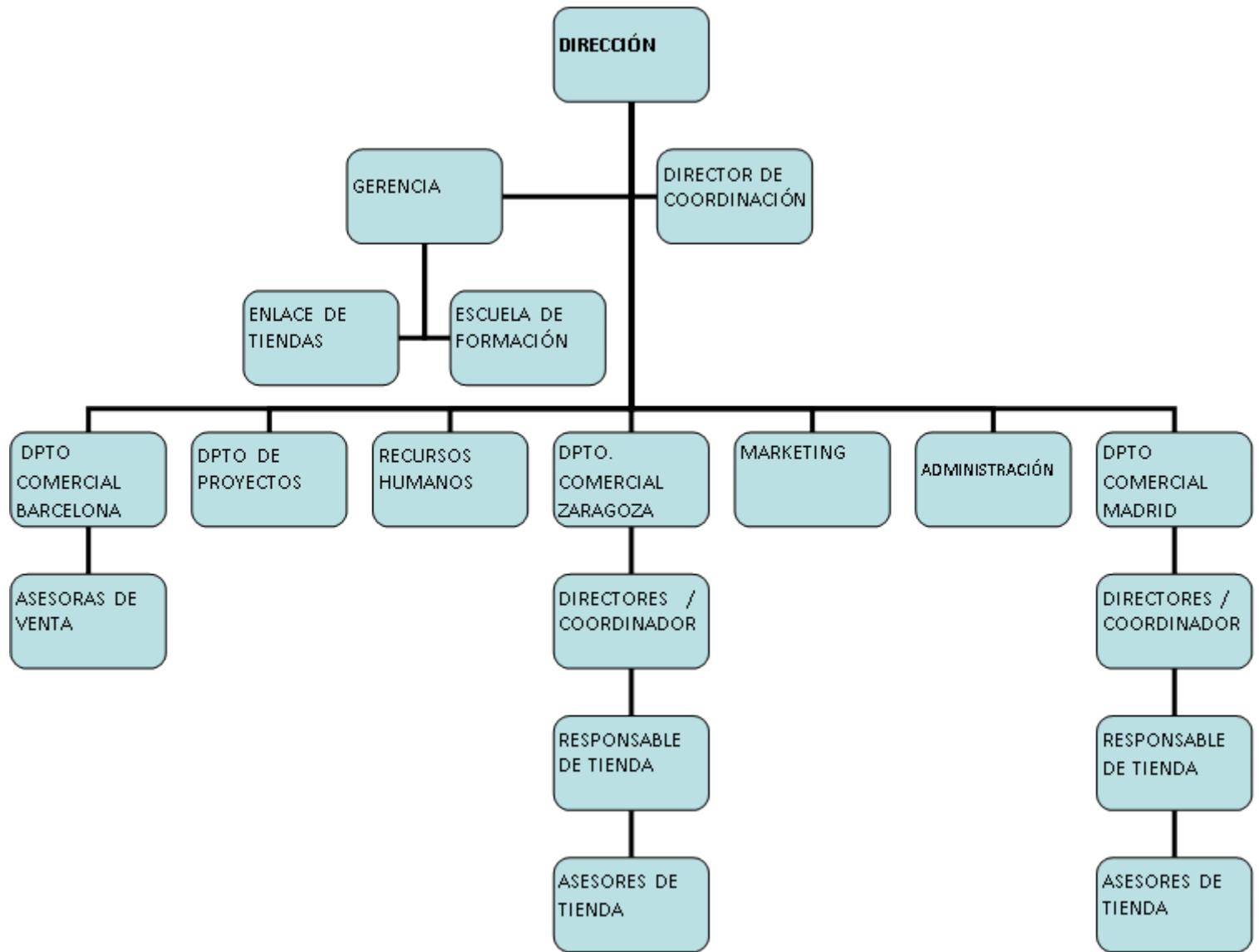
complicados pero la fórmula El Rincón empieza a abrir nuevos mercados también en Madrid.

Durante 2008, Frutos Secos 'El Rincón' contrató a 90 personas. Flamenco precisó que todos los trabajadores de la compañía disponen desde el primer día de un contrato indefinido y de un seguro sanitario privado.

En el 2009 se cumplen 25 AÑOS del nacimiento de la empresa y el objetivo es hacer que sea un año de agradecimiento a todos los que nos han ayudado durante estos 25 años. A las más de 500 personas que componen la plantilla, a los más de 300 proveedores y a los cientos de miles de clientes que todos los días depositan en nosotros su confianza.

Hoy en día El Rincón cuenta con 66 tiendas, 10 en Madrid, 55 en Zaragoza y 1 en Barcelona, con un equipo humano de más de 500 personas. Comercializa 2.500 toneladas de producto a través de más de 15 millones de actos de venta anuales y continúa cada año con el espíritu de crecimiento que ha dominado a la empresa desde sus comienzos.

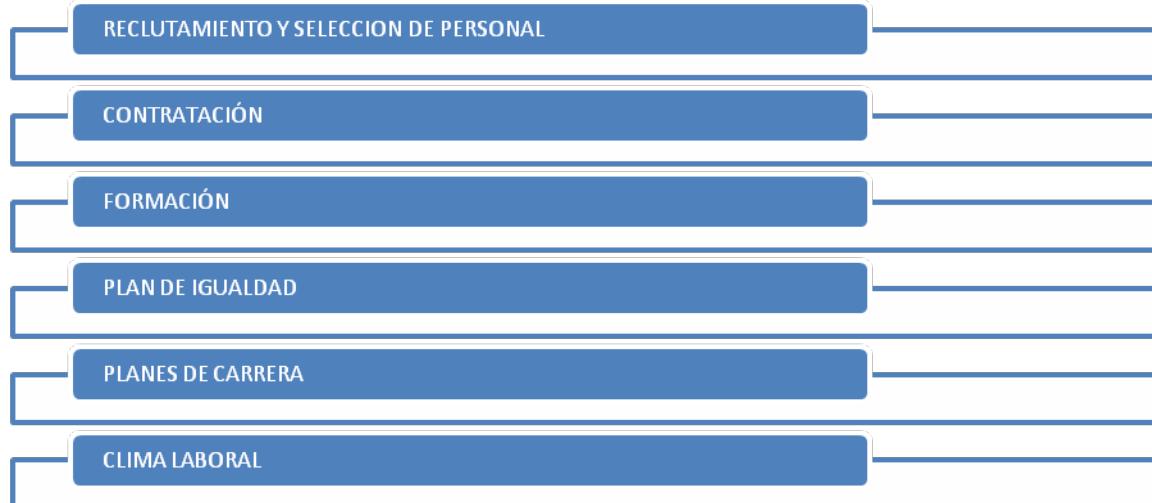
## Organigrama



### 3.2.1.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos de Frutos Secos, El Rincón S.L. Dirigido y llevado por la directora del departamento, siempre ha tenido importancia en la compañía, dado que lo primordial es alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, mediante el desarrollo personal y profesional de los equipos.

### 3.2.1.3 AREAS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



#### I. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Este área tiene el objetivo de controlar los procesos relacionados con la atracción de personal que se adapte a las exigencias del puesto de trabajo requerido y que se pretende cubrir. Dentro de esta encontramos las siguientes funciones:

- Fijación del perfil
  - Criba de currículums
  - Criba telefónica
  - Dinámica de grupo
  - Entrevista personal
- 
- **Fijación del perfil**

A través de esta función se pretende fijar el perfil para cubrir el puesto vacante.

El perfil de asesora de ventas y de responsable de tienda están ya fijados, se revisa para posibles actualizaciones. (Ver Anexo I)

Una vez fijados y revisados los perfiles mencionados; por un lado, la directora del DRRHH le comunica el puesto vacante o la jornada a las directoras o coordinadoras de las tiendas, y así estos se lo trasmiten al personal, por otro lado, la directora de recursos humanos inserta un anuncio (ver Anexo II)

- **Criba de currículums**

Esta función trata de reunir todos los currículums recibidos tanto por la web como los que se entregan en las oficinas centrales del Rincón, y tiendas de frutos secos el rincón.

En esta fase se seleccionan los currículums que reúnan los requisitos generales mencionados anteriormente.

- **Criba telefónica**

Esta función tiene el objetivo de recabar información básica de forma rápida y citar a los posibles candidatos.

En la llamada el objetivo es conocer al candidato lo máximo posible.

Las preguntas que se realizan son cortas y breves:

1. ¿Por qué está interesado en trabajar en el Rincón?
2. ¿Qué está haciendo actualmente?
3. ¿Qué experiencia tiene en este campo?

#### 4. ¿Qué disponibilidad tiene?

Una vez realizada la entrevista telefónica, se cita al candidato elegido para la dinámica de grupo.

##### ▪ **Dinámica de grupo**

En la dinámica de grupo se citan entre 6-8 candidatos. La dinámica se realiza en la tienda del Rincón, situada en Avenida América número 64, adaptada para ello.

Los pasos a seguir para realizarla correctamente son los siguientes:

1. Los candidatos rellenan la hoja de solicitud de empleo.
2. Se les pregunta qué saben sobre el Rincón, por qué están interesados en trabajar con el Rincón y porqué han entregado el currículum.
3. Se da explicación sobre el puesto que está vacante; el objetivo es que todos, independientemente de si trabajan o no en el Rincón, conozcan el puesto a cubrir.
4. Se presentan cada uno de los candidatos.
5. Se explica las jornadas disponibles.
6. Se entrega un texto, el objetivo es que ellos trabajen en equipo, y así se dan a conocer.

Antes de finalizar la dinámica, si pasan a la siguiente fase, serán llamados, para los que no pasan la fase acaba la selección ese mismo momento.

- **Entrevista Personal**

En esta función se trata de ampliar la información recogida en fases anteriores para saber si el candidato se adapta al puesto ofrecido.

Hay que recordar la responsabilidad de la empresa, en cuanto a la imagen (positiva/negativa) que la Empresa proyecta en la sociedad.

Las entrevistas de selección, independientemente del resultado final del proceso, han de contribuir a reforzar una imagen positiva de la Compañía, pues en definitiva se está entrevistando a los propios clientes. El Rincón ha de ser esa empresa en la que todos quisieran trabajar y ello comienza por el proceso de selección.

Todos los implicados en el proceso de selección aportan lo que la empresa quiere transmitir sobre su imagen, que sea que El Rincón es una empresa: justa, con calidad humana, estable, transparente, segura, con proyección profesional de sus equipos, joven, exigente, flexible, comprometida, conciliadora y seria/formal.

La primera parte contiene el guión de la propia entrevista, con modelos de preguntas que ayuden a obtener los datos deseados. La duración de la entrevista debe ser de un mínimo de 15-20 minutos y un máximo de 30-40.

La segunda parte es el informe final sobre la entrevista que recoge las observaciones / valoraciones de la candidata. Este informe ha de completarse SIEMPRE que el candidato sea seleccionado, entregar copia a RRHH, el cual será custodiado junto al resto de la documentación de la candidata y servirá de orientación para enfocar la formación inicial y evaluaciones posteriores.

Tras la entrevista, generalmente se decide si el candidato es apto o no.

Si es **apto**: ampliación de explicación sobre empresa, puesto, funciones, condiciones, etc. Entregamos info. Por escrito (primer contrato emocional)

Si es **no apto**: información sólo oral. Siempre recordando que eso puede ser cliente.

Ver Anexo III, sobre modelo de entrevista.

Una vez realizadas las preguntas, se da paso a que el candidato resuelva sus dudas realizando preguntas. Antes de finalizar la entrevista se explica al candidato como será informado. Si el candidato es seleccionado para trabajar con la empresa, es llamado al día siguiente. Se rellena un informe de entrevista por competencias (Ver Anexo IV).

En la llamada, se le informa al candidato que ha sido seleccionado para trabajar con el Rincón.

Ver Anexo V, sobre documento que se entrega al candidato tras la entrevista.

## **II. CONTRATACION**

El Departamento de recursos humanos, lleva a cabo la contratación de PANIF, FLORES, de las tiendas de Madrid, Zaragoza y Barcelona. Además gestiona al personal en prácticas.

Funciones:

- Preparación de la Documentación
- Plan de Acogida
- Seguimiento del Personal

### **Preparación de la documentación:**

El proceso a seguir una vez seleccionado el candidato será el siguiente:

Preparación de la documentación:

1. Realización del contrato y anexo.
2. Solicitud de afiliación a la Seguridad Social (Modelo TA), de las horas de la semana de formación, y de las horas que van a trabajar.
3. Realización del modelo 145(IRPF)
4. Protección de datos.
5. Certificado de manipulación de alimentos.

A dicha documentación se adjunta:

Organigrama de la empresa, precios de los productos, información sobre la formación de los trabajadores, dossier del plan de formación y capacitación del personal en seguridad social.

6. Se prepara las chapas que el personal va a llevar en las tiendas.
7. Preparación de los uniformes (pantalones, camisas larga y corta, y delantal).

Una vez reunidos y firmada toda la documentación, se pasa a la acogida.

## **Plan de Acogida**

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de efectuar el plan de acogida diseñado para sus nuevas incorporaciones. Éste incluye tanto actividades planeadas anteriormente a la incorporación, como para los días posteriores. Igualmente incluye información veraz y útil para el nuevo trabajador en plantilla, como la fórmula para involucrar al superior y a su equipo. El plan de acogida comienza antes de la entrada en la empresa. Ya en el proceso de selección, se debe haber ofrecido información práctica y real sobre lo que se va a encontrar el aspirante a su llegada a la entidad.

En la acogida se deben reconocer las necesidades personales del nuevo empleado, como es la conciliación de la vida personal y laboral, aunque todavía

son pocas las que se fijan en este aspecto, algo a mejorar desde el punto de vista empresarial.

Se entrega y explica:

- ❖ El organigrama de la empresa, con el fin que conozca la organización de la compañía.
- ❖ La política de la empresa, ya que reflejan la imagen de esta y así generar compromiso y participación del personal, confianza, conocimiento de la cultura de la compañía.
- ❖ La misión, visión, razón de la empresa.

Una vez firmada toda la documentación, la directora de Recursos Humanos entrega al departamento de administración, dónde se da de alta al nuevo personal.

La contratación finaliza con la comunicación a la contratación (contrat@).

Página web

<https://www.sepe.es/inicio/spee/ccomunicacto/comunicacto/jsp/menuprincipal>

Una vez realizada la comunicación mediante internet, una copia junto con el contrato, la directora de Recursos Humanos manda a administración y otra a los directores o coordinadores del personal, para así ellos repartir al personal.

Una vez realizada la comunicación mediante internet, una copia junto con el contrato, la manda a administración y otra a los directores o coordinadores del personal, para así ellos se las reparten al personal.

## **Seguimiento del Personal**

La directora de Recursos Humanos junto con las responsables de tiendas lleva seguimiento del personal, para renovación, ampliación, ascenso o no renovación.

La evaluación del candidato sirve para identificar los posibles problemas e irregularidades que se hayan podido producir en los primeros momentos de la integración y servirán para solucionarlos más adelante.

Además, la evaluación sirve para identificar la validez del candidato y su adecuación al puesto.

## **III. FORMACION**

La formación es clave en Frutos Secos el Rincón, todo gira en torno al Plan de Formación continua.

- Plan de Formación continua
- Formación inicial
- Post-Formación

### **Plan de Formación continua**

Los departamentos de gerencia, comercial y recursos humanos junto con las monitoras de tiendas se reúnen los meses enero y febrero.

El objetivo de la reunión es detectar las necesidades del personal, una vez presentadas las necesidades se planifica y organiza el plan de formación, ya se han cursos en prevención de riesgos laborales, en manipulación de alimentos...

El departamento de Recursos Humanos es cliente de NETT formación. El Departamento de Recursos Humanos comunica (comunicación interna) a NETT todo el tema administrativo (nóminas, DNI, resultados del seguimiento del personal) y estos a la fundación tripartita.

### **Inicial. Nuevas contrataciones/incorporaciones.**

Esta función tiene el objetivo de garantizar la aplicación de las buenas prácticas del personal en su puesto de trabajo.

FRUTOS SECOS EL RINCON S.L, como empresa alimentaria se hace responsable de la supervisión, instrucción y formación de los manipuladores de alimentos mediante la elaboración de un plan de formación propio que garantice la aplicación de las buenas prácticas de todos los trabajadores en su puesto de trabajo.

La formación empieza en el momento en que el personal firma los contratos, en ese momento:

El plan de formación consta de varias fases que a continuación se detallan:

- ❖ En el momento de la contratación reciben formación en cuanto a las buenas prácticas del manipulador de alimentos, entregadas por la Directora de Recursos Humanos y por mí.
- ❖ Todos los nuevos trabajadores reciben un "certificado de formación" donde también se indican los contenidos de la misma.
- ❖ La asimilación de estos conocimientos se demuestra en un cuestionario al respecto que todos los trabajadores completan tras la sesión formativa, una vez llenado lo archivo.

- ❖ Se recoge también junto a ese anexo la documentación que certifica que cada uno de los trabajadores contratados ha recibido dicha información y formación.
- ❖ Además se les entrega:
  - ❖ Dossier de formación de los trabajadores en el trabajo
  - ❖ Dossier plan de formación y capacitación de los trabajadores en la seguridad social.
  - ❖ Curso para obtener el certificado de manipulación de alimentos.
  - ❖ El personal es evaluado en su primer día de trabajo de la documentación que se le da el día de la contratación.

En la primera semana, el personal se forma, tienen a su disposición una monitora de tienda.

## **Post-formación**

La post-formación sigue, después de la primera semana de formación, el primer día de jornada, el personal nuevo, tiene a la responsable bajo su disposición.

Después de la formación inicial y post-formación el personal si necesita algún refuerzo se refuerza.

Cada seis meses (a contar desde fecha de incorporación) las trabajadoras completan un cuestionario para comprobar sus conocimientos acerca de la materia de higiene alimentaria con respecto al dossier entregado y explicado en el momento de la contratación. En el caso de detectar falta de conocimientos en estos aspectos u otros la trabajadora recibe una formación complementaria para reforzarlos y garantizar su correcta asimilación.

La supervisión de las correctas prácticas de higiene alimentaria se realiza diariamente garantizando que todas las trabajadoras cumplen con la normativa vigente transmitida desde su incorporación, esta información es transmitida por las responsables de tienda.

Se da la circunstancia de que la empresa posee diferentes lugares de trabajo y que las trabajadoras pueden rotar por todas ellas por lo que la mayor parte de documentación se encuentra en la sede central de Zaragoza. No obstante, en cada tienda se puede encontrar el certificado de formación que acredita la formación de todos los trabajadores así como el guión de contenidos de dicha formación y ejemplos de cuestionarios de supervisión de las buenas prácticas.

Los cuestionarios completos así como el material didáctico son archivados en las oficinas centrales de Zaragoza.

El DRRHH gestiona y organiza la formación en prevención de riesgos laborales. La directora de Recursos Humano convoca al personal para que dicho personal asista al curso de prevención de riesgos laborales, el cual es impartida por un profesional en la materia. (Asistencia obligatoria).

El departamento de Recursos Humanos debe de asegurar la asistencia del personal a este curso, por ello debe de ir al lugar donde se imparte el curso y pasar lista.

#### **IV. PLAN DE IGUALDAD**

La empresa considera inaceptable cualquier tipo de situación de acoso sexual o por razón de sexo, y por ello es uno de los objetivos prioritarios la creación y puesta en marcha de un procedimiento de prevención y solución de conflictos de esta índole, con el que, partiendo de la privacidad de las partes, se pretenda dar resolución al mismo con la mayor diligencia posible.

Los objetivos planteados se llevarán a cabo en la medida en que los y las trabajadoras de la empresa se conciencien de la necesidad de romper con viejos paradigmas sexistas, y para ello se propone una labor continua de formación y sensibilización en materia de igualdad de oportunidades, como uno de los objetivos principales, la tarea de sensibilización y concienciación en pro de la IGUALDAD.

Funciones:

- Impulsar políticas y acciones positivas que contribuyan a crear condiciones y estructuras en las que la igualdad de mujeres y hombres sea real y efectiva dentro de la empresa.
- Potenciar la participación equilibrada de hombres y mujeres en los órganos de decisión.
- Difundir nuevas formas de organización del tiempo de trabajo para favorecer la conciliación familiar y personal.
- Promover sistemas de reclutamientos objetivos e igualitarios.
- El departamento de Recursos Humanos debe de garantizar la aplicación del protocolo frente al acoso de sexo y sexual, religión.
- El departamento de Recursos Humanos concierta reuniones con la Comisión de igualdad, para analizar si los objetivos propuestos y las acciones acordadas están produciendo los resultados deseados en materia de igualdad, además elaborarán un informe o evaluación de la situación, con el fin de valorar el alcance y efectividad de las medidas y programar la estrategia del año siguiente.
- De acuerdo con la LISMI, Ley de integración social del minusválido ley 13/1982 de 7 de abril, que establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de

contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%.

La LISMI pretende, entre otros objetivos, impulsar y fomentar la integración laboral de personas con discapacidad.

El departamento de Recursos Humanos por lo cual, debe de tener contratado un 2% plantilla de personal discapacitados. Cuota de reserva, si no cumple este requisito, debe de realizar medidas alternativas como donaciones, concertar con centros especiales, como por ejemplo que ellos les hagan los uniformes de la empresa.

- El departamento de recursos humanos, gestiona las excedencias, lleva el seguimiento para la incorporación o no del personal.
- El rincón colabora con la fundación Adecco.
- Convenios del IAM con Frutos Secos el Rincón y Rey Ardid para apoyar a mujeres víctimas de violencia doméstica
- Frutos Secos el Rincón y la Fundación Rey Ardid se comprometen a facilitar la integración socio-laboral de las víctimas de malos tratos.

## **V. PLANES DE CARRERA**

En los planes de carrera se tiene claro

NIVELES PROFESIONALES.

- ❖ Asesoras de Venta
- ❖ Equipo de Responsables de Tienda
- ❖ Equipo de Directores/as y Coordinadoras
- ❖ Equipo de Dirección

## RAMAS PROFESIONALES.

- ❖ Rama Comercial (y Marketing)
- ❖ Rama de Recursos Humanos
- ❖ Rama Administrativa
- ❖ Otras ramas (expansión y proyectos)

El punto de partida en la carrera profesional del personal dependerá de la experiencia, conocimientos y habilidades que posea en el momento de ingresar en la compañía.

Además, el tiempo de realizar el recorrido para llegar a su meta dependerá siempre de sus características personales: su capacidad de aprendizaje, su desarrollo de habilidades, sus competencias y motivación. Por tanto, el recorrido por los puestos no será tomado de forma rígida, sino con la flexibilidad que marque la dinámica de la compañía y el bagaje profesional y personal que tengas en cada momento.

## Funciones:

- Elaboración de las herramientas de la evaluación de desempeño.
- Seguimiento del Personal
- Proceso de Promoción Interna
- Evaluación anual del personal

## **Elaboración de las herramientas de la Evaluación de Desempeño.**

Las herramientas de evaluación de desempeño ya están diseñadas por la directora de Recursos Humanos.

Se encarga de entregar a cada directora y/o coordinadora de tienda las herramientas, las cuales deben de llenarlas, dependiendo de lo que han ido observando. Una vez realizadas, las entregan de nuevo al departamento de Recursos Humanos, donde se guardan los datos al programa de evaluación de desempeño que emplea el departamento. (FSR-Utilidades).

## **Seguimiento del Personal**

Se realiza llevando un seguimiento de los datos tanto cualitativos como cuantitativos, la directora de Recursos Humanos junto con las directoras de tienda, coordinadora de tiendas, coordinándose llevan un seguimiento del personal.

Con los resultados de las evaluaciones de desempeño, se detectan necesidades, analizando y decidiendo posibles ascensos, ampliaciones o reducciones de jornada, conversión a indefinido o no, etc.

## **Evaluación anual del personal**

En esta evaluación se detectan tanto las necesidades, como promoción interna, ascenso, o no.

En la evaluación anual a la asesora de venta, se evalúa:

a. Evaluación del desempeño comparando dos años (2012-2013).

- Atención al cliente
- Caja.

- Imagen.
  - Imagen personal
  - Gestión
  - Actitud.
  - Perfil.
- b. Puntos fuertes profesionales y puntos mejora profesionales.
- c. Ejes de trabajo y planes de acción.
- d. Planes de carrera a un año y a 3 años.
- e. Necesidades formativas.

En cuanto a la evaluación a las responsables de tienda:

- a. Se les realiza una evaluación del desempeño, evaluando la media de mayo y noviembre de un año.
- Coordinación de equipos
  - Liderazgo
  - Satisfacción del cliente
  - Acciones comerciales
  - Relaciones con los departamentos y proveedores
  - Mantenimiento de tienda
  - Imagen
  - Perfil
- b. Puntos fuertes profesionales y puntos de mejora profesionales.
- c. Ejes de trabajo/planes de acción.
- d. Plan de carrera a un año y a tres años...

e. Conclusiones y observaciones.

## **VI. CLIMA LABORAL**

El objetivo de esta área es determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.

La función del departamento de Recursos Humanos es tener un papel de negociador, mediador, conciliador.

Cuando hay un tema difícil de comunicar en la empresa a algún empleado, la directora de recursos humanos está presente en estas situaciones.

No lleva los despidos, sin embargo en la comunicación sí que está presente, para mediar si las partes no llegan a un acuerdo.

El departamento de Recursos Humanos, además es responsable de diseñar de repartir modelos, donde se evalúa el grado de satisfacción del personal.

La finalidad es:

- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

### 3.2.2. EULEN

---



#### 3.2.2.1. LA EMPRESA<sup>15</sup>

El Grupo EULEN, es un grupo de servicios, creado en 1962, presente en la actualidad en 11 países, con una plantilla total de más de 60.000 personas. El Grupo Eulen cuenta con distintos servicios, de los cuales no se desarrollan todos en Zaragoza, como más tarde se explican los servicios que se prestan en cada departamento:

##### ❖ **Limpieza**

En este sector el Grupo EULEN es líder desde hace muchos años, en volumen de negocio y en número de personas empleadas.

Se efectúan tareas de protección de suelos, desinfección de aseos, cuidado del mobiliario y actuaciones sobre paramentos y ventanas, adecuando cada espacio a su uso.

##### ❖ **Mantenimiento**

El mantenimiento de las instalaciones, tanto eléctricas, de seguridad, de climatización, o de cualquier otro tipo, es un elemento clave de la optimización del nivel operativo de inmuebles y equipos, y por tanto, de un valor fundamental para las empresas o edificios. El control sobre las instalaciones permite una serie de ventajas considerables, como ahorro de energía, mejora de los medios, reducción de costes, etc.

Realizar actividades de mantenimiento respetando estrictamente a la normativa legal existente. Eulen cuenta con una gran experiencia en este sector, evolucionando en sus servicios al ritmo de las demandas crecientes de sus clientes. El objetivo es responder siempre a las necesidades del mercado y

---

<sup>15</sup><http://www.eulen.com/>

a otros parámetros y requisitos, tales como el ahorro energético y la reducción de costes.

Con esta finalidad, se realizan las reformas y nuevas instalaciones necesarias para obtener un resultado óptimo, tanto técnico como económico. También se implantan sistemas de gestión centralizada para el control de instalaciones, basados en microprocesadores que permiten la tele gestión. Eulen cuenta con trabajadores profesionales necesarios para realizar obras de reforma, remodelación y reacondicionamiento de instalaciones existentes, así como para el proyecto y ejecución de obras nuevas.

- *Electro medicina.*

Realiza la prestación de servicios de mantenimiento de equipos electrodomésticos que permiten garantizar su funcionamiento y seguridad.

- *Tele gestión y ahorro de energía.*

Se ocupa de la gestión y explotación de las instalaciones, con el objetivo de hacer más eficaz la utilización de su potencial energético, controlando automáticamente las instalaciones mecánicas y eléctricas de los edificios.

#### ❖ **Seguridad**

EULEN Seguridad S.A. es la decana de esta actividad en España. También por volumen de negocio, número de empleados y oficinas abiertas al público es una de las empresas líderes del sector.

#### ❖ **Servicios auxiliares**

Para hacer frente a esta demanda el Grupo EULEN ha desarrollado el producto Servicios Auxiliares.

Su objeto social es la prestación de toda clase de servicios a las empresas públicas y privadas de suministro de agua, gas, electricidad o de

cualquier otro tipo, fundamentalmente en las áreas que se relacionan con sus clientes. Los servicios que realiza son: lectura de contadores, cobro de efectos, revisión y actualización de bases de datos, trabajos en redes de distribución, cartería, atención telefónica y servicios a administradores de fincas.

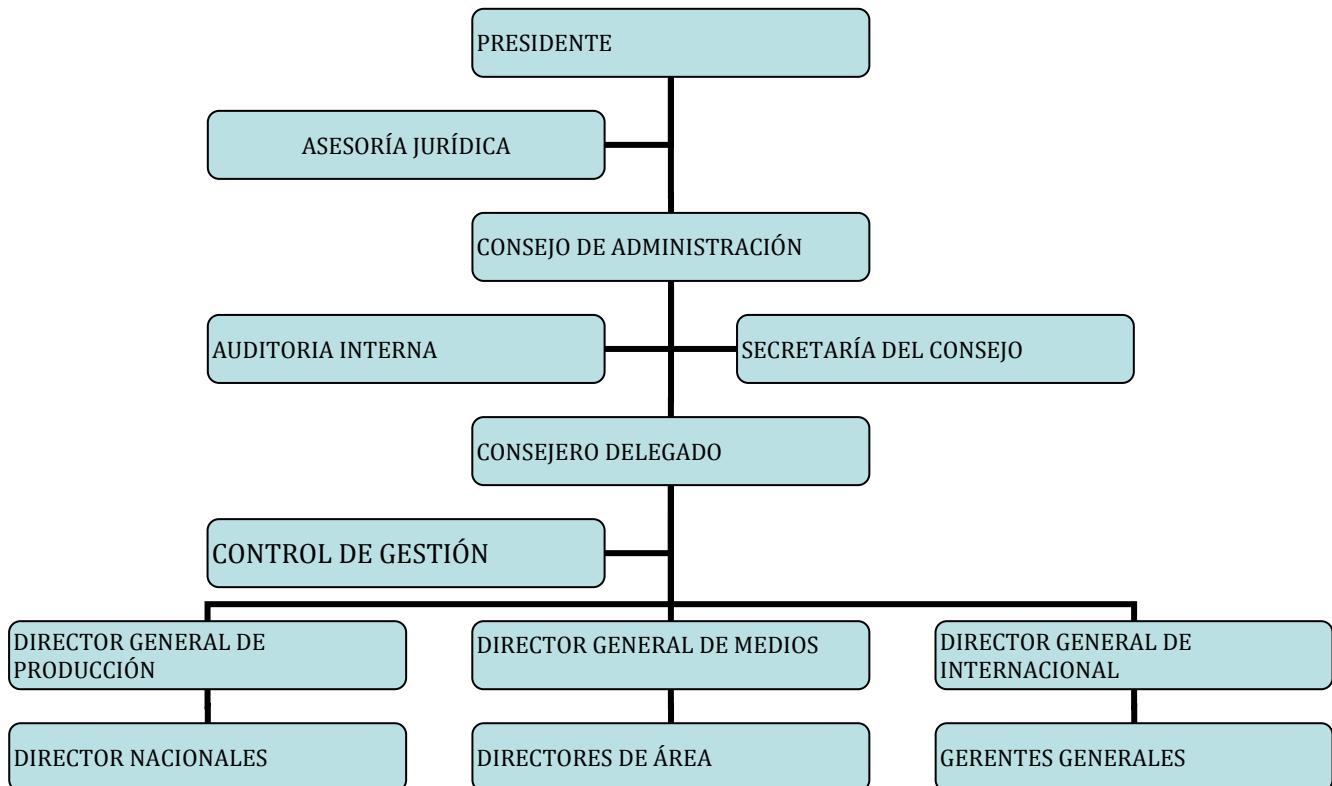
En la actualidad, EULEN también gestiona el Servicio de Alimentación de aquellos clientes que disponen ya de instalaciones y, por tanto, su actuación está centrada en la cocina tradicional y en la refrigerada.

Dentro del ámbito de medio ambiente se desarrollan programas de Mantenimiento, Conservación e Implantación de zonas verdes, Servicio Integral Forestal, Vigilancia y Control de espacios naturales y especies protegidas, y la Gestión Integral de residuos industriales y hospitalarios.

### Trabajo temporal (FLEXIPLAN)

Actualmente, FLEXIPLAN, se encuentra en los primeros puestos del ranking de Empresas de Trabajo Temporal por facturación.

### **Organigrama**



### **3.2.2.2. DEPARTAMENTO DE RRHH**

El departamento de Recursos humanos de la Empresa Eulen, ha ido evolucionando en función de los años y de las necesidades de la empresa.

Eulen comenzó con un Departamento de naturaleza Administrativa, integrado en el departamento de administración, algo que era muy frecuente en empresas pequeñas.

A medida que fue ampliando su negocio, fue surgiendo la necesidad de crear un departamento que no solo se encargara de aspectos administrativos, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos, es de esta manera que surge el departamento de Recursos Humanos propiamente dicho.

En la actualidad, la política de gestión de Recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

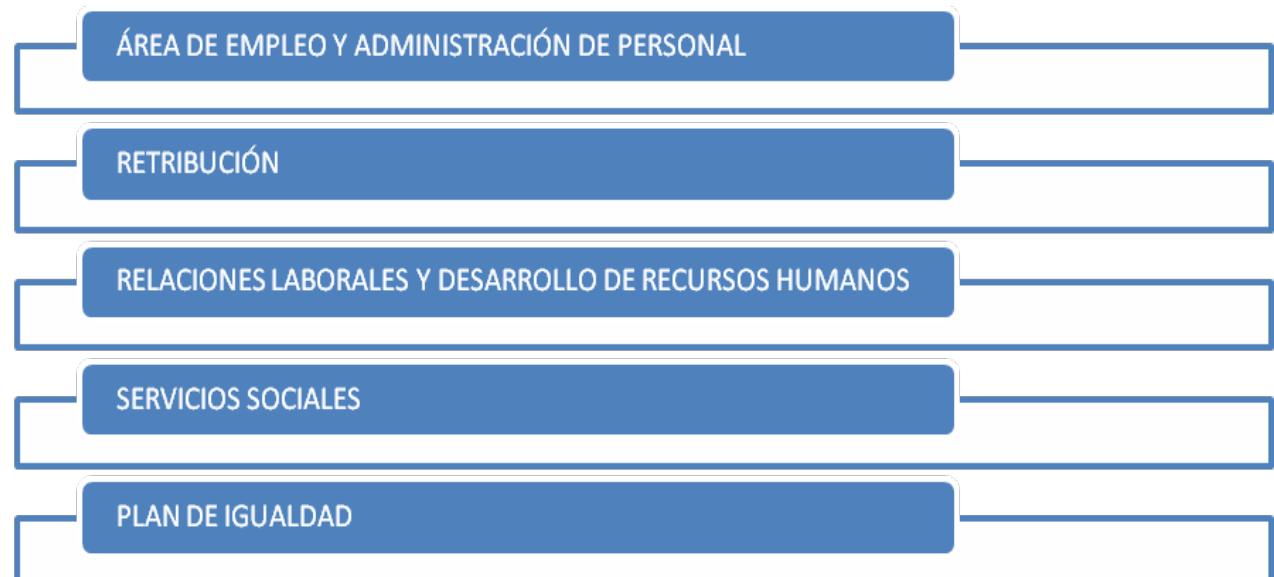
En cuanto a la organización del departamento, que viene condicionada por la cultura empresarial de la empresa, se trata de una organización Formal, donde se fija un campo de actuación a cada persona que se encuentra en el departamento y asignarle unas tareas y unos objetivos cuya ejecución es controlada por el superior jerárquico. Es una manera de que todos conozcan la posición que ocupan tanto en la empresa como en el departamento.

En cuanto a la comunicación, una parte muy importante de dicho departamento, Eulen, lleva a cabo la comunicación de manera escrita para así dejar constancia. Esta forma de comunicación suele consistir en circulares interiores, avisos, informes personales pero sobretodo e-mails.

En este caso, Eulen, cuenta con 4 personas en el departamento, el jefe y tres técnicos, y otro cuenta con dos personas contratadas externamente.

### 3.2.2.3. AREAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las Áreas del Departamento de Recursos Humanos las hemos agrupado de la forma siguiente:



#### I. AREA DE EMPLEO y ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Es llevada a cabo por uno de los técnicos de RRHH, que junto con el área de Administración de Personal conforman el área enfocada a los trabajadores. Esta Área comprende las funciones relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal. Citamos a continuación las tareas principales:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos de trabajo.
- Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo.
- Selección de personal.

- Formación de personal.
- Acogida e inserción del nuevo personal.
- Tramitación de suspensiones de empleo.
- Tramitación de despidos.

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.
- Control del absentismo.
- Régimen disciplinario

## Funciones del Área de Empleo

- Selección de Personal
- Formación del Personal

## **SELECCION DEL PERSONAL**

A la hora de llevar a cabo el proceso de selección, Eulen, lleva a cabo en primer lugar una planificación de los recursos, ya que permite anticiparse y poder adecuar las decisiones a las necesidades empresariales de cada momento.

Para ello, es necesario que el Departamento conozca en cada momento el número de personas que conforman la compañía, así como otros datos

cualitativos que permitan realizar una mejor adecuación persona-puesto, hacer evaluaciones de coste y priorizar decisiones de contrata y subcontratación.

Estos indicadores permiten reaccionar de manera ágil ante las necesidades de la empresa y poder llevar a cabo procesos de selección específicos.

Otro de los factores, previos a la selección de personal, a tener en cuenta por la empresa, es un estudio de mercado, que permita a la hora de reclutar personal saber la situación exacta del mercado laboral en una zona o región, para decidir si utilizar una herramienta de reclutamiento u otra, o detectar posibles problemas.

Una vez recaba y estudiada toda la información mencionada anteriormente se procede a llevar a cabo dicho proceso de selección, para ello es importante diferenciar el proceso de selección para la mano de obra indirecta y la mano de obra directa.

La mano de obra directa es el personal que contrata la empresa para que realice el servicio directamente para producción por ejemplo en el departamento de limpieza el limpiador sería la mano de obra directa y el administrativo que confecciona sus nominas sería indirecta.

### **Proceso para mano de obra directa:**

Para estos candidatos el proceso de selección a seguir es:

- La demanda de puesto

El jefe de producto realiza dicha demanda. La función de este documento es la recogida de datos sobre el puesto demandado por el Producto. Es muy importante esta recogida de información para realizar una buena selección.

Se recoge la información necesaria sobre el puesto demandado y el perfil requerido. Recurrimos a Recurso Clave o en caso de ser un servicio nuevo directamente a Producto.

Una vez recibida se realiza una búsqueda de candidatos aptos en la base de datos de EULEN y en sus fuentes de Reclutamiento.

La empresa posee varias fuentes de reclutamiento entre las que se encuentran:

- Bolsa de empleo de discapacitados
  - Oficinas del servicio de empleo
  - Sindicatos
  - Bolsas para colectivos desfavorecidos
  - Institutos de formación reglada
  - Universidades y escuelas de negocio
- 
- Entrevista a los candidatos:

Después de citar a los candidatos en la empresa, a la hora de realizar la entrevista el entrevistador deberá seguir los *siguientes pasos*:

- Saludo
- Presentación del entrevistador
- Motivo de la entrevista
- Repasar los datos personales
- Formación
- Experiencia
- Introducción del grupo EULEN

- Indicadores (conflictividad, absentismo, rotación)

- Informe de la entrevista:

Después de la entrevista se realiza un informe que resume los aspectos más importantes observados y recogidos en la entrevista con el objetivo de:

- ❖ Reunir la información más relevante recogida en la entrevista personal con relación a los tres indicadores (rotación, absentismo y conflictividad).
- ❖ Recoger aquella información relevante para el Producto (disponibilidad horaria, disponibilidad de incorporación y movilidad.).
- ❖ Este documento se archiva en la hoja Excel "informe de resultados" junto con el currículum se guarda en la carpeta de entrevistados y aptos.

- Informe de resultado y seguimiento:

Se trata de un documento Excel en el que se refleja la siguiente información:

- Puesto a cubrir: Vinculado a Demanda de Puesto.
- Candidatos: Nombre y apellidos
- Fecha y Hora de la entrevista
- Informe: vinculado al informe de entrevista.
- Conclusión: apto o no apto, pasado a producto, vinculado al documento de apto.
- Valoración.

- Documento para candidatos aptos:

Una vez realizada la entrevista y redactado el informe se pasa el currículum apto al Producto. Sirve para hacer un seguimiento de la efectividad de los procesos de selección y contiene:

- Nombre y apellidos del candidato.
- Fecha de entrega al Producto.
- Puesto demandado.
- Fecha de contratación.
- Observaciones (ajuste persona- puesto)

### **Proceso para mano de obra indirecta:**

Es el personal que presta un servicio a la empresa en labores de asesoría, administración, dirección y selección.

Al ser estos unos puestos que necesitan mayor cualificación y tienen una mayor repercusión en los resultados de la empresa se sigue un proceso de selección mucho más complejo incluyendo un test de personalidad que a continuación explicare.

El proceso de selección a seguir es:

Se pasa al departamento de recursos humanos un informe de la descripción del puesto de trabajo solicitado, que contiene las características que debe reunir el candidato acerca de:

### Competencias profesionales

- ❖ Nivel formativo
- ❖ Formación complementaria
- ❖ Idiomas y conocimientos informáticos

- ❖ Experiencia

### Competencias personales:

Aquellas competencias que el candidato debe reunir para su correcta integración dentro de la compañía, el puesto y equipo, aquellas que requiere él puesto para su correcto desempeño el que va a trabajar.

### Competencias funcionales

#### El PAPI:

Es un test cuyo objetivo es identificar 20 rasgos de personalidad y combinarlos para obtener las tendencias del comportamiento del candidato en la forma de trabajar. Trata de valorar los aspectos de la personalidad laboral que se relacionan con el rendimiento y con el éxito profesional.

Consta de 126 preguntas que se refieren a los **roles individuales** (actitudes concretas o lo que cada trabajador pone en práctica en su trabajo diario) y a las **necesidades** (lo que a cada empleado le gustaría hacer). Sirve para comparar a una persona con otras similares.

Este mide 7 factores fundamentales que influyen en las relaciones laborales:

- ❖ Influencia: Necesidad e control sobre los demás. Rol de Líder.
- ❖ Conciencia profesional: Necesidad de Normas y Supervisión. Orden, Planificación, Atención a los detalles.
- ❖ Mentalidad abierta: Necesidad de cambio, necesidad de terminar la tarea o pensamiento teórico
- ❖ Sociabilidad: Necesidad de protagonismo/ de pertenencia a grupos relaciones cercanas con los demás. Cordialidad.
- ❖ Dinámica de trabajo: Facilidad toma de decisiones - Ritmo de trabajo.

- ❖ Temperamento: Necesidad de imponerse a los demás. Contención emocional.
- ❖ Búsqueda del éxito: Necesidad de logro, apoya de superiores. Rol de trabajador duro.

- Entrevista:

Después de obtener la información sobre el perfil que se necesita y el puesto a cubrir, y con los resultados del PAPI, es el momento de orientar la entrevista con el fin de recoger información que no tenemos o contrastar información que ya hemos obtenido.

1º Que información tenemos (El currículum, PAPI)

2º Qué queremos saber (objetivos: competencias, expectativas, etc.)

3º Cómo vamos a recoger esa información (Batería de preguntas, cuándo las vamos a hacer, cómo las vamos a hacer, qué situaciones podemos plantear, etc.)

4º Cómo vamos a finalizar la entrevista

5º Informe.

- Entrevista final:

El departamento de recursos humanos junto con el director Provincial analizan los aspectos más importantes recogidos en la entrevista focalizada para comunicarle al candidato que ha sido seleccionado e iniciar el plan de acogida y formación.

- Seguimiento de los procesos de selección: Recoge la información sobre el proceso de selección de M.O.I.

- ❖ Fuentes de Reclutamiento con las que se ha contactado para solicitar candidatos.

- ❖ Número de candidatos nos han llegado de las fuentes de reclutamiento, y cuántos de ellos han sido citados a entrevista.
- ❖ Absentismo en las entrevistas.
- ❖ Pretende hacer un seguimiento del número de candidatos entrevistados y la fuente de reclutamiento de procedencia.

## FUNCION DE FORMACION

Una vez los trabajadores han sido seleccionados para pertenecer al grupo Eulen, se pasa al proceso de la formación, un proceso muy complejo, ya que Eulen cuenta con diversos aspectos dentro de este proceso:

Una vez finalizado el proceso de selección, se lleva a cabo la correspondiente incorporación del candidato elegido a la empresa. En este caso, Eulen, lleva a cabo un plan de acogida meramente burocrático, donde el responsable del correspondiente departamento, simplemente informa a la nueva incorporación de las normas de la empresa y las tareas (tiempo, forma,...) que debe cumplir. Un manual con las normas detalladas suele ser la guía que acompaña dicha acogida.

De esta manera, lo que se pretende es conseguir una rápida integración en el entorno de trabajo, adquiriendo lo antes posible el desempeño óptimo del puesto por parte del trabajador y asegurar la inversión del proceso de selección, evitando posibles costes de la infra productividad.

Como ya hemos mencionado con anterioridad, otra de las principales funciones de Recursos Humanos, es la formación, ya que se trata de uno de los pilares estratégicos fundamentales en los que se apoya Eulen, ya que tener un equipo de personas altamente cualificadas y permanentemente preparadas en los diferentes conocimientos, habilidades y competencias que afectan a sus puestos de trabajo, aseguran el éxito y la sostenibilidad en el tiempo de cualquier empresa.

Para ello Eulen, dispone de un centro especializado en la formación del personal, que se encarga de organizar e impartir programas de formación internos, dando cobertura al personal del grupo en sus diversas actividades, áreas de trabajo y materias formativas.

El instituto Eulen de formación, en calidad de departamento de formación corporativo, se encarga de elaborar, gestionar y ejecutar de manera directa y con ayuda de terceros (personal interno, empresas externas) el Plan de Formación continuada en el ámbito nacional.

Además lleva a cabo funciones de apoyo, asesoramiento y participación en el desarrollo de dichos planes de formación del resto de países en los que el grupo Eulen está presente.

Para diseñar los correspondiente cursos de formación, el Instituto, lleva cabo un análisis un diagnostico de las necesidades de formación.

Este análisis es considerado como una etapa esencial en el área de formación, ya que un análisis de necesidades de formación inadecuado puede conducir a una formación con un nivel inadecuado o dirigido a las personas equivocadas. Un buen análisis de necesidades de formación identifica qué competencias han sido ya aprendidas y determina las personas objetivo formativo actual para diseñar el programa de formación.

## **DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN**

Se debe realizar un estudio de las necesidades de formación para identificarlas y responsabilizar a la organización en la formación. El objetivo de la formación es conseguir que todos los puestos de trabajo estén ocupados por personas que tengan las aptitudes, conocimientos, y competencias suficientes para desempeñarlo eficazmente.

Para ello, en primer lugar, debemos ver cuál es el nivel de conocimientos, y habilidades que deberían poseer las personas que ocupan los

puestos de trabajo (análisis ocupacional) y a su vez medir las cualidades de las personas en relación con la tarea que ejecutan (análisis competencial). Hecho esto tendremos el diagnóstico de las necesidades de formación, ya que se habrá puesto de manifiesto la diferencia entre las aptitudes y conocimientos que posee un trabajador y las que debe poseer para desempeñarlo eficazmente.

Los datos necesarios para efectuar estos análisis se pueden obtener de dos formas, de información ya existente en la empresa a través del proceso de selección, o de información obtenida mediante un estudio propio. Como es obvio, la primera opción ahorra tiempo y esfuerzo.

## **EL PLAN DE FORMACION**

El Plan de Formación es el documento elaborado por el instituto de formación, con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado, normalmente anual. El Plan de Formación se inserta dentro de la estrategia de la empresa y tiene que elaborarse en concordancia con dicha estrategia.

Todo Plan de Formación debe de contener, los colectivos a quien va dirigido, las acciones formativas propuestas, el presupuesto asociado, los objetivos/resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los objetivos formativos tras su puesta en marcha.

## **FORMACION BASICA**

En cuanto a la formación impartida por dicho instituto, puede consistir en una acción formativa de manera online, a través de dos plataformas, *E-Learning* y *@prende*. Estas plataformas, consisten en una manera de aprendizaje online, en la que el personal de la empresa, accede a través de unas claves, facilitadas previamente por la dirección teniendo acceso a los

diferentes cursos impartidos para su correspondiente categoría profesional. A su vez, dichas plataformas también disponen de una biblioteca online que permite descargar todo el material necesario para los cursos de formación de manera gratuita e instantánea

Por otro lado, Eulen, también lleva a cabo una parte de la formación de manera presencial, se trata de una formación especializada y destinada a puestos que requieren grandes responsabilidades. Esta formación tiene el objetivo de formar continuamente a las esferas más altas del grupo empresarial.

El instituto de formación debe llevar a cabo un procedimiento específico para solicitar la correspondiente autorización previa. Este procedimiento consiste en:

- ❖ Rellenar debidamente y enviar al Instituto Eulen, el Formulario F-82/80/99, que consiste en una "petición de Formación para personal directo" revisado en abril de 1.999 que entró en vigor desde la misma fecha.
- ❖ Debe adjuntarse el presupuesto detallado, siempre que no sea el Instituto Eulen quien busque el proveedor y plan de formación.
- ❖ Adjuntar listado de asistentes.
- ❖ Si el curso no tiene costes, se indicará así en las observaciones.
- ❖ Los asistentes, normalmente, serán futuros trabajadores de Eulen. El departamento de "Servicios Auxiliares" es el que más dispone de ello dada la mayor complejidad de los trabajos a realizar. El departamento de "Mantenimiento" también lo usa mucho por la misma razón.
- ❖ Durante el curso los asistentes deben firmar todos los días de asistencia, a la teoría y a la práctica, en el pliego de asistencia que también adjunto.
- ❖ Al finalizar, cada uno de los asistentes debe llenar el cuestionario de valoración del curso.

- ❖ Una vez terminado el curso, se envía al Instituto Eulen el pliego de asistencia y los cuestionarios de valoración.

## FORMACION UNIVERSITARIA

Finalmente Eulen, también invierte en formación, a través de un contrato formativo con Kunhel, un centro de formación empresarial, que consiste en la realización de un máster en dirección de Recursos Humanos destinado a capacitar a los alumnos para que puedan ejercer la labor de técnico en recursos humanos con una visión completa en los aspectos clave de este área, lo que les permitirá acercarse a las técnicas más avanzadas que están empleando en la actualidad en las empresas, conocer su naturaleza, su encuadre dentro de la estrategia empresarial y su metodología de implantación.

Tiene un carácter práctico, fomentando la participación activa de los alumnos en clase y haciendo uso de las técnicas docentes más eficaces: método del caso, Role-playing, vídeo training, entrenamiento en habilidades, realización de ejercicios etc.

Está impartido por profesores con experiencia profesional diaria en la gestión de recursos humanos, Directores de Recursos Humanos y Consultores. Al ser profesionales que ocupan cargos de responsabilidad en sus empresas, se les brinda la posibilidad de conocer el perfil y la capacitación de los alumnos para futuros procesos de selección de personal.

El papel que juega Eulen en este contrato, consiste en ofrecer unas prácticas laborales durante la realización del máster, permitiendo de esta manera ver al alumno la parte práctica del departamento de Recursos Humanos durante 12 meses con una posible incorporación tras la finalización del mismo.

## II. AREA DE RETRIBUCION

Es llevada a cabo por el jefe de departamento, única persona autorizada para acceder a los correspondientes programas de diseño retributivo y posteriores evaluaciones.

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales (estructura de los salarios, componentes fijos y variables, retribuciones en especie, dietas, desplazamientos y locomoción, etc.), la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes **categorías profesionales**.

Funciones:

- o Compensación
- o Política de solicitud y concesión de anticipos y préstamos del personal

## FUNCION DE COMPENSACION

### SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

El sistema de retribución variable (SRV) es una herramienta de dirección que trata de alinear la contribución de los empleados con los objetivos estratégicos para el desarrollo del negocio. Dicho sistema permite a la compañía disponer de un proceso que contribuya a:

- ❖ Establecer objetivos a cada empleado de acuerdo con los objetivos del Grupo o del área en la que se encuentra asignado
- ❖ Llevar un seguimiento sobre el cumplimiento de dichos objetivos de cara a establecer acciones de mejora que permitan corregir las desviaciones

- ❖ Valorar y recompensar de manera objetiva la contribución de cada empleado a los resultados de la compañía
- ❖ Facilitar una vía de comunicación formal entre el jefe y el colaborador

El proceso de retribución variable comprende las etapas de fijación de objetivos, comunicación de estos, revisión de objetivos y valoración

Los elementos del sistema de retribución variable son:

1. Puerta de entrada: el SRV tiene como objetivo retribuir a los empleados según su aportación a los resultados de la compañía. Para tener derecho al devengo del incentivo será necesario que la compañía obtenga unos resultados mínimos de beneficios. Para cada uno de los países del área internacional se establecen unas puertas de entrada específicas por país.
2. Target de retribución variable: es el valor teórico de retribución variable que percibiría el empleado si consigue un cumplimiento del 100% en todos sus objetivos. Cada puesto de trabajo tiene asignado un "target" que se calcula sobre la retribución fija anual de cada empleado.
3. Objetivos y pesos: hay tres tipos de objetivos; objetivos económicos, de gestión y personales. Cada uno de estos objetivos se articulan en el sistema en función del puesto y ámbito de responsabilidad sobre el que opera el puesto.
4. Escalas de cumplimiento de los objetivos y de consecución de incentivos: el nivel de consecución del incentivo se sitúa entre el 80% y el 125%, calculándose de manera proporcional.

El umbral mínimo de consecución está fijado en el 80%, por debajo de ese porcentaje no se perciben incentivos. La valoración de los objetivos y el cálculo de los incentivos se realiza anualmente una vez se produce el cierre del ejercicio. La cantidad de incentivo que resulta de la valoración de los objetivos

se abona en la nómina del mes siguiente al mes en que se haya cerrado el ejercicio.

Respecto a la ficha de retribución variable, cada empleado junto con su jefe jerárquico, deberá firmarla donde se recogen los objetivos asignados en cada ejercicio, así como las condiciones de valoración de los mismos. La firma de la ficha es requisito indispensable para acogerse al sistema y se entiende como aceptación expresa por parte del empleado de las condiciones generales.

Las condiciones generales serán las siguientes:

- ❖ La cuantificación de la retribución variable dependerá directamente de la base del año anterior.
- ❖ Tendrá una vigencia anual pero se realizará una valoración cuatrimestral.
- ❖ La empresa se reserva el derecho a modificar, prorrogar o suprimir los objetivos que lo integran una vez finalizado cada ejercicio económico.
- ❖ El abono del incentivo no alterará la cuantía de los restantes conceptos que el empleado percibiera con anterioridad.
- ❖ Cumplir los requisitos para el devengo de los incentivos.

## **POLITICA DE SOLICITUD Y CONCESION DE ANTICIPOS Y PRESTAMOS DEL PERSONAL**

Esta política tiene por objeto regular el proceso de solicitud y concesión de anticipos y préstamos del personal del grupo.

## **1. Préstamos**

Para poder optar a la concesión de un préstamo, será necesario que el empleado tenga una antigüedad mínima de 2 años y que la empresa no haya agotado la cantidad destinada a este objeto.

Estas solicitudes de préstamos, se realizan vía jefes de RRHH, quién analizará y aprobará en su caso, los mismos y mediante un formulario. En el caso de ser aprobada dicha solicitud, del departamento de Compensación solicitará al departamento de finanzas la realización del cuadro de amortización del préstamo. Una vez elaborado el cuadro, se realizará el contrato de préstamo.

El importe máximo a solicitar es del 50% de la retribución fija anual del empleado en el momento de la solicitud, sin que dicha cantidad pueda exceder de 25.000€, y el mínimo será de 2.000€. El tiempo máximo de amortización del préstamo será de 48 meses (4 años).

La empresa establecerá cada año el tipo de interés aplicable a los préstamos que se concedan en dicho año. Para el ejercicio del 2014, este interés es del 4,5%.

Los préstamos son incompatibles entre sí por lo que ningún empleado podrá tener activos dos préstamos al mismo tiempo. Asimismo, deberá transcurrir al menos un año entre la devolución de un préstamo y la solicitud de uno nuevo. En caso de que la relación laboral del empleado con la empresa se extinguiese por cualquier causa, la deuda pendiente del trabajador con la empresa será reintegrada por el prestatario en el plazo de diez días naturales siguientes a la fecha de finalización del contrato.

## **2. Anticipos**

El empleado podrá solicitar como anticipo hasta el importe que haya devengado en el último mes en que lo solicita más el devengo de una paga extraordinaria y el importe se descontará en un único pago sobre la próxima nómina o paga extra.

Las solicitudes de anticipo se realizan igual que las del préstamo mientras que en el supuesto de que la relación laboral del empleado con la empresa se extinguiese por cualquier causa, a la empresa compensará y descontará, hasta donde alcance, el importe del anticipo del finiquito que eventualmente le correspondiera.

### **III. AREA DE RELACIONES LABORALES y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **I. RELACIONES LABORALES**

Pasando al marco jurídico del departamento, encontramos el Área de Relaciones Laborales, una función enfocada principalmente a temas legislativos.

Se trata de una función externalizada, llevada a cabo por una persona autónoma, más concretamente por un asesor laboral.

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales (disciplina, condiciones laborales), la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Asimismo, esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.

## II. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El Área de Desarrollo de los Recursos Humanos, que al igual que la de Relaciones Laborales, tiene externalizada sus funciones.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

Dentro de estas funciones, se encuentra una de las tareas más importantes del departamento, la tarea selección, que se lleva cabo siguiendo unas directrices previamente fijadas por la dirección.

Finalmente encontramos las tareas más puramente administrativas del departamento, llevadas a cabo por un auxiliar administrativo, que consisten principalmente en recopilar y comprobar documentación, podemos destacar las siguientes tareas:

- ❖ Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- ❖ Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- ❖ Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- ❖ Controlar la asistencia y los horarios de trabajo.

Entre las principales tareas del departamento de Recursos Humanos encontramos selección y formación. Se trata de dos funciones de gran relevancia en la empresa, que permiten a la empresa atraer, desarrollar y

retener el talento, y eso significa trabajar con el recurso más valioso, las personas.

## **Programa de desarrollo TOP EULEN**

Uno de los pilares que forman el Grupo Eulen, está basado en el desarrollo de los empleados. Desde el año 2007 se llevan a cabo diferentes planes de desarrollo individual y colectivo para mandos intermedios y directivos.

El programa de desarrollo es una iniciativa nueva de Eulen sobre desarrollo de personas que se pone en marcha desde el Departamento de Selección, Desarrollo y Compensación (RRHH) y se trata de los "*Talleres del Caso*".

Va dirigido a aquellas personas que aprovecharon su participación en los anteriores programas de desarrollo, pertenecientes a los colectivos de Jefes de producto, Técnicos y Supervisores (estos últimos, ahora Gestores de servicios).

El programa toma su nombre del *método* que se utiliza: la presentación en las sesiones, de casos reales que tienen como denominador común a las personas. Se constituyen 6 grupos de trabajo, cada uno de los cuales tiene un lugar de acceso restringido en la plataforma del departamento de formación, donde se comparten recursos y se abren debates tanto con un consultor como entre los compañeros del grupo.

Como se observa, se trata de un programa innovador y tremadamente práctico, que persigue potenciar la toma de decisiones en escenarios diversos, así como la autoconfianza y la autonomía. Eulen valora la necesidad de continuidad y de seguir invirtiendo en desarrollo de personas, pues ese camino no acaba nunca.

Ningún programa de formación o de desarrollo va a facultar para desempeñar determinadas habilidades; pero proporciona claves, recursos y técnicas, y sobre todo, la posibilidad de experimentarlas en los espacios habilitados en estos programas, pero es un camino permanente, donde cada persona decide llevarlo a cabo en sus relaciones personales y sociales, y decide también, si quiere cambiar.

### **La sesión de *feedback* de la evaluación por competencias**

Se trata de otro de los métodos utilizados por la organización, consiste en una reunión entre el evaluador y el evaluado. En la sesión se comunica el resultado de la evaluación por competencias y se comentan los puntos fuerte y aspectos que se puedan mejorar. Todo ello en un clima de diálogo y participación entre ambos.

La sesión es parte fundamental del proceso de evaluación. Mediante la reunión se desea crear una actitud de mejora tras analizar los resultados, ayudar al empleado a ser más eficiente en su trabajo y potenciar sus puntos fuertes. Además, en la sesión se establecen planes de acción futuros.

Para establecerlo correctamente, se lleva a cabo en cuatro fases que son:

- ❖ Preparación: es importante preparar la entrevista antes de reunirse con el empleado. Es necesario tener un diccionario de competencias que incluya los perfiles competenciales y guía de la entrevista de feedback para más tarde completar el plan de acción.
- ❖ Introducción: a esta fase se le dedican entre 5 y 10 minutos. Esta fase de la entrevista es utilizada para recibir al empleado, creando un ambiente favorable y de confianza.
- ❖ Desarrollo: es la fase más amplia de la sesión y en la que se pretende conseguir que todos los puntos estén claros y sean

aceptados por el evaluado antes de entrar a consensuar el plan de acción. Para que se desarrolle correctamente se deberá establecer un clima de diálogo, escuchar activamente, dejar hablar al empleado, marcar nuevos retos, comentar los puntos fuertes y comunicar qué cosas debe seguir haciendo el empleado, dejar de hacer y comenzar a hacer.

- ❖ Elaboración del plan de acción: una vez se ha dado *feedback* detallado de la evaluación por competencias, es el momento de elaborar un plan de acción. El plan de acción permite llevar a la práctica lo que se ha debatido en la sesión.
- ❖ Cierre: esta es la última fase de la entrevista de valoración y de la que depende que el proceso termine con éxito. Se debe realizar un resumen claro que repase los puntos tratados en la reunión para que ambas partes tengan la misma información.

### **III. AREA DE SERVICIOS SOCIALES**

El Área de Servicios Sociales es la encarga de encontrar y gestionar beneficios para el personal de la empresa, que abarca aquellos servicios creados por la empresa que han sido contratados para que los presten otras empresas.

Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

Estos servicios sociales pueden ser:

- Economatos.
- Guarderías.
- Residencias de vacaciones.

- Becas y ayudas para estudios.
- Servicios médicos de empresa.
- Seguros colectivos de vida.
- Seguros complementarios de jubilación y enfermedad.
- Clubes deportivos y centros recreativos

## **Función de Expatriación**

Este procedimiento tiene por objeto determinar el proceso de comunicación de la Gestión de Expatriados, y señalar los departamentos implicados en dicha gestión.

Recursos humanos central; comunica al departamento. De Asesoría Fiscal y al Asesor Fiscal en destino, la decisión de expatriar a un trabajador, dando los datos necesarios de este a todos los departamento implicados en la gestión. Tanto el departamento Fiscal en España como el Asesor Fiscal en destino, comunicarán a Recursos Humanos Central el estatus fiscal del trabajador a expatriar.

El Área de Recursos Humanos Central establecerá las condiciones de expatriación y las gestiones administrativas oportunas como: modelo de acuerdo laboral, situación en Seguridad Social y coordinará con el Departamento Fiscal su situación fiscal.

Estas condiciones de expatriación se comunicarán a:

- Gerente de País
- Expatriado
- RRHH

En el país destino quienes sean los encargados de tramitar la documentación necesaria para inmigración, contrato laboral y nómina en destino.

Área económica-financiera en destino se encargaran de la declaración de rendimientos del trabajo, contabilidad y reporting.

El asesor fiscal externo en destino será quien se encargará de la realización y comunicación al expatriado de la declaración de renta y certificado de residencia fiscal, si el expatriado precisa de sus servicios.

Informar y asesorar a RRHH en el país destino de la realización de:

- Nómina
- Recopilar la documentación necesaria para inmigración, si procede
- Calcular gross up s/ complementos y realizar el ajuste del gross-up en diciembre
- Revisión W-2 (certificado de retenciones), ajuste gross-up declaración y realizar el cálculo de la ecualización.

En cuanto las comunicaciones en España, las condiciones de expatriación se comunicarán, siempre que proceda, a los diferentes departamentos:

#### **IV. AREA PLAN DE IGUALDAD**

El objetivo de esta área es garantizar y promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres de la empresa EULEN S.A.

Si se han detectado mediante seguimientos y evaluaciones, situaciones de desequilibrio, el departamento de recursos Humanos del Grupo Eulen, S.A, debe de mejorar en aquello que sea posible, en los siguientes niveles:

- ❖ Incrementar el número de trabajadores en el acceso y promoción profesional a las categorías profesionales en que éstas estén en menor representación.
- ❖ Aplicar el principio de igualdad efectiva de mujeres y hombres en el acceso al empleo, formación profesional, promoción profesional, conciliación y prevención del acoso sexual y acoso por razón de sexo por parte de los mandos intermedios en la empresa.
- ❖ Participación de la representación legal de los trabajadores en la difusión y aplicación de los protocolos de prevención del acoso sexual y por razón de sexo y de acoso laboral elaborados por la empresa EULEN.
- ❖ Dar a conocer al personal contratando los derechos laborales de la víctima de violencia de género.
- ❖ Promover la defensa y desarrollo de acciones que incidan en los principios de igualdad entre hombres y mujeres, que garanticen las mismas oportunidades de ingreso, desarrollo y promoción de acceso y promoción en todos los ámbitos.
- ❖ Promover las posibilidades de acceso y promoción de la mujer a puestos de responsabilidad, reorientando situaciones de desigualdad que pudieran existir en la empresa.
- ❖ Garantizar y mejorar las condiciones de trabajo y de salud laboral sin menoscabo del género ocupante de dicho puesto de trabajo.

### **Acciones de seguimiento y evaluación**

Esta función tiene la finalidad de realizar un control del seguimiento y desarrollo.

El departamento de Recursos Humanos se reunirá con la comisión, anualmente para analizar si los objetivos propuestos y las acciones acordadas están produciendo los resultados deseados en materia de igualdad, además elaborarán un informe o evaluación de la situación, con el fin de valorar el alcance y efectividad de las medidas y programar la estrategia del año siguiente.

La comisión está compuesta por una representación de los sindicatos más representación de la empresa.

### **Actuación contra toda forma de acoso**

Esta función tiene el objetivo de mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores y aumentar su nivel de protección de seguridad y salud, el Departamento de Recursos Humanos, del grupo EULEN debe de garantizar la aplicación del sistema normativo y procedimiento contra toda forma de acoso, incluyendo situaciones de acoso en materia laboral, sexual.

Además debe de garantizar la aplicación del protocolo, el cual tiene el objetivo de combatir todas las manifestación de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla, así, como la prevención de esas conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad.

### **Conciliación**

Mediante esta función se aplican una serie de medidas en materia de conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores, algunas de ellas introducidas por la LO 3/2007 para la igualdad efectiva de hombres y mujeres:

- ❖ En materia de permisos de paternidad. Se fija en trece días de duración. Se reconoce tanto en los supuestos de paternidad biológica como en los de adopción y acogimiento.
- ❖ En materia de permisos de maternidad. Destaca la ampliación del permiso en dos semanas más para los supuestos de hijo o hija con discapacidad, pudiendo hacer uso de esta ampliación indistintamente ambos progenitores.
- ❖ En materia de lactancia. Se introduce la posibilidad de disfrute indistinto por el padre o la madre en el caso de que ambos trabajen.
- ❖ En materia de reducción de jornada. Se prevé la ampliación, en caso de reducción de jornada por guarda lega, de la edad máxima del menor que da derecho a la reducción, que pasa de seis a ocho años y la reducción a un octavo de la jornada el límite mínimo de dicha reducción.
- ❖ En materia de excedencia voluntaria. Se reduce a cuatro meses la duración mínima de la excedencia voluntaria y se amplia de uno a dos años la duración máxima de la excedencia para el cuidado de familiares.
- ❖ En materia de vacaciones. Disfrute del periodo de vacaciones en fecha distinta al de incapacidad temporal derivada del embarazo, parto o lactancia natural o con el periodo de suspensión del contrato de trabajo por disfrute del permiso por maternidad.
- ❖ En materia de extinción del contrato de trabajo. No se computan como faltas de asistencia las ausencias derivadas de maternidad, riesgo durante el embarazo, enfermedades causadas por embarazo, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y su duración no sea superior a 20 días consecutivos.

## **Concienciación**

Esta función tiene la finalidad de concienciar a los trabajadores de la importancia de la correcta aplicación del plan de igualdad así como para que conozcan su contenido, se pondrán en práctica una serie de medidas como campañas de difusión y sensibilización, a través del boletín interno, correo electrónico y publicación en el portal del empleados, sesiones informativa, que se incorporaran al curso de formación de los empleados, información sobre permisos y excedencias existentes en normativa laboral, informar al colectivo de hombres sobre sus derechos como padres para fomentar la utilización de los permisos parentales, difusión de la ley de conciliación de la vida familiar y laboral y recogida de sugerencias sobre igualdad de oportunidades y conciliación a través del buzón de sugerencias e informar a las empresas colaboradoras de la compañía de su compromiso con la igualdad de oportunidades.

#### **4. CONCLUSIONES**

El objeto de este apartado es realizar una comparativa acerca del desarrollo de las funciones del Departamento de Recursos Humanos de las empresas Frutos Secos El Rincón S.L y Eulen S.A.

Frutos Secos El Rincón es una empresa especializada en el sector de la alimentación, orientado principalmente a la venta al por menor.

Esta empresa tiene una plantilla de más de 250 trabajadores, pasando a ser una PYME, que se desarrolla en el mercado nacional.

El Grupo Eulen, pertenece al sector servicios, especializado en la prestación de servicios generales a empresas (subcontratación).

La compañía cuenta con una plantilla global de 78.000 personas, distribuidas a nivel nacional e internacional.

Tras los estudios realizados podemos decir que los recursos humanos son los recursos (conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, es decir, son las competencias) que poseen las personas en la organización, entre más capacitada o más competencias tengan las personas que trabajan en una empresa, tanto mayor será su rendimiento y resultados satisfactorios, trayendo como consecuencia una mayor competitividad y empleabilidad.

Observamos que en Frutos Secos El Rincón, las funciones de Recursos Humanos están delegadas en una sola persona, teniendo la responsabilidad de todas ellas. En este caso a la directora de Frutos Secos El Rincón se le exige todo. Mientras que en el caso de Eulen, el Departamento de Recursos Humanos se encuentra más especializado por funciones, llevado por 4 personas. Esto supone que las funciones Eulen se encontrarán mucho más

detalladas y extensas. Asimismo, se ve obligado a subcontratar determinadas funciones.

En relación con ambas organizaciones podríamos relacionar las áreas de reclutamiento y selección de personal con el área de empleo destacando que sus funciones son las de planificación de la plantilla, selección y formación en Eulen. En el caso de Frutos Secos El Rincón observamos que el proceso abarca más funciones partiendo desde la fijación del perfil, reclutamiento, criba curricular, telefónica y organización de dinámicas de grupo hasta la entrevista personal. Este proceso se lleva a cabo por la necesidad de reducir los costes que supone las entrevistas individuales a través de las cribas curriculares y telefónicas e ir descartando candidatos, y así centrarse en los que se considera puedan adaptarse más al puesto de trabajo que se ofrece, mientras que en Eulen el proceso es más corto pasando directamente a la selección con un previo estudio de mercado. Aunque en esta empresa lleven a cabo menos funciones, el procedimiento está más estudiado, ya que el departamento realiza evaluaciones de costes, prioriza decisiones de contrata y subcontratación, lleva a cabo un estudio de mercado laboral, y recoge una detallada y completa información de los candidatos en cuanto a competencias, habilidades y destrezas.

Las funciones del área de contratación de Frutos Secos El Rincón son meramente administrativas. En Eulen se llevan a cabo en dos áreas, como son la de administración de personal y retribución que engloban las funciones de redacción de contratos, nóminas, permisos, gestión y prevención del absentismo o la compensación entre otras. Un gran aspecto a destacar es que Eulen, a diferencia de Frutos Secos El Rincón, lleva a cabo una función de compensación con el objetivo de beneficiar a sus trabajadores a través de mejoras salariales; anticipos o préstamos, de atraer, retener y motivar, además de lograr la satisfacción y el compromiso de las personas con la mejor relación coste/eficacia.

En cuanto al plan de acogida, en Eulen utilizan un procedimiento burocrático, en cambio en Frutos Secos El Rincón tienen un plan de acogida bastante amplio, ya que cuando el candidato seleccionado llega a la empresa en su primer día de trabajo es presentado a sus compañeros y se le informa de las normas de régimen interior de la empresa, lo que contribuye a su rápida adaptación a la misma.

A cerca de las áreas de formación y planes de carrera de Frutos Secos El Rincón podemos destacar que ambas empresas realizan las mismas funciones a diferencia de las persona encargadas de ello. En el caso de Frutos Secos El Rincón, se llevan a cabo por la directora de recursos humanos y las monitoras sin embargo, en Eulen este servicio relativo a planes de formación, motivación o desempeño entre otros es subcontratado a una persona especializada en psicología a la cual se le envía la documentación con la información necesaria. Eulen intenta adaptar su política de recursos humanos y así encontrar una estrategia de formación en la que el aprendizaje sirva para alcanzar los objetivos de la compañía, aumentar la calidad de los programas de formación, dar respuesta a las necesidades individuales de formación, animar grupos, crear contenidos e-learning, etc

Respecto al plan de igualdad de ambas empresas está implantado en la empresa, por un lado en la empresa Eulen, al ser una empresa con una plantilla de más de 250 trabajadores, la ley le obliga a establecer planes para corregir la desigualdad entre trabajadores y trabajadoras. En cambio Frutos Secos El Rincón no está obligado a establecer dichos planes, además de carecer de herramientas, por ello consideramos que es un merito que esta empresa pequeña establezca acciones para mejorar la igualdad de género y de oportunidades para las mujeres, además de tener la sensibilidad en lo que respecta en las cuestiones de género e igualdad. Frutos Secos El Rincón ha aprendido de la experiencia y emplea métodos particulares que demuestra un interés en relación con la igualdad de generar en el trabajo.

El área de clima laboral de Frutos Secos El Rincón se corresponde con el de relaciones laborales de Eulen que se encuentra subcontratada; la principal diferencia que existe se encuentra en las funciones de cada una. En Frutos Secos El Rincón únicamente se llevan a cabo evaluaciones anuales sobre el clima de la empresa acerca de comportamientos y conflictos laborales. En el caso de Eulen además de llevar a cabo estas funciones, se centra en aspectos laborales como despidos colectivos, irregulares o la prevención de riesgos laborales y el cumplimiento de la misma.

La función de servicios sociales la encontramos exclusivamente en Eulen. Esta función se caracteriza por la facilitación de servicios a los trabajadores con el fin de mejorar la conciliación entre la vida familiar y laboral. Tales actividades consisten en la disponibilidad de uso de guarderías, residencias o seguros de vida, jubilación... etc. Esta función es subcontratada y llevada a cabo por técnicos especializados. Esta es una de las grandes diferencias, en cuanto a ventajas laborales que puede ofrecer una gran empresa frente a una de menor tamaño.

De esta manera podemos ver como el Departamento de Recursos Humanos de una gran empresa frente a una pequeña-mediana empresa está mucho más especializado para llevar a cabo cada una de las funciones propias de este departamento, incluso cuenta con funciones extraordinarias y puede permitir la subcontratación de determinadas áreas con el objetivo de conseguir la mayor eficacia del desarrollo del departamento.

Una de las principales razones a las que se deben estas diferencias es el presupuesto destinado a llevar a cabo las funciones, ya que una empresa de gran tamaño cuenta con un mayor número de plantilla y por tanto exige una mayor eficacia de los Recursos Humanos.

Otro gran factor a destacar, es que una empresa de gran tamaño dedica mayor importancia a esta función y por lo tanto mayor tiempo en su desarrollo

mientras que la pequeña empresa se centra en pequeñas funciones, y por lo tanto el tiempo destinado es el justo para su eficaz realización.

Por lo tanto gracias a esta comparación hemos visto que la diferencia a una empresa y a otra es el presupuesto y el tiempo destinado, pero pudiendo llegar a la conclusión de que aunque se dedica más dinero o más tiempo a desarrollar las funciones del departamento de Recursos Humanos en una gran empresa que en la pequeña-mediana empresa lo importante al final es la calidad de sus recursos humanos, tener un equipo de trabajo que cubra todas las competencias necesarias para poder diseñar, arrancar, implementar y desarrollar el crecimiento de la compañía, además de destacar que la pequeña-mediana empresa se enfrenta a problemas debido a su pequeño tamaño y sus recursos limitados, lucha por mantenerse al día en la innovación, y aun así dedica un mayor esfuerzo a su desarrollo, especializando muchas tareas en mayor medida que en la gran empresa.

## ANEXOS

### I.- ANUNCIO OFERTANDO PUESTO

Anuncio mediante la página web del Rincón, ofertando el puesto, en el cual se describe el puesto:

F. S. "El Rincón" S. L, es una gran empresa en continua expansión, sólida y competitiva con más de 25 años de experiencia en el mercado. Contamos con 70 puntos de venta.

Perteneciente al sector de la distribución de los frutos secos, golosinas y productos de panadería y repostería, somos marca líder en Zaragoza y otras ciudades.

Las claves de nuestro éxito son compromiso con el cliente, servicio eficiente, máxima frescura en los productos e innovación constante.

En "El Rincón" sabemos que, nuestros equipos son un bien muy valioso y por ello intentamos ofrecer una serie de ventajas que permitan conciliar la actividad laboral con la vida privada y el tiempo de ocio.

Los requisitos para el puesto de trabajo ofrecido son:

....

## II.- PERFILES DE ASESORA DE VENTAS Y DE RESPONSABLE DE TIENDA

### ASESORA DE VENTAS

- El objetivo del puesto es participar en el desarrollo de manera correcta de la tienda, ofreciendo un eficiente servicio y atención a los clientes de acuerdo con la política de Frutos secos, El Rincón.

- Los requisitos en cuanto a la formación, se requiere mínimo ESO /EGB.

- Las competencias que deben de tener son:

Importancia de la calidad

Orientación al cliente.

Trabajo en equipo

- Los conocimientos que deben de adquirir son:

Procedimientos de caja

Procedimientos de atención al cliente.

Prevención de riesgos laborales.

Conocimientos básicos de merchandising

Procedimientos de manejo de stock.

Conocimientos de la Política de la compañía.

En cuanto a la experiencia, no se requiere pero (recomendable un mínimo de 6 meses en otras compañías).

## RESPONSABLE DE TIENDA.

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Llevar a cabo la supervisión de las Asesoras de Venta que componen su equipo.

Además debe colaborar con el Director/a o Coordinadora y ser responsable del mismo cuando dicho Director/a o Coordinadora esté ausente.

### FORMACIÓN BÁSICA.

- ❖ ESO/EGB (recomendable formación superior).

### COMPETENCIAS.

- ❖ Pensamiento analítico y solución de problemas.
- ❖ Planificación y organización.
- ❖ Importancia de la calidad.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Orientación al cliente.
- ❖ Comunicación e influencia.
- ❖ Orientación a resultados.

### CONOCIMIENTOS.

Además tener un nivel requerimientos para las Asesoras de Venta, se incluyen específicamente:

- ❖ Gestión de horarios de trabajo.
- ❖ Conocimientos medios en Merchandising
- ❖ Todos los conocimientos necesarios para manejar una tienda

## EXPERIENCIA

- 1 año como Asesora de Venta en El Rincón (recomendable 2 años) o, 1 año de experiencia como Responsable de Tienda en empresa externa.

### III.- MODELO DE ENTREVISTA

#### 1.- INICIO

- a) Reforzar que la candidata esté tranquila. *Asumimos que está nerviosa, por lo tanto, se trata de empatizar, indicarle dónde debe sentarse, si le ha costado mucho llegar, etc.)*
- b) Reforzar tuteo
- c) Reforzar la confidencialidad
- d) Reforzar que nos haga preguntas en cualquier momento
- e) Felicitarla por haber superado la primera fase
- f) Presentarnos y decir el puesto que ocupamos

Durante este tiempo se detectan la línea base de su comunicación no verbal.

#### 2.- DETALLE DE DATOS PERSONALES

Preguntar por datos personales de interés. Repasar los del CV por si falta alguno.

#### 3.- CURRICULUM ACADEMICO Y PROFESIONAL

- a) Indagar el por qué hizo (o hace) unos estudios u otros.
- b) Indagar la historia profesional más reciente, dando relevancia a los trabajos relacionados en el mismo sector y/o funciones
- c) Reforzar mucho el que nos cuente experiencias vividas realmente (un día normal en su vida laboral, etc.)

#### 4.-VALORACION FUNCIONAL

En orden de prioridad, resulta fundamental revisar al menos si ha realizado las 3 primeras:

- b) Atención al cliente
- c) Limpieza y orden
- d) Arqueo de caja
- e) Reposición
- f) Pedidos
- g) Gestión de reclamaciones
- h) Participación en la vida de las empresas

## 5.- VALORACION COMPETENCIAL.

En orden de prioridad, las más importantes son las 4 primeras

- a) Orientación al cliente.
  - Qué es lo que más te gusta de la venta
  - Qué estrategias utilizas para vender
  - Qué crees que es más importante en la venta: un buen producto, un buen precio o buena atención (...)
  - Cuál crees que es el proceso lógico en la atención al cliente.
  - ¿En qué establecimientos te gusta comprar? ¿Por qué?
  - ¿Los clientes preguntan por tu nombre cuando entran a comprar y no estás?

- ¿Cómo has gestionado la última reclamación de un cliente?
- ¿Crees que el cliente siempre tiene la razón? ¿Por qué?
- ¿De qué manera crees que puedes fidelizar clientes?
- ¿Cómo haces para conseguir nuevos clientes?
- Qué estrategias utilizas para vender
- Qué crees que es más importante en la venta: un buen producto, un buen precio o buena atención (...)
- Cuál crees que es el proceso lógico en la atención al cliente.
- ¿En qué establecimientos te gusta comprar? ¿Por qué?
- ¿Los clientes preguntan por tu nombre cuando entran a comprar y no estás?
- ¿Cómo has gestionado la última reclamación de un cliente?
- ¿Crees que el cliente siempre tiene la razón? ¿Por qué?
- ¿De qué manera crees que puedes fidelizar clientes?
- ¿Cómo haces para conseguir nuevos clientes?

b) Trabajo en equipo

- Cuéntame el último trabajo que hiciste en la Universidad. ¿Cuál fue tu papel?
- En un grupo, qué prefieres: dirigir o dejarte llevar.
- ¿Cuándo fue la última vez que ayudaste a alguien en tu trabajo?
- ¿Y la última vez que pediste ayuda tú?
- ¿Cuándo fue la última vez que pediste perdón en tu trabajo a un compañero/a?

- ¿Qué crees que es lo más difícil de trabajar en equipo?
- ¿Qué ventajas crees que te aporta trabajar en equipo? ¿Y trabajar solo?
- Cuéntame la última desavenencia que hayas tenido con un compañero. ¿Cómo lo solventaste?
- ¿Cómo te sientes cuando ves que un compañero se "escaquea" en su trabajo y te toca a ti hacer lo suyo?

c) Responsabilidad

- ¿Cómo te sientes cuando alguien llega tarde 15 minutos a una cita contigo? ¿qué cosas piensas?
- ¿Has cuidado alguna vez de alguien?
- ¿Te gusta cuidar de cosas que no son tuyas? ¿Cómo te sientes?
- ¿Has cuidado de mascotas?
- ¿Cuándo fue la última vez que no respetaste una norma? ¿cómo te sentiste?
- ¿Crees que las normas están para ser cuestionadas de vez en cuando?
- Un día has vendido 1500€, y te faltan al cuadrar la caja: 2.25€. ¿Cómo te sientes? ¿A quién se lo dirías? ¿qué harías?
- ¿Cómo te sientes cuando ves que una compañera tuya se salta un procedimiento de manera descarada? ¿A quién se lo dirías?

d) Autocontrol

- En este caso lo mejor es hacer algún comentario sobre la calidad del CV, sobre su diseño, a ver cómo reacciona.
- También preguntas del tipo "*al ver tu CV vi algo que no me cuadraba, y sigo teniendo dudas*"
- "Cuéntame la última vez que tu jefe te dejó en evidencia delante de alguien (compañeros o clientes)"
- "Cómo haces para calmar tus nervios"

En realidad el autocontrol hay que valorarlo a lo largo de toda la entrevista, sus reacciones, etc.

### Apertura y flexibilidad

- También se comprueba a lo largo de toda la entrevista, comprobar si la persona contesta de manera agresiva o con exceso de vehemencia o rigidez.
- También: "De estas cosillas que todos tenemos, ¿Qué te gustaría cambiar/mejorar?
- Destaca 2 de tus virtudes

PREGUNTA INTERESANTE PARA CONCLUIR LA ENTREVISTA (a las candidatas que nos interesan): "*Con todo lo que te he contado... ¿te sigue interesando el puesto?*"

#### **IV.- INFORME ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

*Entregar copia a RRHH una vez consolidada la decisión de APTA*

**1.- Aspectos recogidos en los 5 primeros minutos** ( impresiones cualitativas)

**2.- Aspectos personales.** Valorar de 1 a 4 (siendo 1 mal y 4 bueno)

Puntualidad Higiene

Valoración en el vestir Modos de expresarse

**3.- Valoración académica y profesional** ( impresiones cualitativas)

**4.- Valoración funcional** (valorar de 1 a 4)

Atención al Cliente Limpieza y Orden

Arqueo de Cajas Reposición

Pedidos Gestión de Reclamaciones

Participación en la vida de las empresas

**5.- Valoración competencial** (valorar de 1 a 4)

Orientación al Cliente Trabajo en Equipo

Responsabilidad Autocontrol

Auto motivación Apertura y Flexibilidad

**6.- Valoración y decisión final** ( impresiones cualitativas)

APTA NO APTA

FECHA.....

ENTREVISTADOR/A.

## V.- DOCUMENTO DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

Tras la entrevista se envía el siguiente documento:



Te da las **GRACIAS...**

**...POR PARTICIPAR EN NUESTROS PROCESOS DE SELECCIÓN.**

En breve nos pondremos en contacto contigo para comunicarte el resultado.

No obstante, en espera de esa llamada queremos recordarte alguna de las cosas más importantes de las que te hemos informado durante las diferentes fases de la selección de personal:

- Durante la primera semana de tu contrato recibirás la formación necesaria para el desempeño de tus funciones en "El Rincón". Recuerda que ya habrás firmado contrato, por lo que es remunerada. Nuestras monitoras profesionales te acompañarán durante todo este proceso.
- Al cumplir los 6 meses en "El Rincón" podrás beneficiarte de nuestro más atractivo beneficio social: el seguro médico privado con Sanitas.
- Tu salario a percibir, como te comentamos, se rige por el Convenio Colectivo de referencia.
- Contamos con gran variedad de jornadas laborales, adaptadas a las necesidades de cada persona tratando así de favorecer la conciliación laboral-personal.
- Gracias a nuestros procesos de Gestión del Talento, podrás acceder a interesantes cursos de formación y a desarrollar una prometedora carrera profesional dentro de la Empresa.

En el caso de que te surgiera alguna duda, por favor, ponte en contacto con el departamento de Recursos Humanos en el Tfno. 976 259 990 o a través de [recursoshumanos@fseirincon.com](mailto:recursoshumanos@fseirincon.com).

Muchas gracias de nuevo.

Seguiremos en contacto.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIZA, J.A; MORALES, A.C y MORALES, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. McGraw-Hill, Madrid.
- AGUIRRE, J.; ANDRES, M; RODRIGUEZ, J.; TOUS, D. (2000): *Dirección y gestión de personas*. Ediciones Pirámide: Madrid.
- BUENO, E. (2005): *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización (4<sup>a</sup> edición)*. Pirámide: Madrid.
- DOLAN S., VALLE R., JACKSON S. & SCHULDER R. (2003), *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Madrid.
- FEDERICO GAN, GASPAR BERDEL (2007), *Manual de recursos humanos : 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. Y CARDY, R.L. (2001): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- ISABEL DELGADO PIÑA (2006), *Del análisis teórico a la solución práctica*, Madrid.
- MARGARET BUTTENISS (2001), *Cambiando los roles para crear la organización de alto rendimiento*, Barcelona.

- MIQUEL PORRET GELABERT. (2007) *dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, Madrid.
- MORALES, A.; ARIZA, J.; MORALES Emilio (2000): *Gestión Integrada de Personas, una perspectiva desde la organización*. Editorial Desclée de Bionwe S.A. Bilbao.
- PUCHOL, L, (2005), *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed. Díaz De Santos, Madrid.
- PUCHOL, L. (Dor. Coord.) (2000): *Casos y supuestos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos, Madrid.
- TENA, G. (2012): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos – Manual de clase. Curso 2012-2013, 3º Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Zaragoza.*
- <http://www.fselrincon.com/>
- <http://www.eulen.com/>
- <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-reclutamiento-profesional-seleccion-de-personal.html>
- <http://www.iniciativapymes.com/>
- Curso homologado Inem; [www.tutorformación.es/plataforma/course/](http://www.tutorformacion.es/plataforma/course/)  
09/2013 9:14