



CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO  
DE RELACIONES LABORALES Y  
RECURSOS HUMANOS.

TRABAJO FIN DE GRADO

# I+D+i de los RRHH y su impacto en



GANADOR PREMIO  
A LA EXCELENCIA  
EMPRESARIAL  
EN ARAGÓN 2007

**PYMES**



Estudio Realizado por:

*Begoña Moya Lázaro*

## **ESTRUCTURA DEL PROYECTO**

### **Introducción.**

### **Presentación de la cooperativa.**

Plan Estratégico- I+D+i.

Introducción al modelo EFQM

Organigrama y Estructura de Personal. Reestructuración dpto. RRHH.

### **Desarrollo Integral del Plan de Acogida.**

Situación de partida.

Detección de necesidades.

Objetivos del Plan de Acogida.

Plan de Acogida en Pastores Grupo Cooperativo:

- 1- Flujograma,
- 2- Bienvenido a Pastores
- 3- Manuales específicos según necesidades del puesto
- 4- Dinámicas de trabajo en equipo y comunicación emocional.
- 5- Vinculación a un departamento de RRHH: Formación, selección, comunicación...

La figura del "tutor@"

FOFO- Formador de Formadores. Preparación de Formación de tutores.

Cuadro de Mando Integral del Plan de Acogida.

### **Auditoria de la Formación y su impacto.**

La formación como elemento estratégico para la gestión.

El modelo Pastores. La importancia de las actitudes.

La figura del responsable de Gestión de Personas. Staff de formación.

La comunicación de la formación → “informar para formar”.

Planificación de la formación.

La evaluación de la formación:

Plan de acción de trabajo. “Impulso a la formación”

Cuadro de mando integral para la Formación.

### **Catálogo de competencias.**

Detección de necesidades.

Aplicación y su impacto en las distintas áreas.

Utilidad

Ejemplo de aplicación en Pastores Grupo Cooperativo.

### **Procedimiento manual de ADPT**

Detección de necesidades.

Beneficios.

Métodos de análisis.

Ejemplo de aplicación en Pastores Grupo Cooperativo.

### **Conclusiones**

## Introducción

El presente trabajo práctico nace como proyecto final del Grado de Recursos Humanos y Relaciones Laborales y quiere ser al mismo tiempo un referente teórico-práctico para la organización Pastores Grupo Cooperativo (en adelante PGC).

Un referente en cuanto a que, quiero dotar a PGC de unas herramientas que le permitan optimizar de una forma eficiente y detallada todas sus relaciones laborales, llegando a todos los niveles de la organización midiendo el impacto de los programas de formación y desarrollo, plan de acogida, manual de competencias y procedimientos de ADPT que iremos estudiando a lo largo del proyecto. El objetivo a medio y largo plazo es llegar incluso más allá de los trabajadores de la empresa, alargando estas herramientas a los nuevos socios de la cooperativa, siempre adaptándolas a cada caso.

El trabajo se divide en varios apartados, que he denominado bloques para un mejor seguimiento, en los que se intentan reflejar los puntos más delicados de cada apartado, su aplicación y seguimiento:

### BLOQUE I- Presentación de la cooperativa.

En este apartado, se realiza una presentación de la Cooperativa, desde su organigrama y estructura organizativa dando un pequeño "paseo" a través de ella, para así ayudar a comprender mejor las áreas motivo de estudio de este proyecto.

Además se explica brevemente su plan estratégico y su método actual de gestión de personas, basado en la Gestión por competencias y en la formación como elemento básico impulsor de las competencias de todo el personal de Pastores Grupo Cooperativo, todo ello previo a un estudio de detección de necesidades.

En este apartado hago hincapié en que el desarrollo y formulación de cualquier Plan de Acción del Departamento de Recursos Humanos, debe ir formulado en línea al Plan Estratégico General de la Cooperativa, así como ser congruente con los demás planes formulados y activos ya en la organización.

### BLOQUE II- Plan de Acogida.

Este bloque comienza con un breve estudio de necesidades de Pastores Grupo Cooperativo y un breve análisis que expone en su conclusión final la necesidad de implantar en Pastores Grupo Cooperativo una herramienta como es este Plan de Acogida Integral.

Así pues, se formulan los objetivos básicos que se deben conseguir con el Plan de Acogida, así como el impacto que debería tener en la organización.

Posteriormente, se comienza a redactar el Plan (al que nunca se le va a denominar Manual de Acogida), matiz que ha sido una decisión vital y de reconducción del Manual existente al Plan de Acogida que se desprende de este trabajo teórico-práctico, pues las necesidades que se estaban cubriendo en ese momento con este primer plan, no tenían el enfoque adecuado a la estructura y cultura de Pastores Grupo Cooperativo, ni atendían a sus necesidades ni al Plan Estratégico. Más adelante desarrollare este punto.

Es decir, se ha intentado dotar a PGC de una herramienta de socialización y de un indicador de adaptación de las nuevas incorporaciones tanto a la cooperativa, como al puesto de trabajo para el que han sido seleccionadas que hasta ahora era un error que se venía produciendo en PGC.

### BLOQUE III- Auditoria de la Formación.

En este bloque definimos la organización, y su sistema de Recursos Humanos incidiendo en Formación, desde el pasado llegando hasta la actualidad, con una reestructuración surgida desde Dirección General después de detectar el cambio inminente y necesario que había que darle a esta área.

Estudiaremos la formación, su análisis histórico, la planificación, los distintos tipos de evaluación, su vinculación a comunicación Interna, su utilidad, el retorno de los 360º de la información obtenida, la cual proporciona un alto nivel de excelencia en la gestión y adaptación de los conocimientos y competencias de los componentes de Pastores a los objetivos de la empresa.

Vincular y potenciar fuerzas hacia la consecución de los mismos objetivos es trabajo del Departamento de Recursos Humanos y la formación una de sus herramientas más fuertes, eso sí, sin ser la panacea definitiva, ni mucho menos.

#### BLOQUE IV- Catálogo de competencias.

PGC está en continua adaptación al cambio, al mercado, busca la innovación, la inversión, por todo esto la implementación de sistemas de calidad, que hoy en día rigen a la mayoría de las empresas, y concretando en PGC, son necesarios para garantizar la idoneidad de los trabajadores; lo cual se puede lograr a través de la estructuración de un sistema de gestión por competencias.

La definición de competencias y la creación de un diccionario de competencias, pueden ser aplicadas en todas los procesos del área de recursos humanos de una organización, ya que al delimitar las aptitudes y comportamientos de los trabajadores, se pueden mejorar procesos de selección, planes de carrera, formación y desarrollo, compensación y evaluación de desempeño, entre otros...

#### BLOQUE V- Procedimiento Manual de ADPT.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas que nos permita continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano. Sirve de apoyo para el reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

Gracias al ADPT hemos conseguido ubicar cada puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Esta estructura es mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

En definitiva, podemos decir que se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.

**Presentación de la cooperativa:**

**Carne Aragón, es una cooperativa que surge en el '81 con una veintena de ganaderos con dos ideas claras:**



**La razón de su creación, fue la de eliminar intermediarios que empobrecían el valor generado por el ganadero, quedando en las sucesivas comisiones del campo a la mesa el valor final del producto sin repercutir en el ganadero. Por ello, y apoyándose en un modelo cooperativo y la gestión empresarial moderna se creó la cooperativa.**

**¿Por qué cooperativa? Es la pregunta siguiente. La respuesta es fácil y sencilla, porque se basa en iniciativas personales de un grupo de personas con el mismo fin dando, de la misma forma que cualquier otro tipo de entidad jurídica, respuestas a los problemas del mercado y siendo competitiva en los mismos (más adelante se desarrollan los conceptos de integración vertical, económicas de escala, etc, que ayudan a entender esta cuestión).**

En los años 90, el modelo planteado en un principio creció, forjando un modelo integral en Carne Aragón (APA) incluyendo otros procesos como:

- ✓ Gestión Técnico Ganadera
- ✓ ADS
- ✓ Alimentación – Genética
- ✓ Programa de Calidad y desestacionalización.

En resumen, evitando intermediarios en todos los procesos a los que tenían que recurrir para la gestión de sus ganaderías, consiguiendo con ello un doble efecto:

- 1) Evitar costes de los intermediarios,
- 2) Velar por la correcta gestión buscando un modelo único en búsqueda de la calidad y uniformidad del producto, y aprovechando economías de escala.

La cooperativa fue creciendo poco a poco por todo Aragón, aunque su proceso de crecimiento más fuerte se dio hace 8 años, con la fusión de la cooperativa de Cinco Villas en 2000 y posteriormente con COTEGA en Teruel, creando así la cooperativa actual Carnes Oviaragón, empresa con mayor peso dentro de Grupo Pastores que en la actualidad es propiedad de 1300 ganaderos repartidos por todo Aragón y provincias limítrofes.

Año a año, Carne Aragón, posteriormente Oviaragón y Pastores Grupo Cooperativo, fue creciendo y añadiendo a su cartera de negocio y actividades, cada día más actividades hasta cubrir todas las necesidades de sus socios.

Fue desarrollando el modelo de integración vertical en la empresa consiguiendo entre otros logros:

- *La aparición de economías de alcance que se derivan de un mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos, tales como instalaciones productivas, almacenes, sistemas de transporte, etcétera. De esta forma, se podrán repartir los costes fijos asociados con activos infrautilizados o sin un límite físico en su capacidad de utilización información, conocimientos, etc.*
- *La coordinación de las actividades integradas puede permitir la reducción de los niveles de existencias intermedios o los trabajos de manipulación y transporte, con la consiguiente reducción de los costes.*
- *A veces, la integración de actividades permite simplificar el proceso productivo, mediante la automatización del mismo o la eliminación de procesos intermedios que, de otra forma, serían necesarios.*
- *La integración vertical permite eliminar los llamados costes de transacción que son aquellos que se derivan de contratar con proveedores o clientes externos, como consecuencia de la búsqueda de información, de negociación, de control para que cumplan lo pactado, etc.*
- *La integración vertical permite a la empresa asumir el margen que lleva asociado la actividad de los proveedores o clientes. Esto representa una ventaja para la empresa sólo en la medida en que dicho margen sea relativamente elevado por las condiciones de mercado en que operen proveedores y clientes. Si ello no es así, la rentabilidad de la misma se podría ver reducida al no compensar dichos márgenes las inversiones necesarias para afrontar el proceso de integración.*

Fuente: (Cap 12, Menguzzato y Renau, pag 267; cap 14, Navas y Guerras, pp 338 y 339)



Con todo este desarrollo, Pastores consiguió todos estos apartados añadiendo la distinción de imagen de marca que produce el control de todo el proceso, así como velar por su calidad.

Actualmente es un gran ejemplo de integración vertical como muestra el siguiente gráfico:



Como podemos observar en la gráfica, Pastores Grupo Cooperativo como define su lema busca la integración "DEL CAMPO A LA MESA" realizando directamente todos sus procesos productivos, añadiendo valor al producto en cada paso, valor que finalmente repercute al ganadero, win-win ganamos todos.

## I+D+i

La cooperativa lleva más de 12 años implicada con la I+D+i poseyendo varias patentes a nivel nacional y velando por la mejor calidad de vida de los ganaderos, mejora de la calidad de sus productos y de la productividad.

Destacar que la I+D+i también se realiza en la gestión de personas. Análisis y Descripción de puestos de trabajo, incentivos orientados a la dirección por objetivos, plan de acogida, formación en competencias,... son algunos casos de I+D+i en Gestión de Personas. Destacar, que muchos de estos motores del personal en Pastores son potenciados gracias al modelo de Calidad Total EFQM.

En 2005, Pastores Grupo Cooperativo ganó el premio de la DGA a la mejor empresa alimentaria de Aragón "PREMIO ESPECIAL ALIMENTOS DE ARAGÓN", coincidiendo con el 25 aniversario de la cooperativa.



El año 2008 fue un año de reconocimiento para la empresa obteniendo dos premios de gran reconocimiento en el ámbito empresarial: "PREMIO A LA MEJOR EMPRESA ALIMENTARIA de ESPAÑA".

PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN ARAGÓN, otorgado por el Instituto Aragonés de Fomento (DGA). 2011.



## PLAN ESTRATEGICO

### **MISIÓN: La razón de ser**

- 1.- Incremento de Rentabilidad y mejora de la calidad de vida de los ganaderos asociados.**
- 2.-Obteniendo productos de alta calidad, seguridad alimenticia y elevado valor añadido que satisfaga a nuestros clientes.**
- 3.- Compromiso con la mejora de la sociedad, especialmente del medio rural, así como de los empleados en la búsqueda de la eficiencia y la excelencia.**

### **VISIÓN: Que Queremos ser**

- 1.- Líder en la evolución del sector ovino y la mejora de la calidad de vida de sus asociados.**
- 2.- Cooperativa de desarrollo agrario, puntera en la producción y transformación del producto caracterizada por su especial énfasis en los socios, trabajadores y clientes.**
- 3.- Compromiso con la mejora de la sociedad, especialmente del medio rural, así como de los empleados en la búsqueda de la eficiencia y la excelencia.**

### **VALORES: Lo que es importante para nosotros**

- **Espíritu Cooperativo / Gestión Empresarial.**
- **Combinación de Rentabilidad y desarrollo sostenible, con las personas y el medio rural en el centro de atención.**
- **Enfoque en la optimización local de la utilización de los recursos humanos y agroganaderos, con adaptación a las ideas de mercado global.**
- **Compromiso ético y búsqueda de lo mejor.**

Partiendo de estas premisas o bases del plan estratégico se formuló por parte del Consejo Rector de la cooperativa una matriz de visión (ordenada por importancia):

**Rentabilidad y Calidad de Vida de los ganaderos**

**3,2**

<b>Solvencia de la Cooperativa</b>	<b>2,1</b>
<b>Productos innovadores y de Calidad</b>	<b>1,5</b>
<b>Compromiso con las personas</b>	<b>1,3</b>
<b>Líder en evolución mercado ovino</b>	<b>1,1</b>
<b>Compromiso con el desarrollo sostenible</b>	<b>0,9</b>

Para conseguir estos objetivos marcados, en la figura anterior se pueden observar 6 de los 50 ítems propuestos, de entre los seis prioritarios se formuló el Plan Estratégico de la cooperativa que en líneas generales se ve reflejado en la siguiente figura:

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS** *Oviaragón* desde la MATRIZ DE VISIÓN



## **INTRODUCCIÓN AL modelo EFQM.**

*El modelo de gestión empresarial EFQM está considerado como una herramienta excepcional para ayudar a las empresas en la mejora continua.*

*Es un sistema al que cada vez se adhieren más compañías. En Aragón, en este momento, ya son mas de 31 las empresas que han alcanzado un nivel de excelencia en calidad muy elevado, por encima de los 400 puntos en la valoración de las auditorias EFQM.*

FUENTE: (Adaptado y actualizado de Heraldo de Aragón (15-enero-2006), de un texto de Begoña Travesí)

## **UN MODELO DE EXCELENCIA APLICADO POR EMPRESAS EUROPEAS**

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro creada en Holanda en 1988 por 14 grandes empresa bajo el patrocinio de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 800 miembros de la mayoría de los países europeos.

### **OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN**

Promocionar y ayudar a mejorar la competitividad de las empresas europeas mediante la mejora de su gestión. En la actualidad cuenta con más de 800 miembros (pequeñas compañías, multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades).

### **¿QUÉ ES EL MODELO EFQM?**

Modelo Europeo de Gestión o Modelo EFQM de Excelencia fue publicado por la Fundación en 1991. Se trata de un modelo de referencia para ayudar a las empresas europeas en su gestión, a través de la aplicación de los principios de la Calidad Total.

### **¿CÓMO SE APLICA?**

El modelo sirve como marco de referencia para definir actividades y resultados para considerar la gestión empresarial como excelente. También es un sistema objetivo de medición de la situación de una compañía y de su progreso en el tiempo. Las actividades y resultados se agrupan en 9 campos denominados criterios: (liderazgo, personas, procesos, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en la sociedad y los resultados clave). Cada uno de ellos tiene un peso específico cuantificable dentro del modelo. La evaluación de todas estas áreas da una puntuación de 0 a 1000 puntos.



## EVOLUCIÓN PUNTUACIONES TOTALES 2004-2011

EVOLUCIÓN PUNTUACIÓN EFQM PASTORES G.C. (VERSIÓN 2010)					
CRITERIO	2004	2005	2006	2009	2011
1. Liderazgo	28	34	41	50	55
2. Estrategia	29	38	43	44	50
3. Personas	23	25	31	42	45
4. Alianzas y Recursos	35	36	41	40	45
5. Procesos, Productos y Servicios	33	39	46	53	55
6. Resultados en los Clientes	34	44	50	66	68
7. Resultados en las Personas	10	27	32	36	38
8. Impacto en la Sociedad	18	18	24	26	31
9. Resultados Clave	71	79	90	60	68
<b>PUNTUACIÓN TOTAL EFQM</b>	<b>281</b>	<b>340</b>	<b>398</b>	<b>417</b>	<b>455</b>

*En esta diapositiva se pueden ver los puntos que obtuvo PGC cuando sus áreas de gestión fueron auditadas.*

*Para poder optar al premio EFQM es necesario obtener un mínimo de 400 puntos en la evaluación. Es una auditoría externa quien se encarga de hacer una puntuación independiente, Pastores superó ampliamente la comparación con su autoevaluación. Al sobrepasar los 400 puntos nuestro grupo entro en el club de excelencia y mejores empresas aragonesas*

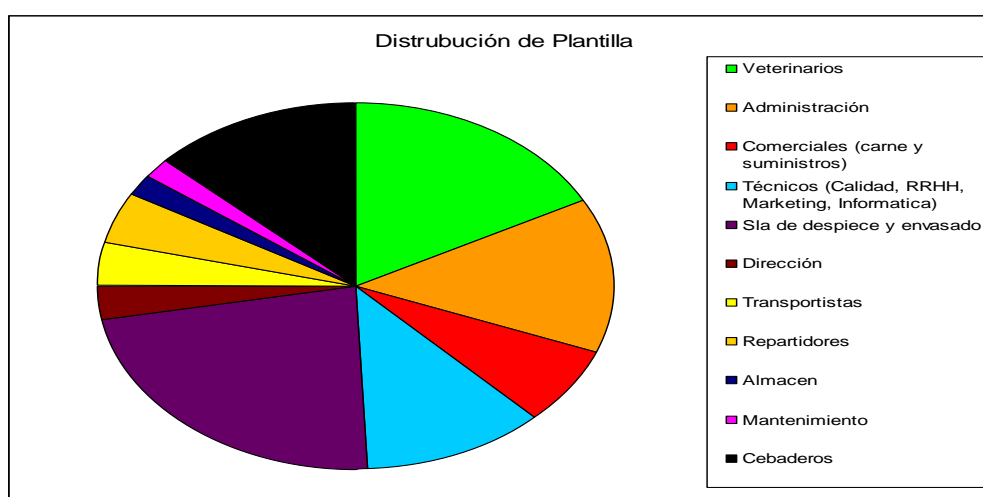
## ORGANIGRAMA y ESTRUCTURA DE PERSONAL:

### -Reestructuración departamento Recursos Humanos-

La plantilla de Oviaragón (4 personas en 1981) ha ido creciendo fuertemente en los últimos años debido a los procesos de fusión, y las nuevas instalaciones enfocados a la producción de productos de más valor añadido como el embandejado y el precocinado.

**En 5 años ha tenido un crecimiento de casi 100 personas, llegando en la actualidad a más de 200 trabajadores. Ese crecimiento junto con la integración de diferentes actividades para cubrir la integridad del proceso productivo, así como la especialización y profesionalización de los puestos de trabajo, ha sido uno de los principales detonantes de la puesta en marcha de este plan de acción.**

La distribución actual de la plantilla por secciones es la siguiente:



## REESTRUCTURACIÓN DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

En 2006, comenzó una fuerte reconversión del Dpto. de Recursos Humanos, tomando como punto de partida el mismo para comenzar este apartado.

Pastores Grupo Cooperativo aplica desde el año 2003 el modelo EFQM de Calidad Total para el desarrollo y evaluación de su Plan Estratégico. Desde el comienzo del uso de dicha herramienta, se detectaron latentes áreas de mejoras en el Departamento de Recursos Humanos. Dos de las más importantes eran la Formación y la Comunicación Interna. Por ello, en 2006 se creó un puesto de STAFF independiente de Recursos Humanos colgando en el organigrama directamente de Dirección General para potenciar dichas áreas de mejora.

Debido al excelente resultado de esta decisión y su reflejo en auditoria de gestión modelo EFQM, encuesta de clima laboral, ante Comité Ejecutivo,... en 2007, se decide desligar íntegramente todas las áreas de carácter estratégico de los Recursos Humanos, unificando Formación y Comunicación Interna, con:

- Selección,
- Análisis Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo,
- Planes de Carrera y Desarrollo,
- Política Retributiva,
- Responsabilidad Social Corporativa

...creando así el Departamento de Gestión de Personas, actualmente llamado Departamento de Recursos Humanos.

Por otro lado, se reformuló la estructura anterior enfocando sus tareas hacia las Relaciones Laborales (contratación, nóminas, seguros sociales, prevención de riesgos laborales,...).

A continuación, se incluye una breve reflexión sobre el objetivo y áreas de trabajo y responsabilidad del Departamento de Gestión de Personas.

### ***DEPARTAMENTO GESTION DE PERSONAS/RRHH.***

**Objetivo: Planificación, Diseño e integración de Sistemas o prácticas de RRHH con estrategias corporativas para mejorar la eficacia del conjunto de la organización a través de las personas.**

#### **Funciones:**

#### **ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA**



- Elaboración y diseño organizativo fijando las estructuras más adecuadas para conseguir los objetivos,
- Análisis y determinación de procesos y procedimientos más adecuados a la estructura,
- Desarrollo de sistemas de descripción de trabajo (ADPT) y sistemas de valoración de puesto de trabajo.

### **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

- Desarrollo de un sistema integrado de información de RRHH conociendo las características de las personas y puestos de la empresa.
- Establecimiento de gestión por competencias y sus niveles por puesto.

### **PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS**

- Elaboración de planes de empleo (vacantes a cubrir),
- Determinación de planes a largo plazo para tener plantillas adecuadas a los retos futuros,

### **SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Reclutamiento y evaluación de candidatos,
- Desarrollo de sistemas de evaluación continua de candidatos,
- Gestión de empresas de trabajo temporal,

### **FORMACION DE RECURSOS HUMANOS**

- Establecimiento de una política de formación y sistema diagnóstico de necesidades de formación,
- Diseño de acciones formativas y su impartición,
- Estructuración de un plan de formación y sistemas de evaluación de su eficacia.

### **SISTEMAS DE EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS**

- Desarrollo de la evaluación de la actuación de las personas de la Compañía,
- Elaboración de criterios de evaluación del desempeño por puestos.

### **DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y PLANES DE CARRERA**

- Establecimiento de sistemas promocionales,
- Fijación de criterios de desarrollo para puestos estratégicos,
- Identificación de potenciales.

### **DESARROLLO DIRECTIVO**

- Formación y desarrollo de directivos de la compañía.

### **MODELOS DE COMPENSACION**

- Elaboración de políticas y estrategias de motivación por grupos o empleados,
- Modelos de conciliación de vida laboral y personal.

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

- Auditar fallos de comunicación interna y problemáticas de desinformación,
- Plan de acogida,
- Elaborar un plan de medios de comunicación interna y su gestión,
- Estructuras sistemas de información y comunicación ascendente (buzón de sugerencias, sistemas de creatividad, etc.).

### **ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA**

- Análisis del Clima laboral de la compañía mediante sistemas de opinión,
- Conocer las variables fundamentales de la cultura de empresa,
- Diagnóstico de la opinión de empleados y su coherencia con la estrategia de la compañía.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

- Desarrollo y Gestión de participación en políticas sociales.








## Desarrollo Integral del Plan De Acogida

**El Plan de Acogida desarrollado en este trabajo, se podría considerar un híbrido entre una política de formación, una política de selección y una acción de comunicación interna.**

### Situación de partida

Pastores Grupo Cooperativo, al inicio de este estudio, estaba carente de un programa de Plan de Acogida. Debido al impulso del modelo EFQM, se desarrollo un Manual de Acogida. Dicho manual, era denso y la mayoría de las veces, acababa en un cajón del nuevo empleado. Además, la realidad es que no se entregaba a la mayoría de las nuevas incorporaciones, al no existir un seguimiento sobre su implantación ni interés por parte de Recursos Humanos en la aplicación del mismo, ni en los resultados que podía aportar a la organización.

Posteriormente, tras la reforma del departamento se comenzaron a implantar planes de acción emergentes, para “salir del paso”, hasta la correcta definición del Plan Estratégico del área de Gestión de Personas, que pese a tener un claro objetivo definido, y unas exigencias por parte de Dirección General desde el primer día, se ha visto en la situación de ir creando, poco a poco, las herramientas necesarias para la consecución de dichos objetivos, como han sido:

-  Diccionario de Competencias Pastores,
-  Análisis y descripción de puestos de trabajo,
-  Auditoria de la formación y su impacto,
-  Reestructuración de los sistemas y procedimientos de selección de personal,
-  Sistema de gestión documental de selección,
-  **Desarrollo integral de Plan de Acogida,**
-  Implantación de programa gestión de personas (*CEINSA Expert*).

Cabe destacar, que el **Plan de Acogida, a nivel informal se ha ido realizando** a las nuevas incorporaciones según la siguiente

estructura, tras descartar el uso del antiguo modelo de Manual de Acogida:

- 1) Visualización del Video Corporativo,*
- 2) Visita a las instalaciones y breve explicación de la cadena productiva,*
- 3) Socialización y presentación de nuevos compañeros y responsable directo,*
- 4) Seguimiento informal de su desarrollo, tanto a la nueva incorporación como a su responsable directo.*

A su vez, elemento clave a destacar en este análisis de situación de partida, fue una incorporación masiva para la implantación de un nuevo turno en producción, se realizó una **prueba piloto de tutorización de nuevas incorporaciones**. Dicha prueba fue un éxito a nivel participativo y dio como fruto una herramienta eficaz de **"formador de formadores"** que se ha decidido incorporar a este desarrollo integral del Plan de Acogida en Pastores, pero se detectó un resultado nulo o negativo, debido a la falta de seguimiento de tutores y tutorizados, dándose en algunos casos desentendimiento por parte del tutor, en otros cambios de turnos que producían que se perdieran la pista,... por tanto, no siendo una herramienta eficaz, principalmente por su falta de control y seguimiento, aunque si adecuada "teóricamente" y muy apreciada por ambas partes tutores y nuevas incorporaciones.

**Ahora, tras este breve estudio, conocedores de la situación de este Plan de Acción, de los errores y aciertos del pasado, se debe proceder a desarrollar el nuevo Plan de Acción "Desarrollo Integral del Plan de Acogida en PGC".**

### **Detención de necesidades.**

---

Tras el análisis de la situación existente, el siguiente paso en el desarrollo de este Plan de Acogida es detectar las necesidades en las personas de la organización, principalmente en las nuevas incorporaciones y que les puede aportar un Plan de Acogida.

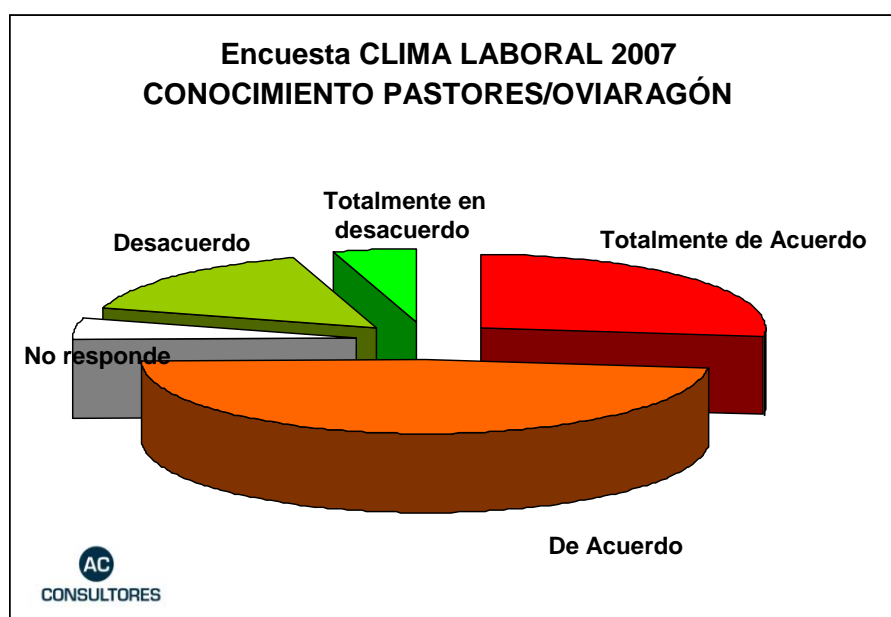
Varios son los cauces para detectar la necesidad de un plan de acogida y el enfoque que este debe tener:

a) **ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.** La plantilla actual de Pastores Grupo Cooperativo es una fuente fundamental de esta información. Cada año, se realiza una encuesta de clima laboral, realizada en ocasiones por agentes externos como AC Consultores. Conta de 102 ítems, destacar que uno de ellos intenta medir el conocimiento que los emplead@s tienen de la cooperativa y el resultado fue que estaba sufriendo un crecimiento negativo en el histórico de los últimos 3 años.

**La pregunta formulada para detectar el conocimiento que los empleados tienen de la cooperativa era la siguiente:**

**“Hay áreas de PASTORES/OVIARAGON que desconozco totalmente o de las que tengo poca información.”**

El resultado de este año sobre este ítem es:



*Como puede observarse, cerca del 75% de los encuestados certifican que hay áreas de la cooperativa que desconocen. **El modelo de integración vertical y el rápido crecimiento y especialización de los puestos ha llevado a esta situación actual.***

Además, también se percibe (desde dirección, Marketing,...) que este desconocimiento se produce sobre los productos que oferta la cooperativa.

Sin embargo, la encuesta de clima laboral muestra unos datos tremendamente satisfactorios en lo referente a satisfacción y sentimiento de pertenencia a la cooperativa.

Por otro lado, a nivel información laboral y sobre Prevención de riesgos laborales, el trabajador expresa que esta correctamente informado. Este dato es vital de cara a la orientación del Plan de Acogida pues dos son los formatos que la teoría y la dogmática define:

**MANUAL DE ACOGIDA.** Es un manual basado en procesos, tareas diarias,... Es una manual muy difundido en entidades bancarias y puestos administrativos. En el se explica las relaciones laborales básicas, y los procesos o dificultades en el trabajo diario (uso del teléfono, fax, transportes, reclamaciones, programas informáticos corporativos,...).

**PLAN DE ACOGIDA.** En este formato, se busca más la socialización de la nueva incorporación. Se promulga por su integración en la empresa, en el equipo de trabajo y por hacerle participe de la cultura organizativa de la empresa. En el se enfoca, como un "libro de estilo", el plan estratégico de la empresa, sus productos, sus clientes, sus áreas de trabajo,... Suele estar apoyado en acciones formativas complementarias, y es de gran utilidad la asignación de un tutor. La nueva incorporación siempre ha de ser consciente de que esta participando en un Plan de Acogida. Popularmente este tipo de acciones se llamaban "hacer camiseta" y han sido desvirtuadas por "salvajes" planes de acogida enfocados a la cultura comercial de departamentos de ventas de grandes empresas. Se trata de una herramienta menos técnica, pues la formación sobre tareas, se realiza "in situ" en el propio puesto de trabajo y con el apoyo del tutor

Desde el punto de vista de PGC, este tipo de acciones son mas "humanas" y el impacto de las mismas es más acorde con el espíritu de la organización, fomentando competencias y no meros procesos o tareas.

b) **COMITÉ EJECUTIVO.** La otra gran fuente de información para detectar las necesidades y formato del Plan de Acogida es el comité ejecutivo, formado por Dirección General, Operativa, Técnica,

Financiera y Recursos Humanos. Destacar, que en una medida como el desarrollo e implantación de un Plan de Acogida, así como en casi todas las pertinentes a la Gestión de Personas, la dirección debe apoyar y fomentar estas acciones, pues finalmente, los responsables operativos, del día a día, de la gestión de personas son los propios directivos y responsables de área, quedando el departamento como un órgano de staff que debe ayudar a todas las demás áreas a cumplir sus objetivos e integrar el conjunto de áreas. A mi personalmente, me gusta concebir y entender el Departamento de RRHH/Gestión de Personas como un "Facilitador" de los demás responsables de área y trabajadores de la empresa.

Aclarada esta puntualización, como segundo punto de partida y conociendo las experiencias pasadas, la encuesta de clima laboral y el día a día con el equipo de trabajo de cada responsable directo y sus necesidades detectadas en los procesos de incorporación a la empresa de nuevos emplead@s se procedió a realizar dos sesiones de **"brainstorm" o tormenta de ideas** para detectar que queríamos que el plan de acogida aportara y que no. El resultado de dichas sesiones, altamente participativas fueron los objetivos del plan de acogida:

## OBJETIVOS PRINCIPALES

### Plan de Acogida

- **Integrar a los nuevos empleados en la cultura organizacional.**
- **Fomentar la cohesión y conocimiento entre distintas áreas de la empresa.**
- **Mejorar la socialización de los nuevos emplead@s en su adaptación al nuevo puesto de trabajo (periodo de mayor incertidumbre).**
- **Dar a la nueva incorporación una atención y apoyo personalizado.**
- **Potenciar el sentimiento de pertenencia de los nuevos emplead@s.**

- ***Evaluar las nuevas incorporaciones durante su periodo de prueba.***

- ***Detectar necesidades de formación de los nuev@s emplead@s.***

**También deberíamos definir varios objetivos accesorios o complementarios:**

- ***Reducir costes de selección.***
- ***Reducir rotación de personal.***
- ***Aumento de la productividad debido al encaje puesto-persona.***
- ***Mejorar la profesionalidad y calidad de los productos y servicios Pastores.***

Todos estos objetivos deberán ser controlados mensualmente mediante el cuadro de mando de RRHH/Gestión de Personas a través de unos indicadores para permitir formular correcciones o estrategias emergentes. Estos indicadores van a ser:

**1) Porcentaje de personal de nueva incorporación al que se ha realizado plan de acogida y emitido informe.**

**2) Ratio: Personas que superan periodo prueba/ Personas seleccionadas.**

**En ambos indicadores, dirección general ha establecido como factor de éxito el índice 100.**

**Además, fuente de información clave para el éxito de este programa es la encuesta anual de clima laboral.**

### **EL PLAN DE ACOGIDA EN PASTORES GRUPO COOP.**

El Plan de Acogida de Pastores grupo cooperativo, en su implementación a todas las nuevas incorporaciones a la empresa, consta de varias etapas.

#### **Flujograma del proceso completo.**

El desarrollo integral del Plan de Acogida seguiría el flujograma expuesto en la figura adjunta:





Como puede observarse, primero se expone por parte del Departamento de Gestión de Personas el Manual Básico de Acogida, que a partir de ahora llamaremos, ¡Bienvenid@ a Pastores!. Tras esta exposición realizada el primer día de trabajo, se presentara a su tutor y a su responsable directo y comenzara la acción tutoría y formación en puesto de trabajo.

Esa misma semana, se le dará una breve acción formativa sobre procesos y calidad específica y acorde a su puesto de trabajo.

Conforme se vaya incorporando al puesto, con las necesidades detectadas tanto por tutor y responsable, como por parte de la nueva incorporación se formulara un plan específico de formación para la nueva incorporación, cuyo objetivo será adaptar lo antes posible, al 100% la nueva incorporación al puesto de trabajo y sus requerimientos, tanto a nivel formativo como de competencias.

Cuando exista un grupo de varias incorporaciones, con un plazo máximo de un mes, se realizara una dinámica de grupo sobre comunicación emocional y trabajo en equipo.










Por último, 4 días antes de la finalización del periodo de prueba establecido, se realizara un triple informe (responsable directo, tutor y nueva incorporación) y la nueva incorporación realizara una entrevista de aproximadamente 20 minutos de duración con el Responsable de Gestión de Personas. Dicha entrevista será un feedback fundamental entre ambas


partes, y junto con los informes previos, el Responsable de Gestión de Personas emitirá un informe al Responsable directo sobre el desarrollo del Plan de Acogida en la nueva incorporación, emitiendo su recomendación sobre su contratación, una breve reseña sobre las acciones formativas necesarias, puntos fuertes y áreas de mejora a potenciar en la nueva incorporación,...

### ***Bienvenido a Pastores (explicación detallada del manual de bienvenida).***


A continuación, vamos a desarrollar un seguimiento y explicación del Manual de Bienvenida que se explica a todas las nuevas incorporaciones. Esta explicación se acompaña con la visualización del video corporativo, la entrega de un perfil corporativo y del propio manual. Además, durante esa jornada se visitan las instalaciones centrales de Zaragoza, donde se explica todo el proceso de transformación y valor añadido de la carne.

El esquema del Manual de Acogida es el siguiente:

-  *Carta de bienvenida del director general,*
-  *Carta de bienvenida del Responsable Gestión de Personas (en la que se detalla el uso del manual),*
-  *Historia de la cooperativa,*
-  *Explicación del modelo de integración vertical,*
-  *Pastores en cifras,*
-  *Plan estratégico,*
-  *Explicación detallada de todas las áreas,*
-  *Cartera de productos,*
-  *Información laboral básica.*



**Bienvenid@ a tú cooperativa,  
Bienvenid@ a Pastores**




**Estimad@ amig@;**

**Tu incorporación a una de las empresas del grupo Pastores es un orgullo para nosotros y una oportunidad para ti.**

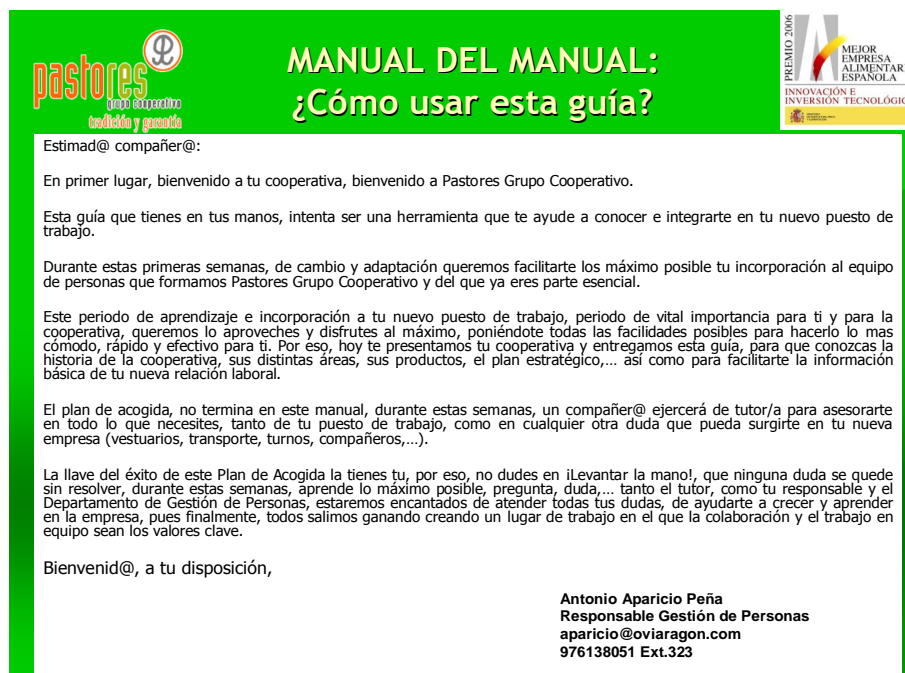
**Este grupo en el que convivimos más de 1800 socios ganaderos y más de 200 empleados está en constante crecimiento creando valor y empleo que es el fin primordial de esta empresa cooperativa.**

**Te invitamos a incorporarte con ilusión y formar parte de este colectivo de personas que cada vez más siente la empresa como parte importante de su vida. Para ello trataremos de ser justos y así mejorar tu bienestar personal y familiar.**

**Un cordial saludo,**

  
**Francisco Marcén Bosque**  
*Director General Grupo Pastores*

*La participación de la dirección es vital en este tipo de proyecto. El manual comienza con un "bienvenidos" del Director General.*



Desde RRHH/Gestión de Personas se explica la utilidad y objetivos del Plan de Acogida, incentivando a la nueva incorporación a que aproveche al máximo este periodo de aprendizaje. **¡Levanta la mano!** es el lema utilizado para incentivar la implicación del trabajador, que no quede ninguna duda sin resolver,... Durante la explicación del manual se incide fuertemente en este apartado. "El trabajador que guarda una duda para si mismo, que no pregunta que no la resuelve, es el tonto de la empresa toda la vida. Quien se arriesga y pregunta, puede parecer que en esa ocasión no sabe hacer algo, pero es normal durante el periodo de acogida, y simplemente con preguntar, nunca más tendrá esa duda". APRENDIZAJE.

Ahora, el nuevo trabajador@ forma ya parte de la historia del Grupo Cooperativo, es hora de ponerle al día sobre el modelo de integración vertical de la cooperativa, las empresas que forman Grupo Pastores y sus actividades,...



En estas diapositivas se expone el crecimiento de Pastores Grupo Cooperativo desde los 20 socios que la formaron simplemente para comercializar sus corderos. Posteriormente se explica como se ha desarrollado el modelo de integración vertical y la importancia para la cooperativa de este.



En la siguiente serie de diapositivas, se intenta explicar todo el entramado de empresas que forman Grupo Pastores, sus actividades y el carácter de especialización que las define.



¿Qué empresas forman GRUPO PASTORES?





La Cooperativa Oviaragón, antes Carne Aragón, es el núcleo de todo el Grupo. Creada hace 26 años, con sus diferentes fusiones ha ido creciendo en número de socios y cabezas de ganado hasta convertirse en la primera cooperativa de ovino de Europa, con 1.300 socios y 600.000 ovejas.

Sus socios aportan la diferencia en el mercado: *más de un millar de Ganaderos aragoneses unidos para comercializar sus corderos de la forma más rentable para sus intereses y conseguir una mejora en su calidad de vida.*



¿Qué empresas forman GRUPO PASTORES?





Si Oviaragón se dedica a la producción de los corderos en el campo, Pastores es el siguiente paso, la transformación y comercialización de carne de cordero.



¿Qué empresas forman GRUPO PASTORES?





(Unión de productores de raza aragonesa), especializada en la mejora genética de una de las razas ovinas autóctonas de Aragón.

Participada al 50 %, cuenta con 2 fábricas de piensos fibrosos para rumiantes, que distribuyen por Aragón y provincias limítrofes.





Cooperativa de consumidores que empezó como carnicería móvil por los pueblos de Aragón y que continúa con la venta directa de productos de Pastores en tiendas propias y participadas.

Cooperativa creada en 2007, para prestar los servicios de esquila.





A lo largo de este apartado, de manera esquemática y conceptual, se explican los principales datos de la empresa (*número de trabajadores, diversidad, cifra de negocios, número de socios,...*). Durante la explicación de este apartado se darán características de cada apartado, anécdotas, breve explicación y desarrollo histórico de las cifras.

 <p><b>PASTORES EN CIFRAS</b></p> <p><b>Mas de 200 emplead@s.</b> (11 nacionalidades)</p> 	 <p><b>PASTORES EN CIFRAS</b></p> <p><b>1250 socios</b></p>  <p>Presentes en más de 400 municipios de Aragón y provincias limítrofes.</p>
 <p><b>PASTORES EN CIFRAS</b></p> <p><b>550.000 ovejas</b></p> 	 <p><b>PASTORES EN CIFRAS</b></p> <p><b>El último año facturamos mas de 50 millones de €</b></p> 


La empresa ha recibido varios premios en los últimos años, el éxito ha sido fundamentalmente del equipo de personas que forman Pastores Grupo Cooperativo. Desde el primer día es importante hacer participe a las nuevas incorporaciones de los éxitos de su cooperativa.



**PREMIOS Y GALARDONES**

- En estos últimos años, varios son los premio obtenidos por la cooperativa en reconocimiento a su trabajo en gestión, investigación,...

**PREMIO ALIMENTOS DE ARAGÓN 2005**



**PREMIO A LA MEJOR EMPRESA ALIMENTARIA ESPAÑOLA 2006**



**PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN ARAGON 2007**



PLAN ESTRATÉGICO. Durante este apartado, se integra a la nueva incorporación en los objetivos claves de Pastores Grupo Cooperativo, exponiendo durante la presentación del mismo, la importancia de que cada acción, cada tarea, tiene que reportar a estos objetivos estratégicos.

**PLAN ESTRATEGICO**

- Si el factor clave para el éxito de todos, el éxito de Pastores es “Ir todos en la misma dirección”, debemos tener claro hacia donde vamos. Por eso, se formulo con ayuda de todos el **PLAN ESTRATEGICO DE PASTORES GRUPO COOPERATIVO.**

**pastores**  
grupo cooperativo  
calidad y ganancia

**MISION:**  
**La razón de ser**

- 1.- Incremento de Rentabilidad y mejora de la calidad de vida de los ganaderos asociados.
- 2.- Obteniendo productos de alta calidad, seguridad alimenticia y elevado valor añadido que satisfaga a nuestros clientes.
- 3.- Compromiso con la mejora de la sociedad, especialmente del medio rural, así como de los empleados en la búsqueda de la eficiencia y la excelencia.

**pastores**  
grupo cooperativo  
calidad y ganancia

**VISIÓN:**  
**Lo que queremos ser**

- 1.- Líder en la evolución del sector ovino y la mejora de la calidad de vida de sus asociados.
- 2.- Cooperativa de desarrollo agrario, puntera en la producción y transformación del producto caracterizada por su especial énfasis en los socios, trabajadores y clientes.
- 3.- Compromiso con la mejora de la sociedad, especialmente del medio rural, así como de los empleados en la búsqueda de la eficiencia y la excelencia.

**pastores**  
grupo cooperativo  
calidad y ganancia

**VALORES:**  
**Lo que es importante para nosotros**

- Espíritu Cooperativo / Gestión Empresarial.
- Combinación de Rentabilidad y desarrollo sostenible, con las personas y el medio rural en el centro de atención.
- Enfoque en la optimización local de la utilización de los recursos humanos y agroganaderos, con adaptación a las ideas de mercado global.
- Compromiso ético y búsqueda de lo mejor.

**pastores**  
grupo cooperativo  
calidad y ganancia

**UN PASEO  
POR TU COOPERATIVA**

En las siguientes páginas, aprenderemos las diferentes áreas que forman el equipo humano de Pastores Grupo Cooperativo.

Uno de los incidentes críticos de Pastores Grupo Cooperativo, y de muchas empresas con un modelo de integración vertical es la creación de pequeños núcleos aislados por la especialización y trabajo de los mismos. Se producen casos de administrativos que no conocen el trabajo de los veterinarios,... creando compartimentos o núcleos con funcionamiento estanco y produciendo una clara falta de integración y falta de comunicación



interna. Mediante la exposición detallada de los objetivos y misión de cada área de la empresa se intenta conseguir la integración mediante la comunicación de todas las áreas, exponiendo la importancia de cada una en la totalidad del proyecto cooperativo.



**EL GANADERO, EL SOCIO**





El socio ganadero de Pastores-oviaragón grupo cooperativo es una persona de 50 años de edad media con aproximadamente unas 500 ovejas. No tiene mano de obra asalariada, y solamente es ayudado por familiares y mano de obra contratada en momentos puntuales como las vacunaciones, etc...

Recibe de la cooperativa múltiples servicios, cebo de corderos, transporte de animales, esquila, etc... de apoyo y asesoría.

Gracias a formar la cooperativa garantiza la supervivencia de su explotación y la comercialización de sus productos de una forma eficaz y segura, incluido el cobro puntual. Por ello valora altamente lea cooperativa como una continuidad de su propia explotación sintiéndola como propia. El nivel de renta del socio ganadero es de nivel medio bajo dada la rentabilidad escasa del sector con el agravante de que se trabajan los 365 días del año .

Esta diapositiva, aunque en un tono negativo y pesimista intenta reflejar el día a día de los propietarios de la cooperativa, los socios/ganaderos. Este apartado sirve de apoyo par entender la formulación de misión, visión y valores dentro del Plan Estratégico.



**SERVICIOS TÉCNICOS VETERINARIOS**





El equipo de veterinario de Carnes Oviaragón se responsabiliza de la gestión sanitaria de las explotaciones de los socios, así como de velar por que el producto final sea de alta calidad y garantizando la correcta seguridad alimentaria del mismo.

A su vez gracias a UPRA y los servicios de asesoría en Gestión Técnico Económica ayudan al ganadero en la gestión de su explotación en búsqueda de una mayor rentabilidad de las mismas siempre con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros socios.





**SUMINISTROS**



Es el departamento encargado de facilitar todo lo que necesita el ganadero para mejorar su producción, su rentabilidad y su calidad de vida. (Pensos, Comederos, Medicamentos, Silos, Cercados,...).





**CEBADEROS**



• 9 cebaderos repartidos por todo Aragón, en los que los corderos se tipifican uno a uno, según su categoría, para pagar al socio en función del peso y la calidad.



• En estos centros se ceban los corderos, garantizando la no utilización de antibióticos y finalizadores, obteniendo productos de alta calidad y seguridad alimentaria.



**LOGISTICA**



• Los socios aportan regularmente corderos a los cebaderos que los camiones de la cooperativa recogen para llevarlos a los cebaderos.

FOTO CAMIÓN VIVO

FOTO CAMIÓN MINORISTA

• Cada carnicero de Aragón, supermercados de toda España, y grandes restaurantes, quieren que día a día sus estanterías tengan el producto Pastores. Esta labor es responsabilidad del Departamento de Logística, así como mantener un almacén central optimizado.

**DPTO. COMPRAS**



Se encarga de la tramitación de altas y bajas de socios, la recepción de la información de los corderos entregados por los socios en cada cebadero.

También es el Departamento responsable de la facturación de los corderos de los socios, de la concesión de anticipos a socios, del pago a socios, solicitud de la cartilla ganadera, facturación de cuotas a socios,...

**En definitiva todo lo relacionado con compra de ganado a socios.**

**PRODUCCIÓN**



Explicación producción: Túnel, Despiece, Sala Envasado, Picking, Almacén y Congelado.

**COMERCIAL**



Desde el **Dpto. de Ventas** se gestiona y coordina desde el pedido del cliente (grandes superficies y distribuidores como Eroski, El Corte Inglés, Sabeco,...) hasta su entrega, todo esto en tiempo record de menos de 24 horas.

**Dpto. Minorista:**  
Es el encargado de la venta a carniceros, hostelería,... repartiendo su productos por todo Aragón.



**CALIDAD Y MARKETING**



El **Dpto. Marketing** se encarga de promocionar nuestros productos, incentivar nuevas formas de consumo, desarrollar la marca "Pastores" y buscar nuevos clientes (ferias).

**Dpto. de Calidad:** Este departamento trabaja en dos áreas. Calidad de producto y Calidad de Proceso. Calidad de producto se encarga de velar por la correcta seguridad alimentaria de todos nuestros productos, garantizando su trazabilidad. Calidad de Procesos, se encarga de definir cada uno de los procesos de trabajo de la cooperativa, analizar y gestionar las reclamaciones,...

**CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

Las principales labores de este departamento se resumen en las siguientes áreas:

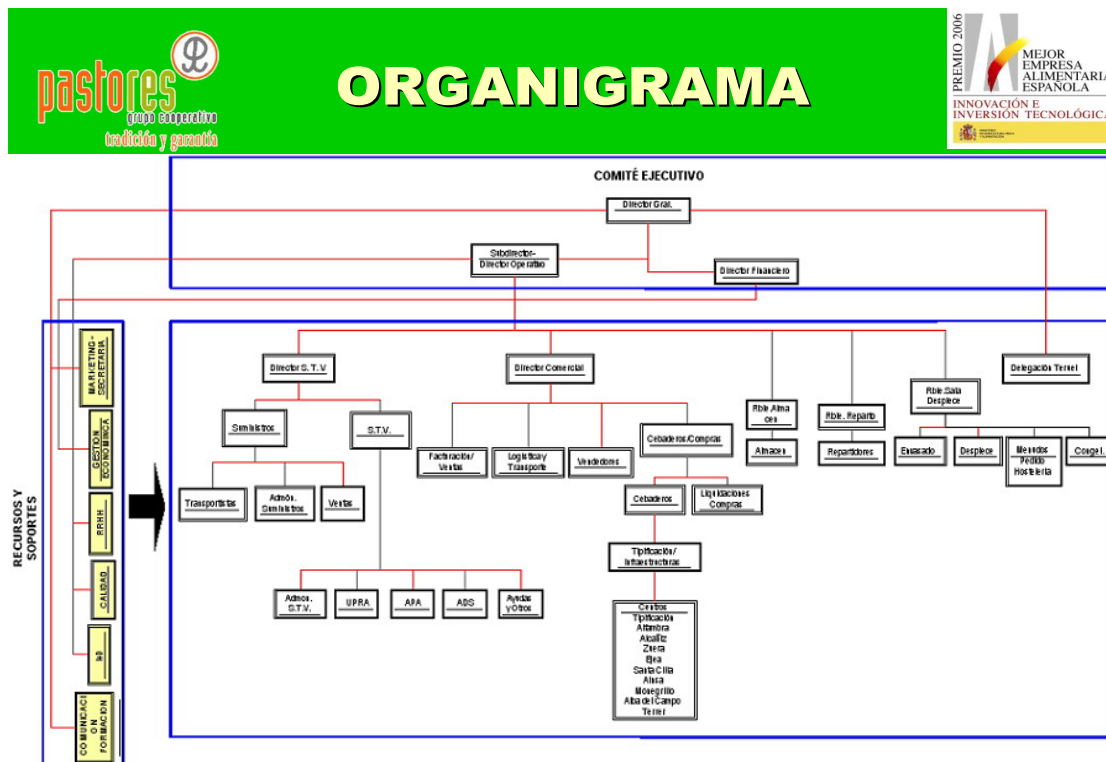
- **Contabilidad:** se encarga de toda la contabilidad general (facturas, gastos personal,...), presentación de impuestos, emisión de pagares.
- **Tesorería:** gestión de cuentas bancarias y su contabilización, todo tipo de pagos, previsiones..
- **Control de cobros:** seguimiento periódico de clientes, contabilización de cobros de rutas y mayoristas, solicitud de riesgos a crédito y caución, tramitación de expedientes con abogados.
- **Contabilidad Analítica:** análisis mensuales de resultados por secciones, generación de informes para dirección...Auditorías.

**Investigación, Desarrollo e Innovación  
I+D+i**

Tras una breve explicación de cada departamento, que se llamara "*un paseo por Pastores*", se cerrara este apartado explicando el desarrollo en I+D+i que realiza la cooperativa y la importancia para la misma. Este apartado no se entregara por escrito, pues pese a dar a todos unas líneas generales, se profundizara en aquellas acciones en I+D+i que reporten al empleado y su área (*genética, nuevos productos, procesos, optimización de métodos y tiempos, estudios ergonómicos, grupos de mejora,...*).

Como cierre, con carácter mas formal, se incorporara un organigrama básico para situar a cada área jerárquicamente, aprovechando esta ocasión

para exponer a la nueva incorporación el sistema de gestión por procesos, en las que cada trabajador es propietario o reporta a un proceso de la empresa, exponiendo el modelo matricial del organigrama de Pastores, gracias a esta gestión por procesos.



A continuación se realiza una breve descripción de los productos finales de Pastores Grupo Cooperativo. Este apartado se completará con una prueba kinestésica, aprendizaje mediante la práctica. Se enseñarán todos los productos y realizará una breve degustación de alguno de ellos.



**PRODUCTOS PASTORES**

Pastores Grupo Cooperativo tiene una amplísima gama de productos, por lo que para una mayor comodidad de comprensión los clasificaremos ordenados en 5 familias claramente diferenciadas:



**PRODUCTOS PASTORES**



- **"Vivo"** engloba la venta de cordero como su propio nombre indica y sin sufrir transformación alguna. Son vendidos directamente por Oviaragón a distribuidores y carniceros rurales que los sacrifican en mataderos comarcales.

**PRODUCTOS PASTORES**



• **"Canales"** considera los corderos ya sacrificados en el matadero y limpios de piel y partes no aprovechables. Se sirven todas las categorías de cordero.

**PRODUCTOS PASTORES**



- **"Despiece"** incluye la separación en piezas enteras de la canal (pierna, paletilla, costillar, cuello, jarrete y falda o tajo bajo). El formato de presentación es tanto fresco como congelado, dependiendo el tipo de cliente al que va dirigido.

**PRODUCTOS PASTORES**



**"Bandejas"** presenta los productos en formato de libre servicio. Dentro de ellas encontramos principalmente cordero fileteado pero también no fileteado y bandejas de menudos.

**PRODUCTOS PASTORES**

• **"Productos Preparados"**.

- **Precocinados** es la última familia lanzada al mercado por Pastores. Consta de 5 platos preparados para calentar y servir en pocos minutos, presentados en diferentes formatos.
- **Bocadillos de ternasco.**
- **4ª Gama.** Le damos al cliente todos los ingredientes necesarios para cocinar el ternasco.
- **Calderetas.** En pueblos y celebraciones.

**PRODUCTOS PASTORES**



**UN PASEO POR TU COOPERATIVA**

Tras este paseo por Pastores Grupo Cooperativo, indicarte que tu tutor, te orientara mas profundamente en tu área de trabajo a la vez que te facilitara un manual con una descripción mas extensa de tu área y puesto de trabajo, así como todas las explicaciones y formación "in situ" necesaria.





## INFORMACIÓN BÁSICA RELACIONES LABORALES



• EL **convenio** aplicable a todos los empleados de Pastores Grupo Cooperativo y Carnes Oviaragón SCL es el CONVENIO BÁSICO DE INDUSTRIA CÁRNICAS. Si deseas consultar dicho convenio esta disponible para todos los empleados en el Departamento de Relaciones Laborales.

• El **salario** corresponde a la totalidad de las prestaciones económicas que percibe el trabajador en dinero por la realización de sus servicios.

• Mensualmente, la empresa facilita al trabajador, juntamente con el salario un recibo de salario "**nómina**". Se trata de un recibo individual justificativo del pago del salario del que se entrega copia sellada por la empresa al trabajador. La fecha de las transferencias suele ser sobre el 30/31 de cada mes y el trabajador recibe a continuación el documento de la nómina por correo.

Se ruega al trabajador indicar al Departamento de Relaciones Laborales el número de cuenta donde quiere que se le abone su sueldo así como cualquier cambio posterior tanto en esta, como en sus datos personales (domicilio, teléfonos de contacto,...).

Completando el manual, se expone una información básica de relaciones laborales, apoyada siempre con la presentación del equipo de Relaciones Laborales como apoyo a todas las dudas referentes a nómina, IRPF y prevención de riesgos laborales.



## ¿Cómo se procede a realizar la retención en la nómina del Impuesto Renta Personas Físicas IRPF?




- 1** En enero, o a tu entrada en Pastores, se calcula un bruto anual teórico (sin complementos, ni pluses) a cada trabajador y desde el se realizan las retenciones.
- Durante el año se van sumando conceptos que cotizaban y tributan (no tenidos en cuenta en la base inicial) y para evitar grandes subidas de la retención en diciembre, se actualiza el bruto real teniendo en cuenta dichas bases.
- 2**
- 3** Cada dos meses regularizamos, es decir, esos conceptos se actualizan sobre el bruto inicial para obtener las retenciones reales, por ello, en muchas ocasiones, sube el porcentaje de retención de nuestro IRPF.
- A final de año, ya tenemos el bruto real percibido durante el año y se realiza la última actualización
- 4**

**CONCLUSIÓN:** Estas actualizaciones se realizan cada dos meses para lograr corregir las retenciones y así disminuir el efecto o subida que pueda tener sobre nuestro salario al repartirlo de forma escalonada y actualizada, disminuyendo el pago a fin de año.



**NOTA:** Para el porcentaje a descontar de IRPF, además del bruto, se tiene en cuenta la situación familiar, nº de hijos, tipo de contrato y su duración,....

Este apartado se ha incluido en el manual debido a la importancia que le dan los empleados, y las dudas que surgen a lo largo del año sobre el tema. Ante el gran número de consultas se decidió incluir esta explicación detallada sobre las retenciones de IRPF.




### ENTRADA Y SALIDA de Nuestro Puesto de Trabajo

- Todo el personal que por su puesto de trabajo deba fichar, tendremos que hacerlo tanto a la entrada como a la salida, así como en todos los descansos que se realicen para desayuno o almuerzo.
- Todo el personal de oficinas tenemos que fichar también en las horas asignadas para comer.
- Cada trabajador tenemos que comunicar todas las incidencias al departamento de relaciones laborales (*pérdida de tarjeta, falta de algún fichaje, salida o llegada fuera del horario de trabajo establecido,...*)
- La pérdida de la tarjeta de fichar supone 9 euros de descuento.





### ACCIDENTES, BAJAS y AUSENCIAS

- Las ausencias al trabajo deben ser siempre justificadas ante el Departamento de Relaciones Laborales.
- En caso de baja por enfermedad común o accidente se deberá entregar a la empresa en un plazo máximo de tres días el parte médico correspondiente.
- En caso de ausencia por motivos personales, se deberá entregar justificante de la ausencia (Por ejemplo: Asistencia a exámenes, enfermedad de familiares, trámites oficiales,...). Tales ausencias serán descontadas de la nómina en caso de no estar recogidas en los Art.50 y 51 del Convenio de Industrias Cárnicas.





Continúa la exposición de la información laboral básica con las siguientes explicaciones:




### PERMISOS y VACACIONES

- Las vacaciones son 22 días laborales anuales (en caso de contrato temporal se disfrutara la parte proporcional que corresponda).
- Tanto las vacaciones como las horas de exceso de convenio (si procede) deberán ser solicitadas a tu responsable con el modelo oficial de la empresa, que se deberá entregar al Dpto. de Relaciones Laborales firmado por dicho responsable.
- Los permisos retribuidos son los siguientes según lo estipulado en convenio:  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, (INCLUIR LISTADO).

### PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES

- Se informará a cada trabajador de los riesgos que existen en su puesto de trabajo mediante una ficha que se entregará en el Dpto. de Relaciones Laborales y mediante explicación directa.
- Es obligatorio acudir al reconocimiento médico en fecha y hora que se te comunique.
- Se te entregaran los **Equipos de Protección Individual (EPI's)** necesarios para tu puesto, explicándote su utilización. **Dichos equipos asignados son de obligada utilización durante la jornada laboral.**

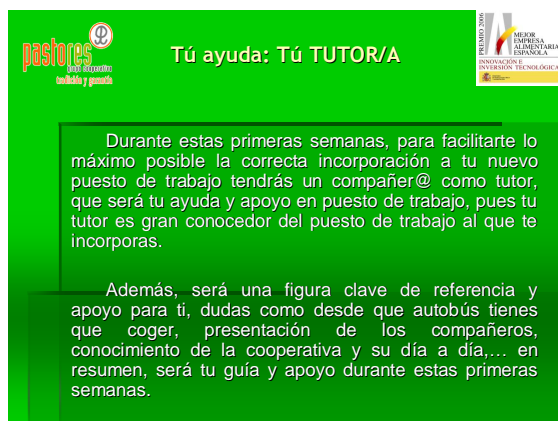



En este apartado de la explicación, el responsable de RR/Gestión de Personas expondrá la importancia de la formación para Pastores Grupo Cooperativo, las cifras básicas del departamento de formación y los planes de desarrollo con cada uno de los trabajadores. Por tanto, se procederá mediante breve entrevista a

captar las necesidades formativas de la nueva incorporación, así como sus inquietudes laborales, expectativas,...



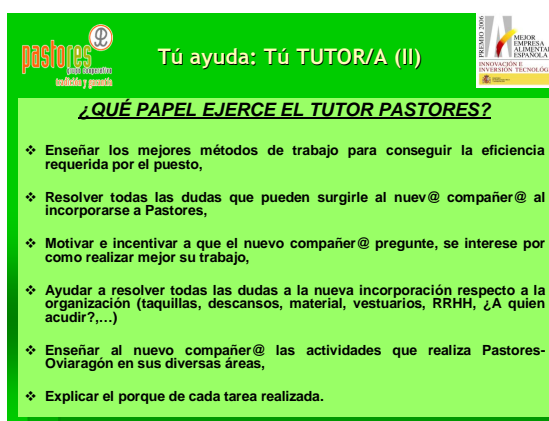
Por último, la exposición y presentación del manual de acogida concluye con unas breves líneas sobre el tutor/a y su presentación, así como la del responsable directo.



**Tú ayuda: Tú TUTOR/A**

Durante estas primeras semanas, para facilitarte lo máximo posible la correcta incorporación a tu nuevo puesto de trabajo tendrás un compañer@ como tutor, que será tu ayuda y apoyo en puesto de trabajo, pues tu tutor es gran conocedor del puesto de trabajo al que te incorporas.

Además, será una figura clave de referencia y apoyo para ti, dudas como desde que autobús tienes que coger, presentación de los compañeros, conocimiento de la cooperativa y su día a día,... en resumen, será tu guía y apoyo durante estas primeras semanas.

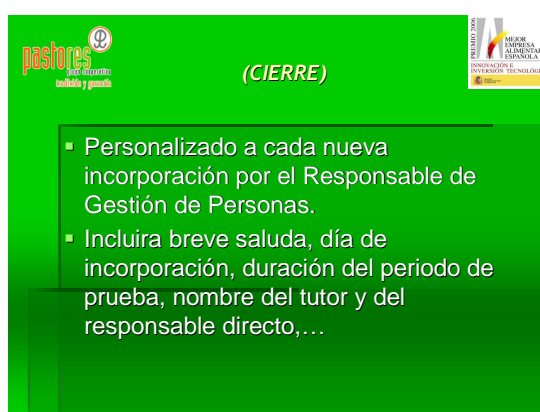


**Tú ayuda: Tú TUTOR/A (II)**

**¿QUÉ PAPEL EJERCE EL TUTOR PASTORES?**

- ❖ Enseñar los mejores métodos de trabajo para conseguir la eficiencia requerida por el puesto,
- ❖ Resolver todas las dudas que pueden surgirle al nuev@ compañer@ al incorporarse a Pastores,
- ❖ Motivar e incentivar a que el nuevo compañer@ pregunte, se interese por como realizar mejor su trabajo,
- ❖ Ayudar a resolver todas las dudas a la nueva incorporación respecto a la organización (taquillas, descansos, material, vestuarios, RRHH, ¿A quien acudir?...)
- ❖ Enseñar al nuevo compañer@ las actividades que realiza Pastores-Oviaragón en sus diversas áreas,
- ❖ Explicar el porque de cada tarea realizada.

Se entregara una carta personalizada a cada nueva incorporación incluyendo día de su incorporación, nombre de su tutor, de su responsable directo, duración del periodo de prueba,... así como indicándole que se le convocara a una breve acción formativa en las próximas semanas.



**(CIERRE)**

- Personalizado a cada nueva incorporación por el Responsable de Gestión de Personas.
- Incluya breve saluda, día de incorporación, duración del periodo de prueba, nombre del tutor y del responsable directo,...

Como complemento al manual se entregaran los teléfonos básicos de la cooperativa, transportes de interés (según puesto trabajo):



### **Manuales específicos según necesidades del puesto de trabajo (Calidad, Procesos).**

Adaptándose a cada puesto de trabajo, se realizara una breve acción formativa por parte de los responsables de cada una de estas áreas, acompañada de un pequeño manual con las conclusiones de las mismas y que variaran para cada puesto de trabajo. Estas son:

- **Calidad,**
- **Procesos,**
- **Prevención de Riesgos Laborales en el puesto de trabajo.**

### **Dinámicas de trabajo en equipo y comunicación emocional.**

Como ha podido observarse en el flujograma de aplicación completo del Plan de Acogida, para fomentar una de las competencias genéricas de PGC, aquella que se quiere en todo el personal de Pastores, el "*Trabajo en Equipo & la Comunicación Emocional* (más adelante se puede ver la descripción de esta competencia y sus escalas)

Partiendo del conocimiento de esta competencia y de los objetivos del Plan de Acogida, se decidió que toda nueva incorporación tenía que recibir una breve acción formativa sobre este tema.

Teniendo en cuenta los recursos del Departamento de Gestión de Personas/RRHH, esta acción formativa, se aplica cuando hay un mínimo de 3 nuevas incorporaciones, por tanto, los nuevos

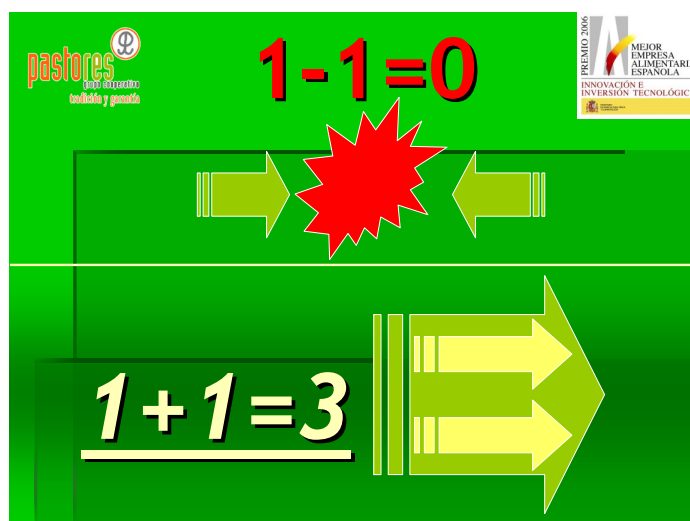


emplead@s estarán latentes de esta acción hasta que exista un grupo de 3 a 5 alumnos. Como hemos definido con anterioridad, los objetivos deben ser coherentes con los recursos existentes, de ahí esta demora del curso. Aún así, se establece que el curso se realizara en el plazo máximo de 6 semanas, de no existir grupo, se realizara en formato coaching.

A continuación, siguiendo el formato de la explicación del Plan de Acogida, ¡Bienvenido a Pastores!, expongo la sesión de Comunicación emocional y fomento del trabajo en equipo.

Muchas diapositivas se encontrarán en blanco, pues usaremos el dialogo socrático (que las ideas salgan a preguntas formuladas y que las nuevas incorporaciones completen la sesión ya que es mucho mas didáctico y esas ideas perduran mejor).

Este sería un ejemplo de algunas de las ideas expuestas durante la sesión:



*Mediante este concepto, se abre un dialogo o reflexión sobre su sentido e intentamos mostrar la fuerza del grupo. A continuación, cerramos la reflexión llevándolo a ejemplos, como el relatado a continuación:*



¡ Ah...!  
¡Si entre Compañeros  
fuéramos gansos!

LA PRÓXIMA TEMPORADA,  
CUANDO VEAS LOS GANSOS EMIGRAR,  
DIRIGIENDOSE HACIA UN LUGAR MÁS CÁLIDO  
PARA PASAR EL INVIERNO.  
FIJATE QUE VUELAN EN FORMA DE “ V “  
TAL VEZ TE INTERESE SABER  
POR QUE LO HACEN ASÍ.



AL VOLAR EN FORMACIÓN DE “ V ” ...

...LA BANDADA ENTERA AUMENTA  
EN UN 71% EL ALCANCE DEL VUELO

CON RELACIÓN AL DE UN PÁJARO  
VOLANDO SÓLO.



LECCIÓN 1:

COMPARTIR LA MISMA DIRECCIÓN  
Y EL SENTIDO DEL GRUPO,  
PERMITE LLEGAR MÁS RÁPIDO  
Y FÁCILMENTE A DESTINO,  
PORQUE AYUDANDONOS  
ENTRE NOSOTROS LOS LOGROS  
SON MEJORES.

CUANDO UN GANSO SALE  
DE LA FORMACIÓN...








SIENTE LA RESISTENCIA DEL AIRE Y LA DIFICULTAD DE VOLAR SÓLO.



ENTONCES, RÁPIDAMENTE RETORNA A LA FORMACIÓN, PARA APROVECHAR EL PODER DE ELEVACIÓN DE LOS QUE ESTÁN A SU FRENTE.






LECCIÓN 2:



PERMANECIENDO EN SINTONÍA Y UNIDOS JUNTO A AQUELLOS QUE SE DIRIGEN EN NUESTRA MISMA DIRECCIÓN, EL ESFUERZO SERÁ MENOR.

SERÁ MÁS SENCILLO Y PLACENTERO ALCANZAR LAS METAS.

ESTAREMOS DISPUESTOS A ACEPTAR Y OFRECER AYUDA.



CUANDO EL GANSO LIDER SE CANSA...






... SE TRASLADA AL FINAL DE LA FORMACIÓN. MIENTRAS OTRO ASUME LA DELANTERA.



LECCIÓN 3:



COMPARTIR EL LIDERAZGO.

RESPETARNOS MUTUAMENTE EN TODO MOMENTO.

COMPARTIR LOS PROBLEMAS Y LOS TRABAJOS MÁS DIFÍCILES.

REUNIR HABILIDADES Y CAPACIDADES, COMBINAR DONES, TALENTOS Y RECURSOS.








LOS GANSOS VOLANDO EN FORMACIÓN GRAZAN PARA DAR CORAJE Y ALIENTO A LOS QUE VAN AL FRENTE, PARA QUE ASÍ MANTENGAN LA VELOCIDAD.



LECCIÓN 4:

CUANDO HAY CORAJE Y ALIENTO, EL PROGRESO ES MAYOR.

UNA PALABRA DE ALIENTO A TIEMPO MOTIVA, AYUDA, DA FUERZAS PRODUCE EL MEJOR DE LOS BENEFICIOS.

**CUANDO UN GANSO SE ENFERMA  
ES HERIDO O ESTÁ CANSADO...**

**Y DEBE SALIR DE  
LA FORMACIÓN**

**OTROS SALEN DE LA FORMACIÓN  
Y LO ACOMPAÑAN PARA AYUDARLO  
Y PROTEGERLO.  
PERMANECEN CON ÉL  
HASTA QUE MUERA  
O SEA CAPAZ DE VOLAR  
NUEVAMENTE;  
ALCANZAN SU BANDADA,  
O SE INTEGRÁN  
A OTRA FORMACIÓN.**

**LECCIÓN 5:**

**ESTEMOS UNIDOS  
UNO AL LADO DEL OTRO,  
PESE A LAS DIFERENCIAS  
TANTO EN LOS  
MOMENTOS DE DIFICULTAD,  
COMO EN LOS  
MOMENTOS DE ESFUERZO.**

**SI NOS MANTENEMOS  
UNO AL LADO DEL OTRO,  
APOYANDONOS Y ACOMPAÑANDONOS.  
SI HACEMOS REALIDAD EL ESPIRITU DE EQUIPO.  
SI PESE A LAS DIFERENCIAS PODEMOS CONFORMAR  
UN GRUPO HUMANO PARA AFRONTAR TODO TIPO DE  
SITUACIONES.  
SI ENTENDEMOS EL VERDADERO  
VALOR DE LA AMISTAD.  
SI SOMOS CONSCIENTES DEL  
SENTIMIENTO DE COMPARTIR.**

**LA VIDA SERÁ MÁS SIMPLE,  
Y EL VUELO DE LOS AÑOS MÁS PLACENTERO**

**COMPAÑEROS...  
SEAMOS GANSOS!!!**

*Como se puede ver en los gráficos, se realiza una contextualización de la importancia del trabajo en equipo, y se abre un debate guiado partiendo de la historia. El moderador/formador, debe orientar el debate a la importancia del trabajo como entorno social en el que pasamos cerca de 1/3 de nuestro tiempo, y la importancia de fomentar un entorno agradable y cooperativo.*

Suele salir en estas dinámicas la importancia de un buen clima laboral como elemento complementario al salario, e intentamos reflejar la importancia de –ante esta situación, ¿cómo me gustaría

que se comportaran conmigo?. Son conceptos muy simples, pero muy adecuados para potenciar o desarrollar esta competencia.

A continuación, se realiza una breve descripción de puestos de trabajo de Pastores Grupo Cooperativo por parte del formador. Se cogen dos ejemplos y pregunta a los alumnos que repercusiones creen que tendría un error en estos puestos. Dos ejemplos serian:

#### *PUESTO VETERINARIO*

*Error en las guías de trazabilidad → mostrar cómo afecta a toda la cadena alimentaria y como podría acabar con la propia cooperativa. Citar ejemplo gripe aviar.*

#### *PUESTO ETIQUETADO*

*Error en la fecha de caducidad → mostrar como el camión que va a Eroski de Málaga, recibe 2 toneladas de bandejas con fecha caducidad año 1808 en lugar de 2008, y como todo ese trailer entero hay que tirarlo, debido a los plazos de caducidad, así como la sanción económica por parte del cliente por romper su abastecimiento.*

**CONCLUSIÓN.** *"Cada uno de los puestos de trabajo en Pastores Grupo Cooperativo son de vital importancia para el éxito de la empresa, y nuestro trabajo depende de eso,...es nuestra cooperativa".*

La formación después continua con una breve descripción de la **COMUNICACIÓN EMOCIONAL** y la importancia que tiene en el correcto clima laboral. Estas serían algunas de las ideas básicas:




***"Las personas se manifiestan de forma global, se conoce a la persona en cada gesto, mostrando en cada expresión sus emociones, su percepción, el mensaje que quiere transmitir."***

*Para identificar los puntos concretos sobre los que trabajar y fijarnos al comunicarnos con nuestros compañeros debemos prestar atención a:*

- LA PRIMERA IMPRESIÓN que produce la persona, la emoción que transmite.
- LA COMUNICACIÓN VERBAL:
  - ✓ Contenido del mensaje, **¿QUÉ?**
  - ✓ Estructura, forma en la que es presentado, **¿CÓMO?**
  - ✓ Claridad de las ideas aportadas,
  - ✓ Adaptación al público objetivo, **¿DÓNDE?**
  - ✓ El momento en el que se dice, **¿CUÁNDO?**
  - ✓ Creatividad del mensaje,
  - ✓ Fondo del mensaje que damos, **¿POR QUÉ?**
- LA COMUNICACIÓN NO VERBAL:
  - ✓ Eje del cuerpo, Posturas, Posición al hablar,
  - ✓ Rostro,
  - ✓ Sonrisa,
  - ✓ Mirada,
  - ✓ Manos,
- EL USO DE LA VOZ:
  - ✓ Tono,
  - ✓ Vocalización,
  - ✓ Utilización de silencios,
  - ✓ Respiración.



Después de todo lo explicado, muchas veces, lo más importante es:

-  Un saludo amistoso cada día,
-  ¿Qué tal estas? Y escuchar, mostrar interés,
-  Una sonrisa, actitud positiva.



Tras el bloque de trabajo en equipo, y el de comunicación emocional, se procede al último y uno de los más importantes, pero que necesita de los dos anteriores como aporte para conseguirlo "GESTION DE CONFLICTO". La filosofía

**desarrollada en este apartado es la filosofía implementada en Pastores, el "tú ganas, yo gano", o "win-win".**

Estas son algunas de las líneas básicas desarrolladas durante el bloque "Gestión de Conflictos":

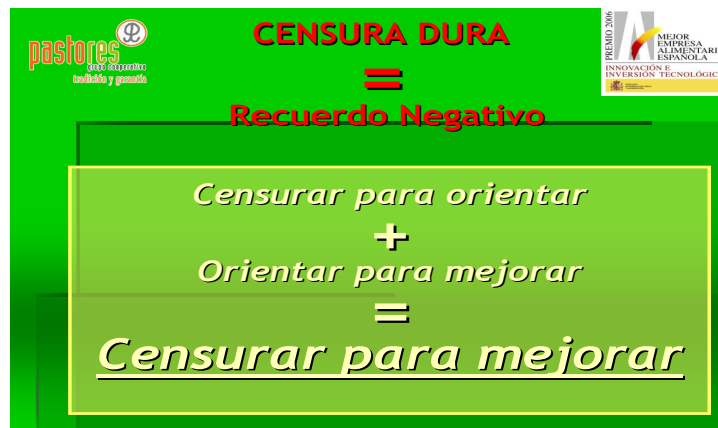
- ❖ *Paso 1. Pregunta por qué.*
  - ❖ *Paso 2. Averigua dónde se encajan las diferencias.*
  - ❖ *Paso 3. ¿Cuáles son las opciones?*
  - ❖ *Paso 4. Cooperación.*
- **TRUCOS O PAUTAS PARA CONSEGUIRLO:**
    - ✓ *Define las necesidades,*
    - ✓ *Trata de prestar atención a las mismas,*
    - ✓ *Reconoce los valores de los demás tanto como los propios,*
    - ✓ *Intenta ser objetivo y separar el problema de las personas,*
    - ✓ *Concéntrate en lo que es justo, no presiones,*
    - ✓ *Busca soluciones ingeniosas y creativas,*
    - ✓ *Se duro con el problema, pero suave con las personas.*

**EL TRUCO: "Ponte antes de actuar el sombrero de la otra persona"**

**NOTA: En este apartado, se realiza una dinámica de grupo basada en 6 formas de ponerse el sombrero de Edward de Bono.**



A Continuación, se finaliza el bloque de gestión de conflictos con la explicación y práctica de las conversaciones de censura o orientación, realizando mediante escenificación conflictos, estando parte del grupo como actores y otra como observadores, que darán feedback al finalizar la dinámica.



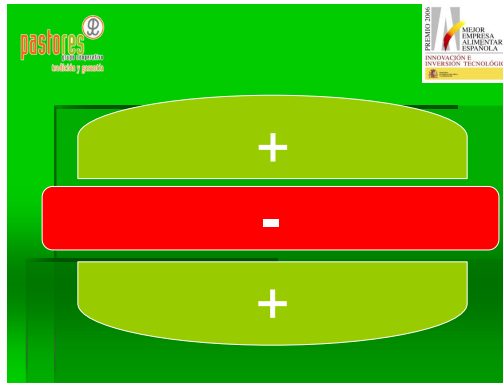
**Esta diapositiva y los siguientes conceptos son las bases de la exposición teórico-práctica sobre gestión de conflictos:**

- *Recordar siempre, que en toda relación se debe dar lo que querrías recibir para esperar una relación positiva con nuestros compañer@s,...*

### **CONVERSACIÓN DE MEJORA**

- *Empezar con un elogio, un aprecio, algo positivo. Siempre con sinceridad, todas las personas tienen algún matiz positivo '¡Búscalo! Y poténcialo, a ti también te ayudara.*
- *Intentar que el mismo se percate del problema, sus causas, efectos negativos y sus posibles soluciones.*
- *Encontrar soluciones en común, no se puede discutir si no hay solución conjunta.*
- *Volver al punto POSITIVO, y controlar para felicitar.*
- *HOY, muchas veces, en nuestra vida diaria, sólo vemos y decimos las cosas malas o negativas de nuestra vida, ensalcemos las buenas.*





*FIGURA "Conversación de mejora": Esta sería el diagrama de una conversación de mejora, siempre comienzo (para no despertar apatía) y cierre (para evitar el efecto recencia, lo "último es lo que se queda") debe ser en un enfoque positivo.*

Por último, como hemos destacado, se cierra la sesión con unas simulaciones prácticas de lo aprendido. Estos serían dos ejemplos:

---

Imaginar un conflicto que nos pueda surgir en nuestro trabajo diario, por ejemplo:

- *Nuestras compañeras del departamento de ventas nos están enviando los pedidos a sala tarde todos los días. Eso, nos produce tener que correr mucho para poder tener los pedidos al tiempo exigido para la salida del camión hacia las plataformas...*

---

*¡¡¡VAMOS A PRACTICAR!!!*

---

---

Imaginar un conflicto que nos pueda surgir en nuestro trabajo diario, por ejemplo:

- *Trabajamos en una línea de producción de la fábrica de bolígrafos BIC. Nuestro compañero en la línea va muy rápido pero tira la mitad del producto al suelo, fuera de las cajas,... nos perjudica a todos pues luego tenemos que recoger entre todos, tenemos que hacer horas extra y estar más tiempo haciendo cajas hasta alcanzar la producción necesaria del día.*

---

*¡¡¡VAMOS A PRACTICAR!!!*

---

**Como cierre, destacar que estas dinámicas están siendo de gran utilidad en los programas piloto realizados en la cooperativa. Además, estas sesiones, se deberán realizar en**

**otros formatos por toda la plantilla de Pastores-Oviaragón cada cierto periodo de tiempo a modo recordatorio.**

### **La figura del "tutor@".**

Como se detectó en la reuniones mantenidas para la detención de necesidades, así como partiendo de las experiencias pasadas, se determinó que el Plan de Acogida debía ser integral y adaptado a cada nueva incorporación, por ello se crea la figura del tutor, aquella persona perfectamente conocedora del puesto de trabajo, de las dudas que pueden surgir los primeros días, de los errores típicos de los periodos de acondicionamiento al mismo,... para que facilite lo máximo posible la correcta incorporación al ritmo exigido por el puesto de trabajo.

Además, será una figura clave de referencia y apoyo para la nueva incorporación a la cooperativa. Desde que autobús debe coger, presentación de los compañeros, conocimiento de conductas corporativas,... en resumen, será su guía y apoyo durante estos primeros días.

#### **EL PERFIL DEL TUTOR:**

*El tutor PASTORES es la persona encargada de orientar a las nuevas trabajadoras que se incorporan a la cooperativa. Es el encargado de orientar, proteger y enseñar a las nuevas incorporaciones en un periodo en el que al incorporarte a una empresa la situación de desconocimiento, inestabilidad y desorientación se da en los nuevos trabajadores.*

#### **¿QUÉ PAPEL EJERCE EL TUTOR PASTORES?**






Enseñar los mejores métodos de trabajo para conseguir la eficiencia requerida por el puesto,



Resolver todas las dudas que pueden surgirle al nuev@ compañer@ al incorporarse a Pastores,



Motivar e incentivar a que el nuevo compañer@ pregunte, se interese por como realizar mejor su trabajo (sin el sesgo de hacerlo ante el responsable),

-  Ayudar a resolver todas las dudas a la nueva incorporación respecto a la organización (taquillas, descansos, material, vestuarios, RRHH, ¿A quien acudir?,...)
-  Enseñar al nuevo compañer@ las actividades que realiza Pastores-Oviaragón en sus diversas áreas,
-  Explicar el porque de cada tarea realizada.

Finalmente, **para conseguir la implicación de los tutores/as y el éxito de la acción tutorial se deben tener claras varias premisas:**

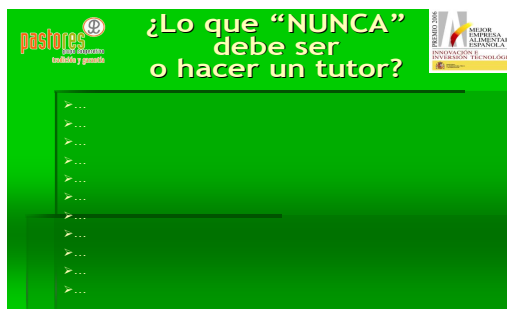
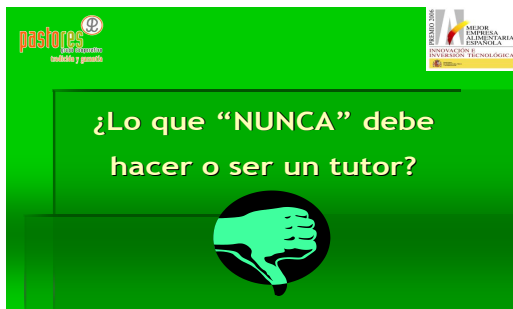
- 1) Deben coincidir en horarios,
- 2) Deben coincidir en puesto de trabajo (o que el tutor halla sido ocupante del mismo),
- 3) Nunca puede ser un superior jerárquico (perdida de confianza a preguntar, admitir errores,...),
- 4) Se debe insistir en que no es una figura con autoridad (esa es tarea del responsable directo),
- 5) El tutor/a debe participar de manera voluntaria en el programa.

### **“Formación de Formadores”. Programa de formación para tutores.**

Para lograr implantar este tipo de acciones, también se debe comunicar y formar a los tutores. Por tanto, se ha desarrollado una herramienta.

Siguiendo la metodología del dialogo socrático, respóndete tu mismo, se crea una sesión de desarrollo de tutores, en la que comenzando de transparencias de PowerPoint en blanco, ellos mismo van formulando el perfil idóneo del tutor. Este seria el esquema de la dinámica:





Finalmente, tras esta tormenta de ideas, se comunica a los tutores que sus ideas deben forjar su estilo de liderazgo como tutores, cerrando el brainstorm con dos ideas a modo de resumen de lo que debe ser una acción de tutorización (que seguramente, si la dinámica se desenvuelve correctamente será el resumen de las ideas expresadas):

- ❖ **Seguimiento continuo del alumno (*Interés por como se adapta a Pastores*)**,
- ❖ **Recibe a tu alumn@ como te hubiera gustado que lo hicieran contigo.**

NOTA: **Todos los tutores**, además de esta acción formativa sobre la tutorización **deberán realizar dos acciones formativas** similares a las de las nuevas incorporaciones pero de mayor duración y contenidos sobre **Trabajo en Equipo, Comunicación Emocional y Gestión de Conflictos.**

### **CUADRO de MANDO INTEGRAL del PLAN de ACOGIDA.**

El último objetivo del Plan de Acogida es **Evaluar las nuevas incorporaciones durante su periodo de prueba**, por tanto se necesitan las herramientas adecuadas para controlar dicha evaluación.


En una primera etapa, se ha desarrollado la herramienta en Excel para controlar el desarrollo del Plan de Acogida de cada nuevo trabajador. Posteriormente se ha implantado una herramienta informática (CEINSA Expert) pero debido a las especificaciones de dicho plan, que no recoge ninguna herramienta informática de

gestión del personal, debe procederse a realizar una personalización del mismo.

Como puede observarse en el cuadro I, a cada trabajador se chequea si ha completado cada paso del Plan de Acogida, según el cuadro adjunto:

CUADRO I

		1	2
	NOMBRE Y APELLIDOS:		
	FECHA INICIO:		
	DEPARTAMENTO:		
	PUESTO DE TRABAJO:		
	RESPONSABLE DIRECTO:		
	TUTOR:		
Paso 1	Toma de Contacto		
Paso 2	Entrega Manual de Bienvenida		
Paso 3	Información básica RRHH		
Paso 4	Entrega de material y vestuario, EPI's,...		
Paso 5	Tarjeta de fichar y explicación ( <i>si procede</i> )		
Paso 6	Entrega tarjeta acceso vehiculo ( <i>si procede</i> )		
Paso 7	Asignación de Tutor		
Paso 8	Presentación de Tutor y su papel		
Paso 9	Presentación Responsable directo		
Paso 10	Explicación detallada de su puesto de trabajo		
Paso 11	Presentación compañeros directos (Socialización)		
Paso 12	Información sobre Cooperativa y sus áreas		

Paso 13	Estudio de formación necesaria		
Paso 14	Formación		
Paso 15	Evaluación del proceso de adaptación		
	Cuestionario Tutor		
	Cuestionario Responsable Directo		
	 Cuestionario Nueva Incorporación		
Paso 16	Emisión informe de Evaluación		

El segundo cuadro, nos facilita la evaluación por cada grupo de interés implicado en Plan de Acogida, así como el informe final del Responsable de Gestión de Personas, constatando el feedback con el responsable directo de la nueva incorporación. La escala numérica aplicada a estos informes es de uno a cinco.

## CUADRO II

### INFORME EVALUACIÓN

#### NUEVA INCORPORACIÓN

	Fecha		
1	Conocimientos de la cooperativa y sus áreas ( <i>minitest</i> )		
2	Socialización e Integración		
3	Conocimiento de Puesto de Trabajo (tareas, funciones, responsabilidad, recursos,...) ( <i>minitest</i> )		
4	Explicación y acogida RRHH		
5	Carencias formativas		
6	Acogida por parte de sus compañeros directos		
7	Valoración Plan de Acogida		

8	Valoración de la Organización		
9	VALORACIÓN GENERAL		

**TUTOR**

		Fecha	
1	Capacidad de Aprendizaje		
2	Conocimientos necesarios para el puesto		
3	Carencias formativas		
4	Actitud		
5	Capacidad de Trabajo en equipo		
6	Iniciativa		
7	Capacidad de resolver problemas		
8	Dotes de comunicación		
9	Integración		
10	VALORACIÓN GENERAL		

**RESPONSABLE DIRECTO**

		Fecha	
1	Capacidad de Aprendizaje		
2	Conocimientos necesarios para el puesto		
3	Carencias formativas		
4	Actitud		
5	Capacidad de Trabajo en equipo		
6	Iniciativa		
7	Capacidad de resolver problemas		
8	Dotes de comunicación		
9	Integración		



10	VALORACIÓN GENERAL		
11	RESULTADO PROCESO ACOGIDA		

INFORME FINAL EMITIDO POR DPTO. GESTIÓN DE PERSONA			
	Remitido a Responsable directo		
	Remitido a Tutor		

### AUDITORIA DE LA FORMACIÓN Y SU IMPACTO

#### La formación como elemento estratégico para la gestión.

Ante los continuos cambios y la evolución de PGC, en herramientas de gestión, instalaciones, maquinaria, adaptación a nuevas legislaciones, I+D+i, cambios del sector,... se ha percibido que una de las claves del éxito era la adaptabilidad a estos cambios de manera rápida por parte de su mayor valor, **las personas que componen la organización.**

Pastores siempre ha estado vinculada a Universidad de Zaragoza de cara a proyectos de I+D+i, así como a diversas Escuelas de Negocios donde se han formado sus directivos.

*"Si consideramos a la empresa como un organismo vivo que ha de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y de producción, las personas deben hacer lo mismo, y es aquí donde cumple su papel fundamental el proceso de formación."* (Ignacio Gil, 1997)

Este modelo se trata de una herramienta impulsora de la gestión del cambio, entendida como dinamización y facilitación del mismo para evitar "frenos" intrínsecos al cambio en las organizaciones como son:

- Sentimientos de traición y pérdida,
- Sensación de confusión,
- Deterioro de la confianza,
- Creatividad atascada,
- Aumento de la indecisión,

- f. Deterioro de las comunicaciones,
- g. Declive del trabajo en equipo,
- h. Mayor competitividad y conflictividad interna,
- i. Cambio de enfoque externo a interno,
- j. Innovación atascada...

Por ello, todo cambio debe estar dinamizado y controlado en todo momento, siendo dirigido y velando por su correcto desarrollo.

Exponemos todas estas matizaciones, pues en muchas organizaciones, y Pastores en concreto, al principio fue este caso, ya que se percibió la formación con recelo, como un “insulto” al incorrecto desempeño del trabajo. Por tanto se debe canalizar la formación como un motor de desarrollo organizacional y personal, sin dar cabida a una sensación negativa en el empleado.

Las herramientas principales que tiene la formación para obtener un correcto desarrollo como elemento dinamizador de la organización se basa en:

- 1) Plan de comunicación interna de la misma. Se debe mostrar el beneficio al propio trabajador, extrapolar la imagen de empresa efectiva → beneficio para todos “tu ganas, yo gano”, velar por que la formación nazca en lo posible de las peticiones del propio trabajador como herramienta de auto mejora, equidad de oportunidades,...
- 2) Auditoria de la formación, control y feedback continuo de su utilidad, como es percibida por empleados y responsables directos, su impacto en la organización, su reparto equitativo entre áreas, su impacto económico.

Tras la formulación del plan estratégico se introdujo dentro del mismo la importancia de la formación como misión y visión de la propia cooperativa.

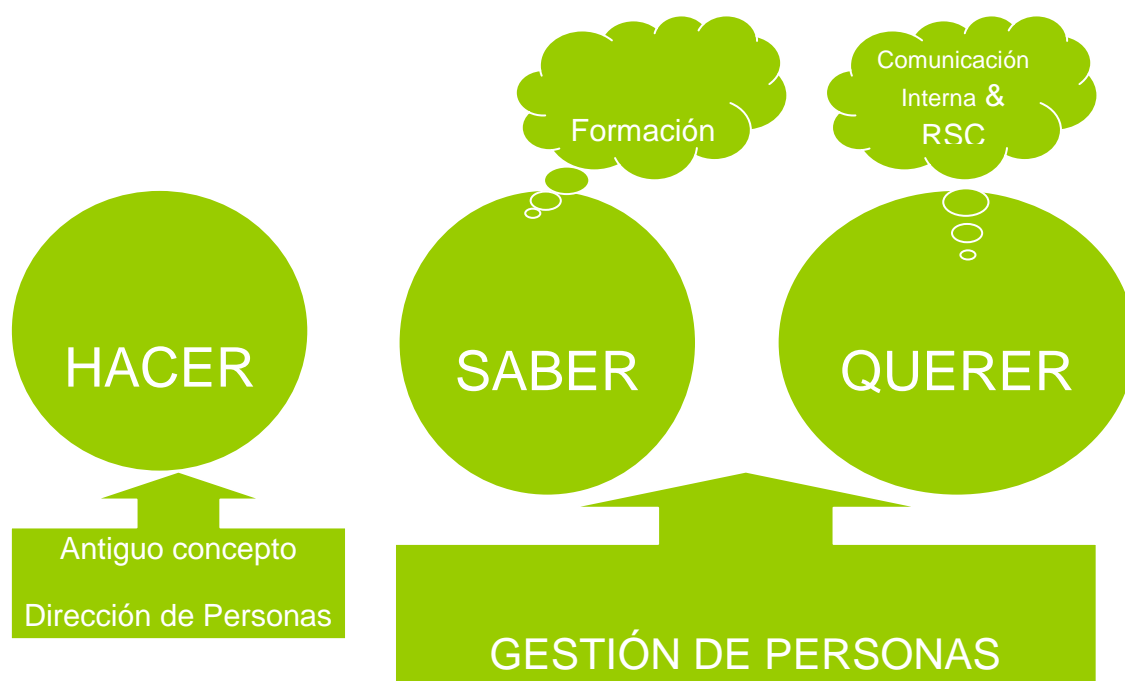
Para ponernos en situación, comenzaremos transcribiendo la finalidad para Pastores grupo cooperativo de un área tan importante como la formación:

***Conseguir que todos los trabajadores obtengamos una formación específica y continua, consiguiendo con ello una eficiencia mayor en nuestros puestos de trabajo, nuestra realización personal y apoyar a la cooperativa en su búsqueda de la excelencia empresarial.***

## El modelo Pastores. La importancia de las actitudes.

El modelo de selección de personal adoptado en Pastores se basa en las actitudes y competencias. Queremos personas que “quieran hacer” y “saber hacer”, pero para ello, en la selección intentamos escoger aquellos candidatos con mayor inteligencia emocional, relacional, personalidad (*16 PF-PAPI*) que encaje con los valores y métodos de trabajo de la organización,... dejando el bagaje profesional (*experiencia profesional y conocimientos*) como algo secundario (*siempre cumpliendo unos mínimos y según puesto de trabajo*), ya que la formación en aptitudes es mucho más sencilla.

Todos estos conceptos, quedan mejor reflejados en la siguiente adaptación propia de unos conceptos ampliamente difundidos en las nuevas tendencias de gestión por competencias. Los círculos representan al trabajador y las nubes, que herramientas tenemos para potenciar esas áreas:



***La formación es un elemento clave en la generación y potenciación de competencias.***

Las competencias son la capacidad para hacer, es decir “saber hacer” como veíamos en el gráfico. Capacidad derivada de poseer conocimientos, de conocer técnicas para ponerlos en práctica, de haber desarrollado las habilidades necesarias para utilizar dichas técnicas con eficacia y de tener la actitud necesaria para utilizar dichas habilidades.

*Las empresas más avanzadas están incorporando la gestión por competencias en su bagaje de métodos de gestión, y la apuesta por la moderna gestión empresarial de Pastores la ha obligado moralmente a subirse a este tren.*

### **La comunicación de la formación “informar para formar”.**

Uno de los apartados más importantes en la planificación de la formación es la información y comunicación del mismo.

Se ha detectado en PGC, la falta de implicación de numerosos colectivos menos motivados hacia el desarrollo profesional y personal que aporta la formación.

Por ello, se ha apostado, la creación de un departamento de comunicación interna que apoyase y proyectase los beneficios de la formación y sus objetivos.

Se debe tratar de comunicar internamente pero no de cualquier forma, sino a través de unos canales específicos, dentro de un Plan de Comunicación concreto, y de la manera más eficiente.

#### **- OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA-:**

##### **INTEGRAR:**

- ✓ Desarrollando el sentimiento de pertenencia a un equipo.
- ✓ Creando lazos de solidaridad entre los miembros del personal.
- ✓ Favoreciendo el diálogo fluido entre los departamentos.
- ✓ Despertando la identificación de la familia del trabajador con la empresa.

##### **MOTIVAR:**

- ✓ Comunicando las acciones positivas realizadas.
- ✓ Valorando el esfuerzo individual o de equipo.
- ✓ Exponiendo las estrategias de la empresa.
- ✓ Formando sobre los métodos de trabajo.
- ✓ Identificando los diversos niveles de la empresa en cada proyecto particular.

##### **INFORMAR:**

- ✓ Sobre la política general de la empresa.
- ✓ Sobre los resultados.
- ✓ Sobre las actividades económicas.
- ✓ Sobre la política social.
- ✓ Sobre los procesos productivos.
- ✓ Sobre los clientes y proveedores.
- ✓ Sobre el ámbito legislativo que concierne al sector.
- ✓ Sobre los desarrollos técnicos y económicos.

- PRINCIPALES CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.:

COMUNICACIÓN FORMAL

Revistas Internas: formato papel/pdf.

Revistas electrónicas.

Tablón.

E-mail.

Reuniones informales.

Intranet/portal del empleado.

Memorias.

Actas internas.

Comunicados internos (papel o formato electrónico).

Convecciones, jornadas internas, visitas a cebaderos o sala,...

COMUNICACIÓN INFORMAL: el "BOCA A BOCA".

"El objetivo final no es tanto que la plantilla esté informada, sino que el empleado, por el hecho de tener información, participe en los proyectos e inquietudes de la cooperativa, se implique y tome partido común con la organización".

La comunicación interna tiene que seguir un modelo de red plural, heterogénea y multidisciplinar.

- LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.-:

1.- Situación de partida:

- Auditoria si se ha realizado.
- Valores de la compañía.

2.- Establecimiento de Objetivo:

- Ligados a valores y al Plan Estratégico de negocio.

3.- Definición de estrategia.

4.- Plan de acción:

- Calendario de eventos de Comunicación Interna.
- Programa de comunicación de directivos:
  - Formación en comunicación a directivos.
  - Manual directivos.
  - Presentaciones de directivos.
  - Encuentros de directivos.
  - Entrevistas en medios internos.
  - Chats, o respuestas a preguntas.
- Programa de participación de empleados:
  - Formación en comunicación.
  - Consejo asesor.
  - Club de voluntariado.
  - Programa de visitas a centros.
  - Jornada de puertas abiertas.
  - Programa de sugerencias y de preguntas.
- Herramientas:
  - Portal del empleado.
  - Revista.
  - Tablones.
  - Libros.
  - Plan de comunicación (También como herramienta de compromisos a distribuir anualmente entre los empleados).
- Valoración: Definir previamente las herramientas que vamos a utilizar para medir el impacto de nuestras acciones, Debería incluir:
  - Numéricas directas (Ej. Nº de participantes....)
  - Numéricas indirectas (índices de rotación, resultados del estudio de clima laboral,...)

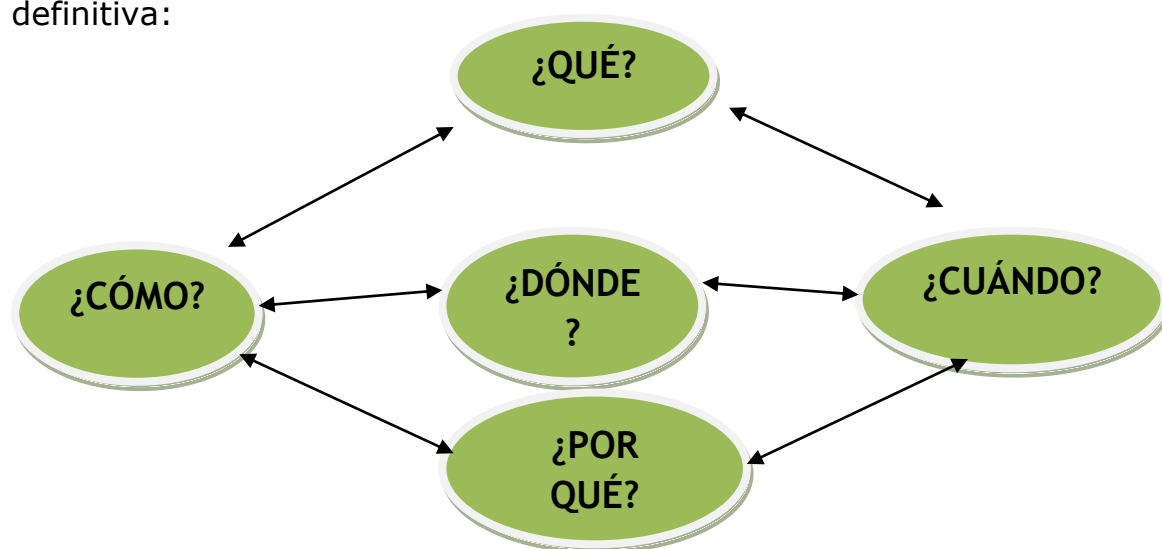
- Cualitativas (auditoria, informe del consejo,...). Partiendo de estas premisas, se recomienda.

Pastores Grupo Cooperativo proyecta su plan de acción de cada curso, taller, acción formativo,... y formula un plan de comunicación para cada acción.

En ellos se deberá reflejar:

- Target,
- DAFO y elementos correctores al mismo,
- Canal de comunicación utilizado,

En definitiva:



“Estas son las claves de una correcta comunicación”

A modo de ejemplo, adjuntamos Plan de Comunicación de una de las acciones formativas desarrolladas, nada más comenzar nuestra investigación. El contexto de la misma era el siguiente: se iba a proceder a desarrollar un curso de vital importancia para la cooperativa. Este fue el desarrollado planteado como estrategia de comunicación interna del mismo:

PLAN COMUNICACIÓN ACCION FORMATIVA  
CS MANAGERING  
SALA DE DESPIECE & ENVASADO

### Objetivos de la comunicación:

- Implicar y motivar a los trabajadores de sala de despiece & envasado en la participación en acciones formativas.
- Que perciban esta acción formativa como una fuerte inversión por parte de la cooperativa en lo más valioso para ella, sus trabajadores.
- Lograr que asistan a todas las sesiones.
- Disminuir la rotación (firma pacto de permanencia 2 años).

### Meta de formación:

*Conseguir que todos los trabajadores obtengamos una formación específica y continua, consiguiendo con ello una eficiencia mayor en nuestros puestos de trabajo, nuestra realización personal y apoyar a la cooperativa en su búsqueda de la excelencia empresarial.*

### Objetivo de la acción formativa:

- “Mejorar nuestra manera de hacer, potenciar nuestra manera de ser”
- OBJETIVO PASTORES: Necesitamos lograr un cambio del comportamiento de los colaboradores y mandos medios de sala de despiece & envasado en búsqueda de mejores resultados finales.
- OBJETIVO PERSONAS: Lograr una mejora en la habilidades sociales, directivas y de liderazgo de los componentes claves de la sala de despiece & envasado en proceso de crecimiento.

### Línea argumental:

---

## **1-PRESENTACION:**

### **¿A quién va dirigida?**

Trabajadores de Pastores Grupo Cooperativo con potencial de liderazgo e influencia en sus colegas de equipo y que por la importancia de su trabajo son o serán personas clave en los logros de la línea de trabajo y del equipo. Esta acción formativa, va dirigida a todas aquellas personas de la empresa que, están en los primeros frentes de cadena de valor.

### **¿Qué conseguirás con el CS Managing Training?**



Los participantes del Managing Training conseguirás las herramientas adecuadas para crear un ambiente en su vida y trabajo, motivado e impulsado por ellos, de gran calidad (digno, tranquilo, relaciones amables,...)

Los participantes en la formación, aprenderéis a utilizar mejor los recursos que tienen en la actualidad, detectar nuevas maneras de hacer las cosas, y trabajar en equipos transversales, tanto con los colaboradores de su propia área como con los de otras áreas de la empresa, así como en su vida diaria. Aprenderéis y mejorareis vuestra manera de comunicar con los demás, aprendiendo a reorientar los problemas hacia vuestros objetivos.

### **¿Qué es CS Managing?**

Empresa número uno en Europa en formación de directores generales y encargados en herramientas sociales y Managing. Con una dilatada experiencia en entrenamientos y compuesta por un grupo de profesionales con gran iniciativa, preparación y experiencia formando a directivos de todo el mundo.

### **¿Por qué este entrenamiento?**

El continuo desarrollo y crecimiento que esta viviendo Pastores Grupo Cooperativo, requiere que los mandos intermedios de Pastores vayan al unísono con los valores de la cooperativa.

Para continuar con este crecimiento necesitamos grandes comunicadores, con altas capacidades de organización y liderazgo de equipos de trabajo y queremos que tú seas uno de ellos.

Saber cómo, cuándo, qué, dónde y por qué comunicar es vital para obtener el resultado deseado y esos conocimientos, esas herramientas para convertirnos en mejores líderes quien mejor nos las puede facilitar es CS Managing.

## **2- SYLLABUS DE MANAGERING:**

*Aquí podéis observar algunas ideas clave que se desarrollaran durante el curso:*

- ¿Cómo potencia un manager su propio estilo y manera de ser?
- ¿Cómo convertir nuestras debilidades en fortalezas? Conócete a ti mismo.
- ¿Cuál es la actitud adecuada que hay que tener para conseguir entender todo lo que el otro necesita de mí y yo pueda darle?
- ¿Cómo reaccionar ante una "agresión verbal" del otro?
- ¿Cómo transformar la agresión en una mejor relación personal y profesional con los demás?

- ¿Cuál es la mejor manera de enterarse de todo lo que quiere el otro, consiguiendo además que se sienta totalmente satisfecho con ese interés?
- ¿Qué es un colaborador y por dónde comenzar para mejorar nuestra capacidad de trabajar más y mejor en equipo?
- ¿Dónde comienza un buen plan y cómo evitar sorpresas (a veces desagradables) al llegar al final del camino?
- ¿Cómo comenzar a afrontar un problema?
- ¿Qué pasa cuando me falta tiempo?
- ¿Cómo aprovechar al máximo la experiencia que tenemos?
- ¿Qué es el éxito y cuál es el primer paso a seguir para asegurar su consecución?
- ¿Cómo potenciar la motivación?
- ¿Qué es lo primero que tengo que hacer para mejorar una relación personal con otro colaborador? ¿Cómo marcar un paso hacia delante?
- ¿Ser encargado me autoriza a ser duro en mis comentarios? ¿Cómo censurar a un colaborador respetando su dignidad personal, consiguiendo un compromiso de mejora y reforzando mi liderazgo?
- ¿Cómo conseguir que un colaborador haga mejor aún (si cabe) lo que ya hace bien? ¿Qué hacer para que sea consciente también de lo que no hace bien y así poder mejorarlo?
- ¿Cómo afrontar situaciones tensas y apaciguar los ánimos?
- ¿Cómo mejorar la colaboración que esperan los jefes que tengamos con ellos? ¿Cómo superar esas expectativas?
- ¿Cómo diferenciar las herramientas a utilizar para con los diferentes tipos de censura?
- ¿Cómo transformar a mis colaboradores en los factores más importantes del ahorro de mi tiempo?
- ¿Cuáles son las características básicas para mejorar mi relación con los demás? ¿Cómo se pueden llevar a la práctica?

### **3-CALENDARIO DE SESIONES**

#### **4-PARTICIPANTES:**

Se debe proceder al estudio de los diversos asistentes al curso. Ver su nivel de competencias, problemas o conflictos en el puesto de trabajo, reclamaciones vinculadas, procesos de los que es propietario,...

A partir de ahí se formulara un breve informe al formador, marcando objetivos individuales por alumno.

#### **5-RETROALIMENTACION:**

**¿Conviene que el responsable de producción o el de formación entre a las sesiones para controlar el desarrollo de las mismas?**

Nos permitiría entre sesión y sesión orientar a CS Mangering hacia nuestro objetivo.

**¿Retroalimentación de mapa de conflictos latente en sala de despiece?**

Convendría que CS Managering mientras realiza la formación nos retroalimentaría del clima latente en la sala y de los pequeños conflictos, grupos organizacionales,... que puedan surgir.

**En resumen, información y formación tienen que ir de la mano, proyectando e impulsando con una correcta comunicación interna la formación y volviendo al canal información para revestir, reforzar y realizar el correcto feedback de la acción formativa.**



Fuente: Elaboración propia.

Por último como marketing interno, se ha instaurado un formato propio (díptico) en las que se refleja todos los datos de cada acción formativa, con un formato distinto al formato carta utilizado para otro tipo de comunicaciones, diferenciando así las comunicaciones de acciones formativas

Además, se ha creado un logo para todo lo vinculado a formación en Pastores:



### Feed-back formador (orientación a objetivos).

Una de las medidas más efectivas tomadas en Pastores ha sido la obligación, dentro del Plan de Formación, de obtener feed-back con el formador o docente que imparte la acción formativa.

Esta medida permite adaptar al 100% los contenidos y desarrollo del curso con los objetivos de la organización.

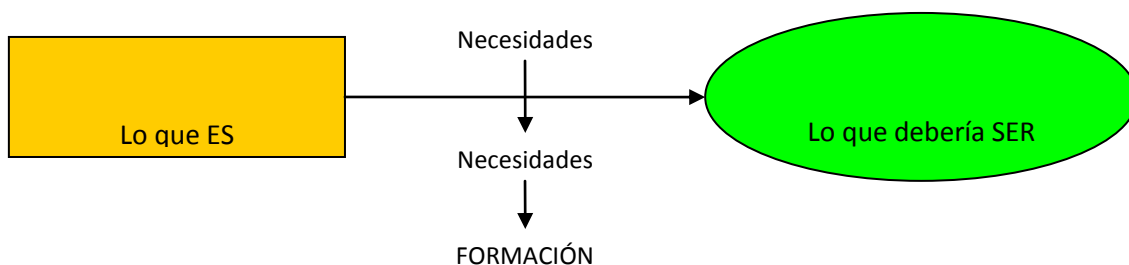
Además, entre jornada y jornada de realización del curso, se recaba información por parte del Responsable de Gestión de Personas y el responsable directo a los participantes sobre el desarrollo de la acción formativa, adaptación a contenidos, metodología docente,...

También se obtiene feed-back del dialogo con el formador viendo como actúa el grupo, que carencias tiene, hacia donde se dirige la acción, que ritmo toma, si surgen conflictos latentes en la organización (que deben ser reflejados en el mapa de conflictos),...

**Estas acciones de comunicación, tanto a nivel informal (empleados) como a nivel estructurado (formador – empresa) permiten controlar y reformular de manera continua las acciones formativas para conseguir un mayor éxito de las mismas, corrigiendo cualquier desviación respecto del objetivo planteado.**

### Planificación de la formación.

Remarcar que la planificación de la formación en la empresa, así como cualquier plan de acción de la misma, debe surgir de los intereses y objetivos finales que quiere alcanzar la organización.



Fuente: Elaboración propia partiendo de Angel Font, 2002

Gracias a las numerosas fuentes de comunicación interna de la cooperativa (ADPT, análisis DAFO, resultados de encuestas,

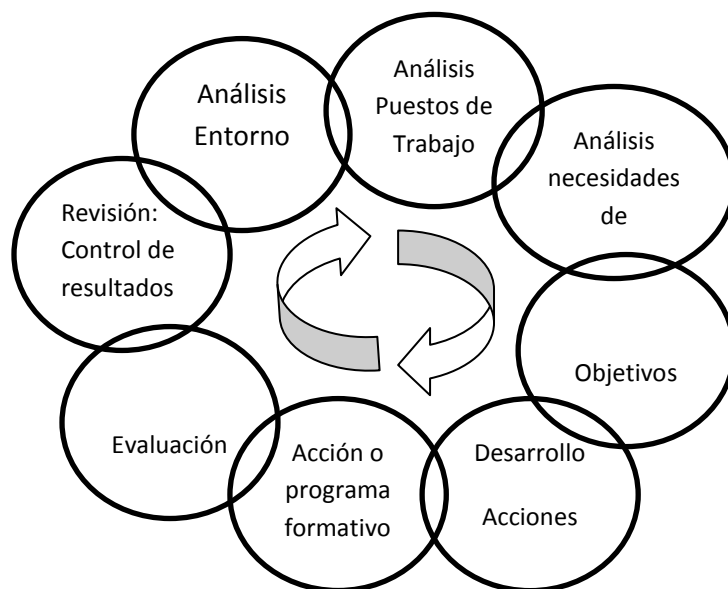
incorporación de nuevas líneas de negocio...) surge la planificación de la formación. Quedaría resumido en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

Una vez captada toda la información disponible, la ejecución del plan de formación es la parte más sencilla del proceso. Lo importante es tener activas de forma continua las fuentes que alimentan el plan de formación, rompiendo la planificación del mismo ante cambios o ineffectividades de las acciones realizadas, auditando, escuchando a la organización a través de estas fuentes para permitir la reformulación del plan si es necesario para conseguir los objetivos para los que se ha puesto en marcha la formación.

Siguiendo a Ignacio Gil en su obra "*La nueva dirección de personas en la empresa*" el proceso sería **un círculo continuo, o mejor dicho, una espiral en continua revisión.**



Fuente: Elaboración propia partiendo de Ignacio Gil, 1997

Aún así, como cierre a este apartado quiero enfatizar las seis cuestiones básicas a la hora de realizar un plan de formación:

1) La definición de los objetivos de formación,
2) La elección de formadores,
3) La programación de las sesiones formativas,
4) La comunicación del plan de formación por secciones,
5) La ejecución del Plan de formación,
6) El seguimiento del Plan de formación.

## LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN en PGC:

### a) Introducción,

La evaluación es una estrategia para garantizar la calidad de las acciones formativas, que debe permitir medir los efectos reales de la formación sobre los resultados y consecución de objetivos de la propia organización.

Según Antonio Ares, Psicólogo Social que imparte excelentes cursos de "Formador de Formadores", evaluar es comprobar que:

- Las expectativas han sido satisfechas,
- Los objetivos se han alcanzado,
- Se da respuesta a las necesidades detectadas,
- Se afecta al desempeño en el puesto de trabajo,
- Es coherente con la política de recursos humanos,
- Es coherente con la estrategia de la compañía.

**En PGC, hasta este estudio, sólo se valoraba la acción formativa. Ahora, se va a comenzar a evaluar aprendizaje y eficacia como complemento a este indicador de calidad de la formación.**

b) Evaluación de la acción formativa,  
Con ella se valora el diseño y desarrollo de la acción formativa.  
Sus factores principales evaluados son:

1. Contenidos,
2. Formadores,
3. Metodología,
4. Medios técnicos e instalaciones,
5. Organización e importación del curso/acción formativo,
6. Valoración General.

Intentando llegar más allá conseguimos que se pueda optimizar la información objetiva sobre el impacto final de la formación en Pastores. Es decir, evaluar el fondo del asunto, y no su forma.

c) Evaluación del aprendizaje,  
Esta ha sido una de las mayores aportaciones a la organización. Este tipo de evaluación se centra en medir si los participantes han alcanzado el objetivo propuesto y si la acción formativa les ha reportado hacia un mejor desempeño y bagaje en su puesto de trabajo.

La evaluación de este nivel presupone la existencia de objetivos de formación operativos y evaluables, que actúen como referencial de evaluación, es decir, como norma a partir de la cual valorar los resultados de la formación.



Se realizó un brainstorm con comité ejecutivo cuyo objetivo era ¿Qué información queremos obtener? y ¿Qué características serán las más idóneas de este método de evaluación?:

Tras reunir al comité ejecutivo y presentar las distintas posibilidades de la herramienta se acuerda que sea:

- ✓ una herramienta sencilla,
- ✓ rápida de contestar,
- ✓ con carácter pseudo-cerrado en la formulación de cuestiones,
- ✓ aplicable a todos los puestos,
- ✓ que se pueda cruzar con los datos obtenidos de la evaluación de eficacia (al responsable directo),
- ✓ vocabulario sencillo,
- ✓ que corrobore la correcta percepción del participante del porque del curso, de sus objetivos,
- ✓ que evalúe el desempeño y su mejora al puesto.

Se formulan las siguientes cuestiones tipo, que se acuerda adapte a un cuestionario tipo el departamento de Gestión de Personas que se realizara 5 semanas después de la finalización de la misma:

- ✓ ¿Cómo has aplicado lo aprendido en el curso/ acción formativa \_\_\_\_\_ a tu puesto de trabajo? (PREGUNTA ABIERTA)
- ✓ ¿Qué diferencias has encontrado entre la teoría del curso y su aplicación al puesto de trabajo? (PREGUNTA ABIERTA)
- ✓ ¿Qué beneficios te ha aportado la acción formativa? (PREGUNTA ABIERTA)
- ✓ ¿Qué tipo de formación crees que permitiría desarrollar, mejorar y potenciar tu trabajo diario? (PREGUNTA ABIERTA)
- ✓ ¿Cómo ha ayudado el curso en tu puesto de trabajo? (PREGUNTA CERRADA Escala 0 a 5)
- ✓ ¿Crees importante la formación en la empresa? (PREGUNTA CERRADA Escala 0 a 5)

Nota: Se establecen valores pares en las preguntas cerradas para evitar el dato neutro (ni bueno, ni malo) pudiendo así evaluar mejor las tendencias.

d) Evaluación de la eficacia.

Esta última evaluación, tiene como cliente interno a los responsables directos de los asistentes a cada acción formativa.

Su objetivo es medir las repercusiones de la formación en la organización, su impacto final.

Tiene un doble método de evaluación:

- 1) **SUBJETIVO:** Se realiza un cuestionario a los responsables de área con una batería de preguntas similar a la realizada en la evaluación del aprendizaje, pero con el objetivo de plasmar la percepción del responsable directo del impacto de la formación recibida por parte de su colaborador.

Las preguntas serían:

- ¿Cómo ha aplicado \_\_\_\_\_ lo aprendido en el curso/ acción formativa \_\_\_\_\_ en su puesto de trabajo? (PREGUNTA ABIERTA)
- ¿Qué beneficios le ha aportado la formación recibida al Departamento? ¿Y a la organización? (PREGUNTA ABIERTA)
- ¿Qué tipo de formación crees que le permitiría desarrollar, mejorar y potenciar su trabajo diario? (PREGUNTA ABIERTA)
- ¿Qué formación o en qué áreas crees que necesita tu equipo de trabajo? (PREGUNTA ABIERTA)
- ¿Cómo ha sido la motivación del trabajador hacia la formación en la empresa? (PREGUNTA CERRADA Escala 0 a 5)

- 2) **OBJETIVO o DE IMPACTO.** Por otro lado, con el fin de evitar los sesgos que pueden acarrear cuestionarios directos sobre personas, intentamos evaluar el impacto mediante ratios del departamento, área o proceso sobre el que mayor influencia tiene el trabajador que realizó la acción formativa.

La evaluación del impacto se centra en detectar los resultados y beneficios que la formación aporta a la organización.

El cálculo de beneficios se centra en medir los efectos de la formación mediante el establecimiento de *indicadores de impacto*. Un indicador de impacto es una unidad de medida que permite identificar los efectos concretos de la formación en la organización (cualitativos y cuantitativos). Estos indicadores permiten identificar, seguir la evolución y medir los efectos reales que la formación ha generado en la organización durante un periodo de tiempo determinado.

Los indicadores de impacto se pueden expresar en varios términos: cantidades (número de compras, de productos, de reclamaciones,...) como plazos (de entrega, de prestación de servicios, de elaboración de producto,...) y como efectivos (materiales utilizados, recursos humanos y tecnológicos implicados,...)

Lo más difícil en este apartado es establecer para cada acción formativa una serie de indicadores válidos que permitan medir de forma efectiva el impacto de la acción formativa en la organización o departamento.

### **Plan de acción en PGC: "Impulso a la Formación"**

El presente apartado intenta ser una herramienta de mejora para la organización, aprender a "escuchar" mejor a la organización. Como se ha observado en los capítulos anteriores, es de vital importancia, para regenerar la organización, obtener la máxima información posible de la misma y saberla gestionar correctamente.






En estos factores radica el éxito y aporte de la auditoria de formación, pero en el caso PGC, no simplemente entendida como una auditoria sobre cumplimiento legislativo de trámites de subvenciones de FORCEM y del análisis y evaluación de sus acciones formativas. En este caso, **la evaluación debe influir directamente en la futuras reformulaciones del plan de formación**, por tanto, debe estudiarse alcanzando cotas mayores como el impacto por departamento, o su influencia directa en el desempeño, en valores como productividad y calidad final del trabajo....

a) Año 0.






Al comenzar este trabajo partí del cuadro de mando que usaba la empresa a fin de año 2008. Observando los datos existentes proyecte las áreas de mejora y como una auditoria de la formación más perfeccionada puede reportar al impacto final de la misma en la organización.

Tras un estudio en profundidad de la formación auditada se obtiene un análisis en profundidad de puntos fuertes y áreas de mejora:

**Los PUNTOS FUERTES** del cuadro de mando existente es:

-  Refleja el número de horas en formación por trabajador,
-  Permite ver que tipo de acciones formativas que se han realizado,
-  Utilizando los autofiltros (se trata de una aplicación Excel) podemos obtener el número de horas por departamento,
-  Se realiza una evaluación de la acción formativa según cuestionario tipo Fundación Tripartita para la Formación.
-  Permite calcular diversas medias en referencia al número de horas por trabajador.

**Las ÁREAS DE MEJORA son:**

-  No refleja el porcentaje económico de subvención frente a inversión de fondos propios,
-  La nota media de la evaluación de la acción formativa no refleja fielmente el resultado, pues los cursos no recogen el efecto "peso específico". A mayor número de asistentes mayor peso específico debería tener el curso,
-  De la evaluación no se alimenta un catálogo de docentes para futuras acciones formativas,
-  El modelo de evaluación utilizado es excesivamente largo (38 ítems) y pierde su efectividad (*ver anexo I*),
-  No se evalúa el "impacto" de la formación realizada en la organización.

b) Año 1. Reformulación tras nuestro estudio:

**POTENCIACIÓN PUNTOS FUERTES:**

**1. Refleja el número de horas en formación por trabajador,**

*Se debe velar por la correcta cumplimentación de este apartado. Se recomienda la utilización de la comunicación interna, a través de email, boletín interno del trabajador,... se debe intentar implementar en la organización la importancia de la comunicación de todas las necesidades formativas y cursos realizados para que queden reflejados fielmente. El primer colectivo a implicar son los responsables de área. Con ello obtendremos un dato con menor margen de error debido a acciones no comunicadas.*

**2. Permite ver que tipo de acciones formativas que se han realizado,**

*Además de reportar el objetivo de la misma sobre el impacto en el desempeño y valor añadido final en la organización. Un objetivo claramente remarcado nos guía hacia el resultado que debemos esperar en el impacto final de cada acción. Por ello, se debe vincular el tipo de acción formativa a sus objetivos y por extensión a su impacto en la organización.*

**3. Utilizando los autofiltros (se trata de una aplicación Excel) podemos obtener el número de horas por departamento.**

*Se recomienda un mayor control sobre este indicador. Su importancia es mayor de la que se da en la actualidad. Este indicador refleja las diferencias equitativas entre áreas y puede crear conflicto, resultados negativos en clima laboral en conceptos de equidad e igualdad en la organización. En la formulación del Plan de Formación, un área como la técnica, o aquella en la que cambios tecnológicos incidan fuertemente, puede generar mayor demanda en el número de horas. Por tanto, se recomienda estipular un número de horas por colectivo e intentar obtener una equidad conforme objetivo previo, no dejando descolgado ningún colectivo. En 2006 Cebaderos, posiblemente por su mayor dispersión geográfica no realizó ninguna hora en formación.*

**4. Se realiza una evaluación de la acción formativa según cuestionario tipo Fundación Tripartita para la Formación.**

*Pesa a la situación correcta, pues se realiza una evaluación de las acciones formativas, se puede potenciar fuertemente el uso y valor del mismo. El cuestionario se observa es excesivamente largo. No se adapta al perfil de ciertos puestos de trabajo por su vocabulario técnico, diseño,... En definitiva es poco atractiva. Existe tendencia a igualar valores (responder todo "x",...). Los distintos apartados se puntúan para obtener la media del curso sobre el mismo peso específico. Se recomienda tras su estudio, realizar un cuestionario mas corto, mejorar la explicación y comunicación del mismo y su utilidad, e incluir dos preguntas abiertas relacionadas con el desarrollo puesto de trabajo*

#### **5. Permite calcular diversas medias en referencia al número de horas por trabajador.**

*La información del ratio horas formación/trabajador es perfecta. Se puede realizar escandalios diversos de este ratio (sectores, nivel formativo, puesto,...). Como posible área de mejora se podría destacar la vinculación a un objetivo anual preestablecido para cada trabajador aunque no sería una decisión de carácter prioritario, y podría repercutir de forma negativa cerrando y estancando la reconversión continua que se pretende del plan de formación.*

#### **Las ÁREAS DE MEJORA son:**

##### **a. No refleja el porcentaje económico de subvención frente a inversión de fondos propios,**

Este es uno de los indicadores clave para la formación. Como hemos observado en el apartado Plan de Formación, la vertiente económica y legal son dos de los componentes del Plan.

Hay que intentar economizar el número y vías de ayudas a la formación, existentes, cada día más amplias en un país que apuesta por las Políticas Sociolaborales Activas y cuya herramienta más fuerte para competir en mercados globalizados son la calidad y la productividad.

Es de todos conocidos que la financiación de la formación en la empresa es un coste elevado, pero mayor es el coste de la No formación.

Mi recomendación es la siguiente: Sería importante que se dotara al dpto. de formación de un presupuesto anual, para permitirse priorizar áreas en pro a los objetivos alineados con el Plan Estratégico.

Mediantes ratios que permitan fijar objetivos al responsable y realizar una previsión presupuestaria.

Indicar que las cooperativas poseen además un fondo especial en su contabilidad denominado "Fondo Educación y Promoción" al que se debe dotar con un mínimo del 5% de los beneficios.

**b. La nota media de la evaluación de la acción formativa no refleja fielmente el resultado, pues los cursos no recogen el efecto "peso específico".**

*A mayor número de asistentes mayor peso específico debería tener el curso. Por tanto, mi recomendación es multiplicar el resultado de cada curso por su número de participantes de cara a obtener los valores semestrales o anuales de calidad de formación. Hasta la fecha, cursos con notas elevadas de un solo asistente, producían desviaciones en el resultado final, frente a cursos masivos pues el valor de ambos se dividía para dos para obtener el valor final.*

**c. De la evaluación no se alimenta un catálogo de docentes para futuras acciones formativas,**

*No existe un correcto catálogo de docentes en la organización.*

*Dotar a la organización de esta herramienta facilita aprovechar el valor añadido de repetir con docentes que han acertado en sus acciones formativas, cumpliendo objetivos propuestos y siendo valorados positivamente por la organización.*

*Además, se aprovecharía la sinergia de repetir con docentes que ya conocen la organización y sus miembros, creando un*

*crecimiento mayor del conocimiento del formador y su feedback con el alumnado de la empresa.*

*Rupturas en la tendencia de la valoración de los formadores en la organización, nos permitiría corregir elecciones desacertadas en los formadores. Como veíamos en la planificación reformulación constante en búsqueda de la excelencia.*

**d. El modelo de evaluación utilizado es excesivamente largo (38 ítems) y pierde su efectividad,**

*El modelo que utilizaba Pastores era el estipulado por la Fundación Tripartita para la Formación. El motivo de esta elección era su uso obligatorio en los cursos financiados por esa vía, por tanto, para no perder la continuidad y poder cotejar datos de todas las encuestas. El peso específico de los cursos financiados por FORCEM en 2007 por ejemplo frente al total de acciones formativas fue sólo de un 2.4% (4 de 60) por lo que no tenía sentido proseguir con una evaluación que no cubría las necesidades de la empresa por el motivo de correspondencia con normativa FORCEM. Creemos que merece la pena, duplicar estas encuestas en los cursos FORCEM por el objetivo final de conseguir datos más efectivos.*

*La nueva encuesta planteada reduce sus ítems a la mitad, lo que permite una mayor atención sobre la misma del encuestado.*

*Por otro lado, su formato también es más ameno, y se introducen dibujos para reforzar conceptos de mayor importancia y con ello, lograr reforzar su mensaje hacia alumnos que realicen la encuesta con menor capacidad receptiva hacia preguntas textuales, reforzando con iconos el mensaje.*

*A su vez, se recomienda activar un sistema de ponderaciones en los factores evaluados, doblando el peso del factor "FORMADOR" y del factor "VALORACIÓN GENERAL" por ser los que mayor repercusión tienen finalmente en la valoración de la acción formativa.*



*Por último, aunque esta medida aún no ha sido aplicada en Pastores, también recomendamos, dentro de la batería de preguntas de la encuesta de valoración de la acción formativa formular una pregunta en sentido inverso con texto cambiado para corroborar la correcta atención del encuestado sobre la encuesta, y por tanto, su efectividad.*

*Como por ejemplo, estas preguntas serían "Preguntas Control": "Son preguntas semejantes que tienen por misión detectar la veracidad y fiabilidad de las respuestas del encuestado o comprobar la congruencia y refuerzo de las mismas".*

*Este sería un ejemplo de "PREGUNTA CONTROL o CONSISTENCIA":*

*4-¿Exponen con claridad los conceptos e ideas fundamentales?*

*...*

*7-El formador no tenía claros los conceptos e ideas a exponer.*

**e. No se evalúa el impacto de la formación realizada en la organización.**

### **CUADRO de MANDO INTEGRAL para la Formación.**

El cuadro de mando integral "Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada abarcativa de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia". (Deployment, 2007)

PGC, que formula su plan estratégico desde el año 2003, posee un cuadro de mando propio que reporta continuamente a dirección el estado de cada departamento o área de la empresa. Dentro de este report, el área de formación es clave como elemento de staff o apoyo a la consecución de los objetivos definidos en el plan estratégico.


En definitiva es una herramienta clave para el correcto control y reformulación de la estrategia de la organización, ergo, para el perfecto funcionamiento de la misma.

## CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

Se ha realizado este catálogo en PGC partiendo de su plan estratégico y de los valores, misión y visión que son lo que lo impulsan.

**Se han realizado foros de discusión, observación directa, cuestionarios, entrevistas con responsables de área y un estudio del ADPT (mas adelante es el último punto objetivo de estudio del presente proyecto) previo para obtener este diccionario acorde a la cooperativa.**

Las razones por las que se ha decidido implantar esta Gestión por Competencias es porque:

 Se trata de una herramienta de apoyo y dinamización de: selección, formación, desarrollo y desempeño.



SELECCIÓN

FORMACIÓN

DESARROLLO

DESEMPEÑO

PROCESO

**IMPACTO DE LA GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS**

<b>SELECCIÓN</b>	Permite realizar la selección de candidatos de forma rápida y eficaz, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos en el perfil del cargo.
<b>SUCESIÓN</b>	Permite identificar que personas pueden ocupar cargos de impacto dentro de la organización.
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	Permite identificar las necesidades del personal en cuanto a capacitación, entrenamiento y formación, de forma tal que se fortalezcan las competencias del individuo y que son requeridas para su desempeño en un cargo específico.
<b>PLANES DE CARRERA</b>	Facilita el diseño trayectorias de carrera basadas en las competencias requeridas para desempeñar cargos actuales y potenciales.
<b>COMPENSACIÓN</b>	Ayuda a generar un plan de recompensa para los empleados, con base en las competencias poseídas y les agrega valor a los resultados claves para la organización.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Ayuda en la identificación de los niveles de desarrollo de las competencias en cada empleado; la detección de personas con potencial y de aquellas que se encuentran desmotivadas. De igual forma ayuda visualizar las necesidades de capacitación.



Nos permite alinear los empleados con las necesidades de la organización, *"IR TODOS EN LA MISMA DIRECCION"*, valor máximo de la cooperativa y que desde la primera hora de las nuevas incorporaciones se transmite.



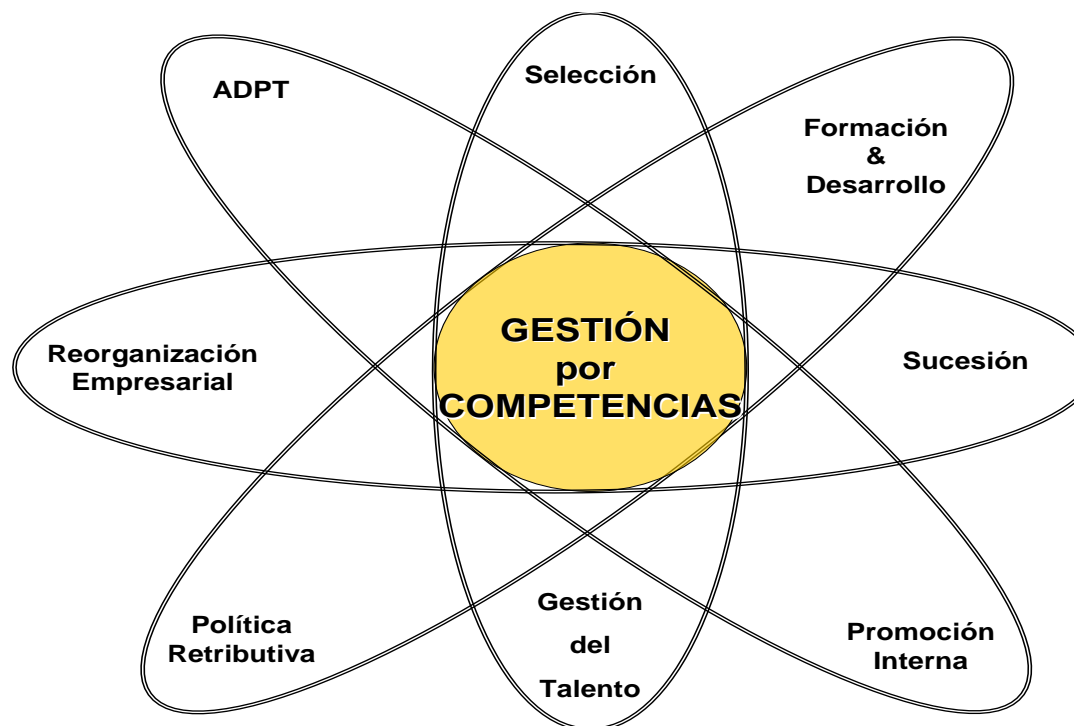
Transforma el talento individual en talento organizativo.

Sus características principales son básicamente dos:

- *Se trata de un proceso abierto y continuo, es decir los responsables directos, la información de entrevistas de salida y desempeño, los cambios organizacionales, la información recogida durante el periodo de acogida...*

*todas estas fuentes nos obligan, a que la gestión por competencias sea un proceso abierto y continuo, reformulándose y adaptándose continuamente a las necesidades de Pastores.*

*Algunas perderán su importancia, surgirán nuevas,... por eso, es trabajo de todos.*



- Alineación estratégica: Las competencias surgen de la misión, visión y valores de la cooperativa, pues son la puesta en acción para la organización mediante los comportamientos de las personas que la componen.

Si el secreto de Pastores se encuentra en "*Ir todos en la misma dirección*", las competencias de cada empleado de Pastores son el motor que empuja hacia la visión y objetivos de la cooperativa.

**La naturaleza y necesidades de cada puesto, comparten protagonismo con las necesidades organizativas, reportan y se multiplican al formar parte del conjunto de la organización.**

Gracias a la herramienta gestión por competencias podemos detectar y potenciar: **Las características de los trabajadores para conseguir un rendimiento superior en su puesto de trabajo,**

**Una competencia es una característica subyacente en un individuo que está relacionada con un criterio referenciado de efectividad y/o desempeño superior en un puesto de trabajo.**

Las competencias han de ser evaluables y/o medibles mediante conductas observables.

### **Catálogo de competencias de PGC:**

Dentro del catálogo de competencias de Pastores se establecen tres categorías de competencias:


 **Genéricas u Organizacionales,** Son las vinculadas a toda la organización.

**Todos los empleados deben poseerlas en distinto grado.**

**Están fuertemente vinculadas a la cultura organizacional, su visión y valores.**

 **Específicas o Posicionales,** Son aquellas competencias inherentes al puesto de trabajo.




*Estas demarcaran el éxito en el puesto de trabajo*

 **De Liderazgo y Gestión.** Aquellos trabajadores que en su puesto deban ejercer la función de Gestión de Personas, y en los que la toma de decisiones tenga un peso específico, requieren unas competencias especiales en liderazgo y gestión.








*Esencial en responsables de área & directivos.*

A continuación pasamos a detallar las competencias establecidas en Pastores Grupo Cooperativo.






### **GENERICAS / ORGANIZACIONALES**

-  **Compromiso con la organización,**
-  **Preocupación por el orden y la calidad,**
-  **Trabajo en equipo y comunicación emocional.**

### **ESPECÍFICAS / POSICIONALES**

-  **Orientación al cliente,**
-  **Flexibilidad,**
-  **Iniciativa,**
-  **Habilidades comerciales,**
-  **Autocontrol (*tol. presión*),**
-  **Tolerancia a la rutina,**
-  **Habilidades numéricas.**

### **LIDERAZGO / GESTIÓN**

-  **Desarrollo de personas,**
-  **Liderazgo integrador,**
-  **Planificación y organización,**
-  **Obtención y análisis de información.**
-  **Orientación a resultados.**

### **GENERICAS Y ORGANIZACIONALES**

#### **Compromiso con la organización,**

Tendencia a adaptar y alinear las propias acciones e intereses con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Fomentar los objetivos de la empresa e intentar cubrir sus carencias.

Las personas con esta competencia presentan buena disposición hacia la asunción de los objetivos de la organización asumiéndolos como si se tratasen de preferencias e intereses propios, a costo incluso de fuertes sacrificios personales. Llevan a término decisiones y acciones impopulares o controvertidas, si estas persiguen el interés de la organización.

#### **Preocupación por el orden y la calidad,**

Tendencia a reducir la incertidumbre en el entorno del puesto de trabajo, mediante la ordenación precisa de procesos, herramientas de trabajo, productos, relaciones y esquemas organizativos.

A su vez, el empleado prima la calidad en su trabajo, tanto en el desarrollo del mismo, como en los resultados obtenidos, con tendencia a verificar el resultado y búsqueda de la mejora continua de la calidad.

#### **Trabajo en equipo,**

Tendencia o disposición para participar e integrarse con otras personas en la consecución de objetivos, por lo general, difícilmente alcanzables mediante el esfuerzo individual. Las personas con esta competencia suelen cooperar y encajar con otras en el esfuerzo conjunto por conseguir determinadas metas. Evitan la confrontación negativa y la toma de decisiones unilaterales.

### **ESPECIFICAS Y POSICIONALES**

#### **Orientación al cliente.** (interno & externo)

Tendencia a mostrar interés sincero por ayudar, servir, satisfacer las necesidades de los clientes (*internos y externos*), con manifiesta vocación de servicio.

Las personas con esta competencia tienen muy en consideración las opiniones de sus clientes, buscando permanentemente cómo mejorar su servicio.

Anticipa necesidades adicionales de los clientes que van más allá de los servicios que vienen utilizando habitualmente.



### **Flexibilidad.**

Responde frente a situaciones de cambio de manera positiva y constructiva. Es la capacidad de aptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos.

Supone entender y apreciar perspectivas o puntos de vista opuestos, adoptando la propia postura a medida que la situación lo requiera y cambiando, o aceptando fácilmente los cambios, en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. *(Incluye un matiz de tolerancia al cambio de horario / funciones por necesidades de la cooperativa).*

### **Iniciativa (pro actividad).**

Orientación a la acción, entendida como la tendencia a ir más allá de lo que exigen las responsabilidades estrictas del puesto de trabajo, proponiendo o realizando acciones que contribuyen a mejorar el resultado. *(Obs.: siempre, conforme lo establecido por su responsable directo).*

*Las personas con esta competencia se inclinan a adoptar una actitud Proactiva, y no sólo a pensar en el futuro, con tendencia clara a emprender nuevas acciones.*

*Los individuos que poseen esta competencia suelen ser audaces, resueltos, sociables y abiertos.*

### **Habilidades comerciales.**

Habilidad para obtener la información necesaria sobre los clientes que permite conocer sus necesidades presentes y anticipar sus necesidades futuras, construir relaciones y reconocer las oportunidades a largo plazo. Habilidad para utilizar la información que recoge bajo el lema "ganar-ganar" y vender a sus clientes los servicios, productos o ideas que la empresa oferta y que estos necesitan.

### **Autocontrol. (Tolerancia a la presión)**

Capacidad para mantener el estado emotivo estable y el comportamiento individual bajo control y en calma, a pesar de trabajar bajo presión u oposición, no dejándose llevar por el desánimo al no conseguir los resultados perseguidos a raíz de las acciones emprendidas.

Las personas con esta competencia reaccionan con asertividad mostrando confianza en sí mismos ante situaciones adversas o de crisis, siendo improbable que se desanimen, renuncien o abandonen su trabajo antes de lograr sus objetivos.

Capacidad para mantener un nivel de rendimiento adecuado, en calidad y cantidad, a pesar de las presiones del entorno.

### **Tolerancia a la rutina.**

Tendencia o disposición a mantener estable el propio comportamiento durante periodos largos de tiempo, a pesar de trabajar en tareas monótonas que no requieren gran esfuerzo intelectual, no dejándose llevar por el tedio o el aburrimiento.

Las personas con esta competencia prestan una atención suficientemente elevada a las tareas que realizan, a pesar de que las realicen de forma habitual o repetitiva.

### **Habilidades numéricas.**

Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos y resolver problemas lógico-matemáticos con rapidez, precisión y seguridad; así como detectar y comprobar errores en problemas numéricos, ya sea mediante estimación directa o efectuando las operaciones paso a paso. Esta habilidad es especialmente útil para el desarrollo de la lógica y el razonamiento.

Las personas con esta competencia efectúan cálculos numéricos con rapidez y precisión. Detectan rápidamente errores o incoherencias, sin necesidad de efectuar todo el proceso de cálculo en detalle.

## **LIDERAZGO Y GESTION**

### **Liderazgo integrador.**

Capacidad o habilidad para conseguir que los intereses y objetivos de todos los individuos que forman una organización confluyan con los de la misma mediante la motivación, integración y dirección apropiada de éstos.

Las personas con esta competencia se convierten en referencia o modelos de comportamiento y actúan como impulsores y catalizadores del cambio, estimulando a otros a cambiar. Son personas con carisma y credibilidad que transmiten y estimulan el compromiso y entusiasmo con los proyectos y objetivos de la organización.

### **Planificación & Organización.**

Habilidad para anticipar, o prever y coordinar las acciones y/o proyectos a realizar, en un plazo determinado para la consecución de un objetivo pre establecido.

Las personas con esta competencia son capaces de desarrollar, a corto y largo plazo, planes completos, realistas y efectivos para alcanzar sus objetivos. Prefieren trabajar de manera más precisa y metódica de acuerdo con un programa concreto y contrastado.

### **Obtención y análisis de información.**

Tendencia a mostrar curiosidad y deseo por saber más sobre las cosas, las personas y las situaciones, utilizando procesos lógicos de análisis de la información recibida.

Las personas con esta competencia se esfuerzan por ir más allá de la primera impresión, procurando llegar hasta el fondo de los problemas, recurriendo para ello a diferentes fuentes de información y a un amplio proceso de consultas. El análisis y la toma de decisiones se basa generalmente en la investigación profunda de los hechos, teniendo en cuenta múltiples perspectivas.

### **Orientación a resultados.**

Tendencia a actuar, dirigir y tomar decisiones enfocando su trabajo hacia la consecución de los resultados.

Las personas con esta competencia saben crear un clima de consecución de altos niveles de rendimiento en su equipo y colaboran activamente para la consecución de los objetivos. Por lo general tienen elevadas expectativas de rendimiento (*exigencia*) de sí mismo y de los demás, difíciles de satisfacer; se exigen mucho y también a los demás, para alcanzar altas cotas de desempeño. Se sienten cómodos en entornos altamente competitivos.

## **ESCALAS**

Todas las competencias tienen que tener unos rangos/escalas en los que basarse a la hora de realizar las mediciones.

(debido a la gran dimensión que está alcanzando el proyecto, voy a realizar a modo de ejemplo el desarrollo de una competencia de cada grupo).

Por ejemplo concretamente en Pastores:

### **Trabajo en equipo.**



7	<u>Promueve la eficacia inter-equipos:</u> Participa, coopera y actúa coordinadamente con otros equipos, priorizando el beneficio común sobre los intereses particulares. Promueve métodos para fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización. Contribuye a disminuir las resistencias en otras áreas de la empresa.
6	<u>Ínter actuación positiva:</u> Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta en aprender de los otros (incluidos colaboradores). Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Promueve la cooperación en el equipo.
5	<u>Expresa expectativas positivas del equipo, implicación:</u> Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Motiva, ayuda y apoya al grupo. Prioriza el objetivo común del equipo antes que el interés individual.
4	<u>Coopera con los demás (rango amplio), toma la iniciativa:</u> Proporciona información proactiva cuando piensa que va a beneficiar a otra persona o a la cooperativa. Pone a la disposición del resto de miembros del equipo trabajos propios para que otros no reinventen la rueda. Se ofrece para nivelar cargas de trabajo.
3	<u>Coopera con su equipo, se comunica:</u> Participa de buen grado en el grupo, actitud participativa en situaciones de equipo. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten. Mantiene una comunicación fluida con otros miembros del equipo.
2	<u>Individualista:</u> Se concentra en sus propias tareas, se mantiene al margen de la actividad del resto del equipo. No transmite información de interés para el resto del equipo. Se muestra poco participativo en las situaciones de trabajo en equipo.
1	<u>Disruptivo:</u> Actúa sólo en su propio interés, afectando negativamente al desempeño del equipo. Oculta información relevante a sus compañeros. No sigue los acuerdos tomados por el equipo.



## Comunicación emocional.

7	<u>Domino de las habilidades de comunicación, a nivel individual y organizativo:</u> Consigue de forma efectiva recursos, información y elementos de gestión para su equipo de colaboradores, a través de la negociación eficaz con distintas personas. Es capaz de intervenir positivamente en una situación de conflicto, como mediador. Puede interaccionar en público de forma efectiva comunicando adecuadamente en reuniones, presentaciones, etc.. Conoce y domina el impacto de la comunicación no verbal. Promueve el establecimiento de mecanismos de información fluidos dentro de la empresa.
6	<u>Utiliza diferentes canales y formas de comunicación:</u> Adapta el mensaje y el medio en función del interlocutor. Favorece las redes de relación, y el intercambio de información relevante con colegas, otros departamentos, etc. Crea canales de comunicación eficaces en su ámbito de actuación.

	Manifiesta sus opiniones de forma convincente, pudiendo crear entusiasmo y motivación a otros.
5	<u>Transmite información de manera clara:</u> Se aseguran de que su mensaje es captado sin distorsiones, utiliza mecanismos de seguimiento/feedback de forma sistemática. Sabe relacionarse adecuadamente en su contexto laboral. Utiliza eficazmente los canales de comunicación interna de la cooperativa. Manifiesta sus opiniones de forma asertiva.
4	<u>Sabe explicarse y escuchar:</u> Se asegura del entendimiento del mensaje que transmite y recibe, utilizando mecanismos de feedback de forma puntual según la situación. Procura que todas las personas que están involucradas en un problema o situación tengan la información pertinente. Manifiesta disposición a escuchar y al diálogo con el otro.
3	<u>Cuida que la imagen que transmite a los demás sea la adecuada a su rol:</u> Procura ser una persona correcta en las formas, mostrando preocupación por la impresión que genera en los demás. Mantiene el intercambio de información necesario para realizar el trabajo. Procura ajustar su mensaje al receptor..
2	<u>Poco accesible:</u> No transmite información por su propia iniciativa, parco en explicaciones. No procura la interacción con sus compañeros de trabajo, afectando a la eficacia del mismo. Escaso interés en verificar la comprensión de su mensaje (feedback) o favorecer la comprensión del mismo.
1	<u>Genera malos entendidos:</u> Transmite la información de manera confusa, frecuentemente se encuentra involucrado como causante, en episodios de malos entendidos con otras personas.



## Orientación al cliente.

7	<u>Actúa como asesor de confianza:</u> Busca beneficios a largo plazo para el cliente. Se involucra en el proceso de decisión del cliente. Se forma su propia idea de problemas y necesidades del cliente y se basa en ello para realizar recomendaciones.
6	<u>Actúa proactivamente, más allá de las necesidades expresadas:</u> Conoce el negocio del cliente y/o busca información sobre sus necesidades reales más allá de las inicialmente expresadas. Adecua los productos o servicios a estas necesidades. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste atraviesa periodos difíciles.
5	<u>Se compromete personalmente en situaciones problemáticas:</u> Se responsabiliza personalmente en subsanar los problemas del cliente. Resuelve los problemas de los clientes con rapidez y sin presentar excusas. Realiza las acciones que están en sus manos dentro del propio departamento o incluso en otros departamentos para conseguir que se solucione el problema del cliente.

4	<u>Comprende las necesidades del cliente:</u> Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil y adaptada a sus necesidades, le hace propuestas y recomendaciones. No utiliza tecnicismos y adapta su lenguaje para que el cliente lo entienda. Da servicio cordial y amistoso al cliente.
3	<u>Cumple con las peticiones y los compromisos asumidos:</u> Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos. Cumple con los compromisos asumidos en tiempo y calidad. No se compromete a cosas que no se pueden cumplir, realiza la expedición del producto o servicio pertinente y además propone alternativas.
2	<u>Enfocado en sus propios recursos:</u> Limita la información al cliente, a la descripción de sus posibilidades o recursos actuales, sin vincularla con la necesidad del mismo. Ante un problema, limita su actuación a la rutina establecida, sin preocuparse de la efectividad en la solución. Muestra resistencia a cambiar sus rutinas de trabajo para adaptarse al cliente.
1	<u>Confusión con las necesidades del cliente:</u> No tiene clara la necesidad del cliente, no actúa para clarificar. No tiene claros los términos del compromiso asumido con el cliente, no actúa para clarificar. Expresa comentarios negativos en relación a los clientes, especialmente si están vinculados a problemas recientes con éstos.



## Liderazgo integrador.

7	Es visto como líder excelente por los demás. Es una persona con gran credibilidad ante el resto de sus compañeros, colaboradores y jefes. Es percibido como ejemplo a seguir y un modelo de referencia por su prácticas éticas y su forma de actuar siempre en coherencia con la cultura de la cooperativa.
6	Es reconocido líder dentro de la cooperativa. Suele ser impulsor y catalizador del cambio y ayuda a otros a cambiar.
5	Gran parte de la cooperativa lo percibe como líder. Sabe delegar y definir tareas y reconocer el trabajo de otros.
4	Posee carisma. Es un comunicador eficaz y posee habilidades sociales, tales como empatía y asertividad pero en ocasiones no es capaz de delegar tareas o comunicar claramente los objetivos
3	Posee cierto carisma. Su compañeros más cercanos lo perciben como líder. En ocasiones no es capaz de generar entusiasmo ante sus ideas o proyectos.

- |          |   |
|----------|---|
| <b>2</b> | Posee escaso carisma. No tiene capacidades para conseguir el compromiso y entusiasmo de los demás. Su modelo de liderazgo no es acorde con la cultura de la cooperativa.                |
| <b>1</b> | No tiene carisma ni credibilidad ante el resto. No es capaz de estimular el compromiso ni implicación de los empleados. Su nivel de comunicación y su ámbito de influencia son escasos. |

# Selección


A la hora de realizar la selección de personal como hemos indicado anteriormente, el catálogo de competencias sirve de guía, para a través de unas preguntas específicas y abiertas se consiga extraer la mayor cantidad de información posible que de adecue a lo que se quiere conseguir.


(continúo con la misma forma de trabajo, es decir, desarrollo en este apartado otra de las competencias de cada grupo)




## Compromiso con la organización.

### ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

 ¿Qué sabes de nuestra empresa? ¿Has podido conseguir información sobre nosotros?

 ¿Ha vivido alguna situación en la que una decisión de su empresa no fue aceptada por una parte importante de sus trabajadores? ¿qué posición adoptó Vd. en ese caso?

 Cuénteme una ocasión en la que no estaba de acuerdo con la directriz tomada por la dirección de la empresa ¿qué hizo en ese momento?

### DINÁMICAS / PRUEBAS / TESTS



## Iniciativa.

### ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

☞ Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que dedicar tiempo extra para conseguir algo.

☞ Cuéntame algo que haya hecho antes de que se lo pidieran.

☞ Cuéntame una situación en la que hizo algo para lo que en circunstancias normales solicitaría la opinión de otra persona de la organización y en ese momento lo hizo sin pedir opinión.



## Orientación a resultados.

### ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

☞ Déme algún ejemplo de alguna vez en que sus resultados superaron las expectativas o requerimientos de la su empresa.

☞ ¿Cuáles son los objetivos a los que tiene que llegar en su puesto actual? ¿qué hace para conseguirlos?

☞ Recuerda alguna ocasión en la que se hubiera esforzado en conseguir algo que el resto de sus compañeros o amigos lo daban por imposible.



Continúo con la misma metodología para explicar la relación de las competencias con el área de formación:



## Compromiso con la organización.

6 – 7

**NIVEL  
ALTO**

Acción de desarrollo:

Preparar e impartir formación para nuevas incorporaciones.

Objetivo: Se consigue que los intereses de la organización sean los mismos que los del trabajador, esfuerzo por hacer que los objetivos de ambos estén en la

	misma dirección y armonía. Asumir responsabilidad por el trabajador que imparte la formación y crea un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización.
<b>4 – 5</b>  <b>NIVEL MEDIO</b>	<u>Acción formativa:</u>  Outdoor training para fomentar valores y trabajo en equipo y compromiso.  <u>Objetivo:</u> Trasladar los valores de la empresa de trabajo a cada uno de los individuos que componen el equipo, marcar objetivos comunes, generar buen ambiente de trabajo y clarificar las necesidades y objetivos de la empresa.
<b>1-3</b>  <b>NIVEL BAJO</b>	<u>Acción formativa:</u>  Plan de incorporación: cultura, misión, visión, valores.  <u>Objetivo:</u>  Transmitir valores y cultura de empresa a las nuevas incorporaciones de personal.



## Flexibilidad.

<b>6 – 7</b>  <b>NIVEL ALTO</b>	<u>Acción de desarrollo:</u>  Impulsor de nuevos procedimientos (cambios)  <u>Objetivo:</u> Alinea los objetivos personales con los empresariales, refuerza al individuo a nivel profesional, haciendo que se sienta parte clave dentro de la organización.
<b>4 – 5</b>  <b>NIVEL MEDIO</b>	<u>Acción formativa:</u>  Formación en gestión del cambio.  <u>Objetivo:</u> Ofrece una visión favorable para el cambio, posicionando al individuo en una actitud positiva.
<b>1-3</b>  <b>NIVEL BAJO</b>	<u>Acción formativa:</u>  Inteligencia emocional.  <u>Objetivo:</u> Modificar líneas de comportamiento y actuación, reforzar la seguridad individual para poder valorar el punto de vista del resto de individuos del grupo de trabajo.



## Planificación & Organización.






<b>6 – 7</b>  <b>NIVEL ALTO</b>	<u>Acción de desarrollo:</u> Curso + coaching individual en Gestión del tiempo.  <u>Objetivos:</u> Herramienta para la gestión individual del tiempo y aprovechamiento, rentabilidad y máxima eficiencia del individuo en su puesto trabajo.
<b>4 – 5</b>  <b>NIVEL MEDIO</b>	<u>Acción formativa:</u> Gestión de proyectos.  <u>Objetivos:</u> Herramienta que dota al individuo de conocimientos de planificación y organización de recursos materiales, temporales, humanos, etc para la obtención de la máxima rentabilidad y efectividad en su trabajo.
<b>1-3</b>  <b>NIVEL BAJO</b>	<u>Acción formativa:</u> Dirigir equipo (definir prioridades al equipo)  <u>Objetivos:</u> Se consigue hacer objetivos propios (del individuo) los objetivos de la empresa. Aumento de autoestima profesional por el voto de confianza que la empresa deposita en el individuo.

### PROCEDIMIENTO MANUAL DE ADPT

## Análisis Descripción Puestos Trabajo

Emanando del Catálogo de Competencias de Pastores.






Como en el caso del Catálogo de competencias, se detectó la necesidad de adaptarse al mercado que estaba cambiando y con la intención de ofrecer diferenciación, PGC decidió continuar con la gestión por la que había apostado, creando así una herramienta útil para muchas áreas de la organización. Ejemplos de esta utilidad sería:

-  Implicación de los responsables de área en la función de Gestión de Personas,
-  Formación,
-  Apoyo a planes de desarrollo,
-  Plan de Acogida,
-  Fijación equitativa de la Política Retributiva.

### **Los beneficios que esta herramienta aporta a la organización**

- **Permitir acotar y definir claramente cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;**
- **Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;**
- **Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.**

Los métodos para comenzar este análisis y con los que se va a estar en mente durante todo el desarrollo del ADPT son los siguientes:

-  Observación directa,
-  Entrevista ocupantes puesto y responsables directos,
-  Cuestionarios,
-  Procesos de selección anteriores,
-  Estudio mapa de procesos Pastores.

## **Ejemplo de la aplicación**



Todos los puestos de trabajo de la cooperativa van a contar con una ficha técnica y con unos manuales individuales *clasificados* en:



<b>Escoge un puesto...</b>				
Director General	SECCIÓN PRODUCCIÓN	Oficial Paletización	Responsable Equipo Comercial Minorista	Director STV
Director Operativo	Responsable Clasificador Túnel	Peón Paletización	Comercial Corporat. Adm. Minorista	Adjunt@ Director STV
Director Financiero	Peón Túnel	<u>Responsable Producción</u>	Comercial Minorista	Responsable Area Veterinaria
Director Comercial	Encargado Despiece	Resp. Congelado / Nuevos Productos	Comercial Grandes Cuentas	Técnico Veterinario
Responsable Marketing	Oficial Despiece	Peón Congelado	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Ayudante Técnico Veterinario (ATV)
Secretario Asesor Consejo Rector	Encargad@ Sala Envasado	Ayde. Cocina	Adjunt@ Director Financiero	Responsable UPRA
Responsable Recursos Humanos	Peón Golpe de Frío (Frigoescandía)	Responsable Mantenimiento	Administrativo Contabilidad	Responsable Suministros
Responsable Calidad de Procesos	Oficial Embandejado	Técnico Mantenimiento	Administrativo Ventas	Comercial Suministros & STV
Responsable Calidad de Producto	Peón Embandejado	<b>SECCIÓN MINORISTA</b>	Administrativo Compras/Socio	Transportista Suministros
Responsable Informática Sistemas	Oficial Etiquetado	Responsable Logística Minorista	Coordinadora Logística Vivo	Responsable Cebaderos
Resp Informática Mantenimiento	Peón Encajado	Repartidor Minorista	Administrativo Suministros	Encargado Cebadero
	Oficial Encajado	Peón Almacén	Recepción	Peón Cebadero

## FICHA TECNICA ADPT

 <b>Peón Túnel</b> 	
<b>MISSION:</b> Recepción y preparación de lotes homogéneos de canales de cordero	
<b>COMPETENCIAS NECESARIAS (niveles óptimos):</b> Agilidad manual Tolerancia a la rutina Tolerancia a la sangre y al frío Fuerza física	<b>DEPARTAMENTO:</b> Producción <b>PUESTO DEL QUE DEPENDE:</b> Responsable clasificación túnel <b>PUESTOS DEPENDIENTES:</b> Ninguno
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b> Estudios básicos	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b> Trabajo repetitivo con esfuerzos físicos
<b>TAREAS PRINCIPALES:</b> Recepcionar- descargar canales (túnel y camión) Preparar lotes de canales en perchas Limpiezas de cajas.	<b>TAREAS OCASIONALES:</b>
<b>COMUNICACIONES PRINCIPALES:</b> Resp. Directo Pares	<b>COMUNICACIONES OCASIONALES:</b> <b>Por completar mediante CRM-SIRH</b>
<b>RESPONSABILIDAD PERSONAS:</b> Ninguna	<b>RESPONSABILIDAD ECONOMICA:</b> Bajo rendimiento
<b>ENTORNO DE TRABAJO:</b> Contacto con sangre a baja temperatura	
<b>DOCUMENTOS Y HERRAMIENTAS QUE UTILIZA:</b> Perchas metálicas	
<b>RETRIBUCIÓN ECONÓMICA - INCENTIVOS- DIETAS:</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	



## MANUAL DE SELECCION

### Peón Túnel

Manual de SELECCIÓN	PROCESO SELECCIÓN
PLAN de ACOGIDA (específico)	1) ENTREVISTA GP → ENTREVISTA RESP. CLASIFICACIÓN/TÚNEL.
FORMACIÓN	COMPETENCIAS
PLAN de DESARROLLO	<b>ORGANIZACIONALES</b> Se medirá sobre niveles mínimos de 3-5 las competencias organizacionales realizando al menos una pregunta por competencia organizacional.
PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES	<b>POSICIONALES y/o DE LIDERAZGO</b> <b>(Tolerancia a la rutina):</b> Cuénteme cuál es la tarea que más le cuesta desarrollar en su trabajo y porqué. ¿Ha tenido tareas repetitivas, cómo las llevaba, se aburría? <b>(Agilidad manual):</b> ¿En sus anteriores empleos o en su vida cotidiana realiza alguna actividad que requiera agilidad manual? Describámela. <b>(Fuerza Física):</b> Tras describirle o enseñarle el puesto se estudia su reacción. Se le pregunta abiertamente su disposición a realizar un trabajo que tiene una fuerte carga física. A su vez, se intenta profundizar en su historial laboral para obtener dicha información. Si la entrevista lo permite, se habla de si práctica deporte habitualmente. La prueba médica corrobora esta competencia. <b>(Tolerancia frío y sangre):</b> Se observa durante la exposición detallada del puesto. Se puede completar con visualización en video del puesto.
ANEXO INCIDENTES CRÍTICOS	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b> -Explíqueme de forma detallada las tareas de sus anteriores trabajos. (Con esta pregunta se intentaran descubrir la tenencia o carencia de las competencias requeridas para el puesto basándose en la experiencia.
VALORACIÓN	<b>OBSERVACIONES</b> Han encajado en otros procesos de selección peones de carga y descarga de camiones, mozos carga aeropuertos,...

## PLAN DE ACOGIDA

Manual de SELECCIÓN	<b>ANÁLISIS y DESCRIPCIÓN de PUESTOS de TRABAJO</b> <b>Peón Túnel</b> <b>Plazo duración y evaluación periodo de acogida:</b> El periodo de prueba finalizara pasados los primeros 15 días. Su plan de acogida inmediato se alargara durante todo el seguimiento hasta aproximadamente el primer mes. <b>Formación posicional acogida:</b> <b>Socialización:</b> Grado de compañerismo, motivacional <b>Tutores:</b> <b>Observaciones:</b>	
PLAN de ACOGIDA (específico)		
FORMACIÓN		
PLAN de DESARROLLO		
PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES		
ANEXO INCIDENTES CRÍTICOS		
VALORACIÓN		



### Guía de:

NOTA: No se incluye formación en competencias genéricas/organizacionales. Solo se incluirá esta formación si el puesto requiere énfasis en alguna de ellas.

Manual de SELECCIÓN	<b>ANÁLISIS y DESCRIPCIÓN de PUESTOS de TRABAJO</b>		
PLAN de ACOGIDA (específico)	<b>Peón Túnel</b>		
FORMACIÓN	COMPETENCIAS		
	FORMACIÓN INTERNA	FORMACIÓN EXTERNA	
PLAN de DESARROLLO	CONOCIMIENTOS		
PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES	FORMACIÓN INTERNA	FORMACIÓN EXTERNA	
	CULTURA ORGANIZACIONAL		
ANEXO INCIDENTES CRÍTICOS	FORMACIÓN INTERNA	FORMACIÓN EXTERNA	
	FORMACIÓN BENEFICIO SOCIAL		
VALORACIÓN	FORMACIÓN INTERNA	FORMACIÓN EXTERNA	

## PLANES DE DESARROLLO

### Peón Tunel

<u>Manual de SELECCIÓN</u>		
<u>PLAN de ACOGIDA (específico)</u>		
<u>FORMACIÓN</u>		
<u>PLAN de DESARROLLO</u>		
<u>PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES</u>	<b>Promoción Interna Horizontal</b> (objetivos, requerimientos, desempeño y formación):	<b>Promoción Interna Vertical</b> (objetivos, requerimientos, desempeño y formación):
<u>ANEXO INCIDENTES CRÍTICOS</u>	<b>Temporalización</b> (tiempo de permanencia en puesto anterior y futuro):	<b>Temporalización</b> (tiempo de permanencia en puesto anterior y futuro):
<u>VALORACIÓN</u>	<b>Observaciones:</b>	<b>Observaciones:</b>



## PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES


<u>Manual de SELECCIÓN</u>		
<u>PLAN de ACOGIDA (específico)</u>		
<u>FORMACIÓN</u>		
<u>PLAN de DESARROLLO</u>		
<u>PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES</u>	<b>ANÁLISIS y DESCRIPCIÓN de PUESTOS de TRABAJO</b>	
<u>ANEXO INCIDENTES CRÍTICOS</u>	<b>INCLUIR RESUMEN FICHA TÉCNICA PRL PUESTO ELABORADA POR PASTORES-MUTUA DE CENTRO DE TRABAJO</b>	
<u>VALORACIÓN</u>	<i>Utilizada para impartir formación e información sobre riesgos del puesto a las nuevas incorporaciones</i>	



## VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO

**NOTA TECNICA:** Para posicionar la retribución de un puesto en búsqueda de la equidad interna, se deben observar un grupo de factores que condicionan su retribución:


 BAGAJE PROFESIONAL. (*Formación-Experiencia*).

 RESPONSABILIDAD. (*Autonomía-Influencia*).

 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. (*Dificultad-Innovación*).

 RELACIONES PROFESIONALES. (*Frecuencia-Exigencia*).

 EJERCICIO DEL MANDO. (*Número-Tipo*).

 CONDICIONES DE TRABAJO. (*Esfuerzo-Ambiente-Disponibilidad*).

Manual de SELECCIÓN	Peón Túnel		VPT = 00 ptos.
	BAGAJE PROFESIONAL		
PLAN de ACOGIDA (específico)	Formación:	Experiencia:	
	RESPONSABILIDAD		
FORMACIÓN	Autonomía:	Influencia:	
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
PLAN de DESARROLLO	Dificultad:	Innovación:	
	RELACIONES PROFESIONALES		
PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES	Frecuencia:	Exigencia:	
	EJERCICIO DEL MANDO		
ANEXO INCIDENTES CRÍTICOS	Número:	Tipo:	EN CONSTRUCCIÓN
	CONDICIONES DE TRABAJO		
VALORACIÓN	Esfuerzo:	Ambiente:	

### Conclusiones

Ante los continuos cambios que se están produciendo en nuestro entorno, Pastores Grupo Cooperativo ha tenido que evolucionar y adaptar sus herramientas de gestión, instalaciones,

maquinaria, nuevas legislaciones, I+D+i, ..., de forma rápida pero inteligente.

En concreto en las áreas de recursos humanos que estudiamos a lo largo de todo el proyecto observamos dicha evolución y sobre todo comprendemos el “porqué” y el “para que” utilizando el “como” para conseguir los objetivos marcados en base a unas necesidades detectadas.

Por ejemplo con la reformulación del plan de acogida a través del seguimiento y aprovechamiento de los periodos de prueba se está considerando actualmente para la cooperativa como uno de los mayores avances, permitiendo disminuir la rotación y optimizar el personal, evaluando el encaje puesto-perfil antes de hipotecar a la cooperativa con trabajadores no válidos para las tareas a desempeñar.

También con el mejorado estudio y aplicación de la formación al detectarse carencias en el plan existente, se crea un método de implantación y control para conseguir una mayor capacidad de reacción midiendo el impacto con la implantación de evaluación del aprendizaje y del desempeño para optimizar resultados consiguiendo recoger el retorno de la inversión en formación, con personas motivadas, entregadas, formadas para el puesto que desempeñan.

Aunque en Pastores Grupo Cooperativo, nos hemos equivocado pensando que una acción formativa es simplemente eso, pues finalmente, al cierre de los cursos, en el desarrollo de los mismos en el que se juntan profesionales y expertos en un área específica de trabajo, o conviviendo durante unas horas departamentos muy distintos, nos hemos dado cuenta que es una de la mejores herramientas de comunicación interna de la empresa siempre que el planteamiento sea el adecuado.

Al mismo tiempo hemos crecido, como una empresa moderna adaptada a los tiempos, creando un manual de competencias y un ADPT del cual actualmente ya se están recogiendo beneficios. Todos los trabajadores hablamos el “mismo lenguaje” y creamos

pertenencia y compromiso donde tenemos claro cuáles son nuestros objetivos generales y nuestros objetivos específicos.

Se trata de una forma de pensar que se transmite, generando una imagen al exterior que se vende como un valor añadido.

A título personal, gracias a la realización de este proyecto, he recapitulado todo lo realizado hasta la fecha sobre las cuatro herramientas estudiadas, lo cual ha merecido mucho la pena. Analizar la evolución de las mismas a través de los años, empezando por lo más sencillo, con fallos, con planes desarrollados y no implantados, objetivos no logrados, reformulación de acciones, cambios estratégicos, adaptaciones, inversiones etc... me ha llevado a un gran enriquecimiento personal junto con un sentimiento de satisfacción ya que gracias al trabajo duro y a una gestión adecuada Pastores Grupo Cooperativo continua en el mercado compitiendo, diferenciándose y haciéndose notar.

Al mismo tiempo ha sido muy productivo pues me ha ayudado a aplicar conceptos teóricos adquiridos durante mi formación universitaria, formulando planes de acción y herramientas de mejora que están permitiendo, sin suponer un coste ni paralizar la actividad diaria de mi departamento de Recursos Humanos, obtener el máximo rendimiento de las cuatro áreas estudiadas.

Puntualizar que debido a las dimensiones que estaba alcanzando el proyecto, el catálogo de competencias y el ADPT no está completo. Actualmente ambos se están implantando en la cooperativa (todas las competencias están desarrolladas con sus escalas y las fichas técnicas y específicas de todos los puestos de trabajo existen y están en funcionamiento)

He decidido analizar unas competencias concretas y un puesto concreto al azar a modo de ejemplo de puesta en marcha pero si se considera oportuno no hay inconveniente en poner a disposición del interesado el manual de competencias completo así como el ADPT.