



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Departamento de Recursos Humanos en la empresa

Frutos Secos El Rincón

Autor/es

Andrea Mayoral Ariño

Marta Usón Urzay

Director/es

Gloria Tena Tena

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

2018

ÍNDICE

CAPITULO 1. INTRODUDCCION	5
1.1 INTRODUCCION	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.3 METODOLOGÍA.....	6
1.4 ESTRUCTURA	7
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 INTRODUCCIÓN	9
2.2 DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	9
2.2.1 CONCETO	9
2.2.2 ETAPAS Y EVOLUCIÓN DE LA DIRECCION Y GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	11
2.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH.....	16
CAPITULO 3. EL DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN.....	19
3.1 METODOLOGÍA.....	19
3.2 HISTORIA	19
3.3 PLANTILLA Y ORGANIGRAMA.....	21
3.4 DEPARTAMENTO DE RRHH DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN ...	23
3.4.1 ÁREA DE SELECCIÓN	24
3.4.2 AREA DE FORMACION	32
3.4.3 AREA DE DESARROLLO	34
3.4.4 AREA LABORAL	37
3.4.5 AREA DE COMUNICACIÓN	41
CAPITULO 4. CONCLUSIONES	43

CAPITULO 5. BIBLIOGRAFÍA.....	47
CAPITULO 6. ANEXOS	51
6.1 ESTRUCTURA ENTREVISTA TELEFONICA.....	51
6.2 ESTRUCTURA ENTREVISTA PRESENCIAL.....	53

CAPITULO 1. INTRODUDCCION

1.1 INTRODUCCION

Tras cursar los cuatro años del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, con muchos conocimientos aprendidos, tanto teóricos como prácticos, hemos decidido aplicar algunos de ellos, adentrándonos en el departamento de Recursos Humanos de una empresa aragonesa tan importante y con un gran crecimiento como es Frutos Secos El Rincón.

Uno de los motivos por el que elegimos este trabajo de Dirección y Gestión del departamento de Recursos Humanos, es porque para nosotras este departamento es uno de los más importantes en las empresas, ya que todas ellas tienen personas trabajando y dando valor a su empresa. Es por ello que nos ha motivado investigar y conocer cada una de sus áreas.

Además, nosotras, ambas actualmente hacemos prácticas en una empresa de trabajo temporal, donde algunas de las funciones no se ven con tanta profundidad como en un departamento, es por ello que hemos visto en este trabajo una oportunidad de adentrarnos en ellas y conocer cómo se desarrollan y funcionan.

Estuvimos valorando varias empresas sobre las que realizar este proyecto, pero finalmente nos decantamos por Frutos Secos El Rincón ya que nos parece una empresa que nos podía aportar gran información y con una plantilla considerada de trabajadores, y es por ello que nos atraía el conocer su gestión y funcionamiento, sobre todo temas como el de promoción interna, formación y conciliación de la vida personal y laboral entre otros.

Conseguimos concertar varias entrevistas con la directora del departamento de Recursos Humanos de la empresa Frutos Secos El Rincón para que nos facilitase información, documentos y todo lo que hemos necesitado a lo largo de este trabajo. Nos explicó los procedimientos a seguir en los procesos de selección y su formación interna, entre otras.

Además, se nos ha dado la posibilidad de conocer, un poco de cada uno de los departamentos que conforman dicha empresa y las personas que lo forman.

Queremos agradecer, por último, a todas esas personas que nos han acompañado durante estos cuatro años de carrera en nuestro ciclo universitario. Profesorado, que se ha implicado en darnos

las competencias, valores y educación necesaria para poder ponerlo después en práctica en nuestro futuro trabajo. Personal que nos ha asesorado en nuestras prácticas y las empresas que nos acogieron para realizarlas, al ser el primer contacto directo con el mundo laboral de nuestra carrera.

Al igual que a nuestra tutora, Gloria Tena, por habernos guiado y ayudado en la realización de este trabajo.

Finalmente, el agradecimiento a Frutos Secos el Rincón, por habernos abierto las puertas de sus oficinas y especialmente al Departamento Recursos Humanos que nos ha ayudado a recabar información necesaria para la realización de este trabajo y el de material proporcionado.

1.2 OBJETIVOS

Uno de los objetivos principales de este trabajo es conocer qué es la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos y el departamento de Recursos Humanos. Además de estudiar la evolución de la Gestión de los Recursos Humanos.

También pretendemos poner en practica todos los conceptos estudiados a lo largo de estos cuatro años de carrera, tanto prácticos como teóricos.

Conocer la importancia que tiene dicho departamento dentro de Frutos Secos El Rincón, y sus funciones principales para conocer el avance y crecimiento de la misma a lo largo de los años.

Analizar las funciones y áreas de este departamento, las personas que lo forman y las funciones que desempeñan cada una de ellas.

Por último, queremos analizar la situación en la que se encuentra Frutos Secos el Rincón en cuanto a sus puntos fuertes y débiles como ejemplo de muchas otras empresas actuales.

1.3 METODOLOGÍA

Recurriremos tanto a manuales como libros de autores especializados en la materia para poder investigar sobre el tema de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos como del departamento de Recursos Humanos.

Además, indagaremos en páginas web referentes al tema principal de nuestro trabajo.

Aprovecharemos a su vez manuales de estudio que hemos recibido a lo largo de nuestra carrera de diferentes profesores.

Realizaremos entrevistas a la Directora del Departamento de recursos humanos de la empresa Frutos Secos El Rincón, entrevistas no estructuradas, y con preguntas abiertas.

Por parte de Frutos Secos El Rincón, nos han facilitado documentos como descripción de puestos de trabajo, organigramas de la empresa y del propio departamento de recursos humanos.

1.4 ESTRUCTURA

Este trabajo va a contar de seis capítulos, de los cuales cuatro de ellos trataran de la Introducción, Conclusiones, Bibliografía y Anexos. Los otros dos constaran del cuerpo principal del trabajo.

Para empezar, en el Capítulo 1, haremos una breve introducción del trabajo. El porqué de la elección del tema de nuestro trabajo y su justificación, los objetivos que pretendemos conseguir con éste y la metodología que emplearemos para su realización.

En el Capítulo 2, hablaremos del marco teórico del trabajo. Recogeremos información a través de libros, manuales, escritos y artículos acerca del tema principal del trabajo como es el Área de los RRHH. Realizaremos una descripción del concepto de Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, la necesidad de los Recursos Humanos en la empresa y su evolución a lo largo de la historia.

Por último, hablaremos en concreto, del Departamento de Recursos Humanos. El concepto de éste, las áreas en las que se dividen y las funciones que realizan.

En el Capítulo 3, desarrollaremos el marco práctico, que es el objetivo de este trabajo. Nos adentraremos en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Frutos Secos el Rincón con ayuda de la Directora del departamento. Haremos una breve descripción de la empresa, organigrama que lo forma y nos centraremos posteriormente en el departamento de RRHH de la empresa. Hablaremos de las áreas que lo forman y las funciones de cada una de estas.

En el Capítulo 4, realizaremos una breve conclusión propia acerca del tema de estudio y sobre el departamento de RRHH de la empresa Frutos Secos el Rincón. Además, reflejamos puntos débiles y fuertes de esta empresa.

Por último, en el Capítulo 5 referenciaremos la Bibliografía del material que hemos estado utilizando para la realización del trabajo y en el Capítulo 6 añadiremos documentos que la empresa Frutos Secos El Rincón nos ha aportado como apoyo para su realización

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

“En la actualidad, la importancia de la gestión de recursos humanos radica en que las empresas deben dar respuestas a los cambios en la sociedad en general, en la mentalidad de las nuevas generaciones que llegan a chocar con las generaciones anteriores y a los cambios en los modelos laborales que buscan darles más libertad a los empleados.” Click, B.R.¹

Podría decirse que la gestión del personal interno de una empresa es lo que en un futuro dará el valor y la competencia necesaria a una empresa. Y para poder conseguirlo, será importante la función de los Recursos Humanos en la empresa.

Cuáles son las funciones que competen a este Departamento y como han ido evolucionando los Recursos Humanos, desde que apenas estaban presentes hasta el día de hoy, que pueden llegar a ser imprescindibles.

En este capítulo, queremos hablar sobre la importancia y necesidad tanto de la Dirección y Gestión como del departamento de los Recursos Humanos de una empresa.

2.2 DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.2.1 CONCEPTO

“La Dirección y Gestión de los Recursos Humanos tiene como objetivo promover, organizar y desarrollar el desempeño eficiente y las competencias necesarias del personal que forma una empresa. Esta Gestión de los Recursos Humanos supone un medio por el que las personas de una empresa colaboran con ella y desarrollan objetivos individuales que están directamente o indirectamente relacionados con la organización”. Chiavenato, I (2001)

¹ Click, B.R. “Sistema Recursos Humanos”, www.sistemarecursoshumanos.com/la-importancia-los-objetivos-la-gestion-recursos-humanos.

Beer y Spector, 1989, recalcan que la Dirección de Recursos Humanos se guiaba por unos objetivos básicos para poder desarrollar sus funciones. Estos objetivos eran tres: la eficacia económica, la eficacia social y la integración.

1- La **eficacia económica** en el área de recursos humanos implica el cumplimiento de los programas de rendimiento material de una empresa (producción y distribución de bienes y servicios), por las aportaciones de los operarios, en base a los principios de productividad del trabajo (mejor relación posible entre el rendimiento, utilización del factor) y economicidad del mismo (máximo rendimiento con mínimos costes).

2- La **eficacia social** significa la realización de las expectativas, necesidades e intereses de los operarios. Ello repercutirá en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con su organización, en su satisfacción, motivación y aportación efectiva a la misma (productividad y adaptabilidad).

3- El objetivo de **integración** hace referencia a la necesidad de que las políticas de recursos humanos sean congruentes con el resto de políticas de la empresa, la necesidad de alcanzar la debida congruencia entre sí de las diferentes políticas de recursos humanos y la búsqueda conjunta de la eficacia económica y de la eficacia social, la integración de los fines de la organización y de sus participantes.

A lo largo de la historia los recursos humanos han ido evolucionando constantemente, y han sido el ámbito económico y el social los que han contribuido a ello. Las personas han ido evolucionando y cambiando su manera de pensar y actuar.

Económicamente, las personas han pasado de ser un coste para la empresa a ser una inversión, formando parte de la ventaja competitiva de la propia organización.

Una buena plantilla de trabajadores en una empresa contribuye al crecimiento y éxito de la misma. Y es el Departamento de Recursos Humanos de las empresas que cuentan con él, quien tiene competencia en formar esa plantilla competente mediante el reclutamiento y mantenimiento de estos.

2.2.2 ETAPAS Y EVOLUCIÓN DE LA DIRECCION Y GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La denominación y funciones de los recursos humanos ha ido pasando por diferentes etapas desde sus inicios.

Podemos destacar cuatro tipos de etapas diferenciadas que han dado valor a los Recursos Humanos a lo largo de la historia (Fombonne 1993; 49-169) (Bosquet 1982):

1. Etapa Administrativa.
2. Etapa de Gestión
3. Etapa de Desarrollo
4. Etapa de responsabilización estratégica.

Etapa administrativa:

Se encuentra en la época racionalista de la producción desde comienzos de los años 30 hasta finales de los años 40. En ella la función de la Gestión de los Recursos Humanos es dirigida a las mejoras en productividad laboral a través de salarios y primas y hacia el control y la disciplina del trabajo.

Las empresas están dominadas por la Dirección de la empresa y aunque comienzan a desarrollarse servicios especializados en grandes empresas, las actividades sociales de las empresas están a cargo de los directivos de línea, que se encargan de hacer que se cumplan las reglas y de administrar al personal.

Dentro de esta etapa, empiezan a aparecer contenidos asistenciales como los servicios sociales y la seguridad e higiene en el trabajo, además de contenidos legales como la aparición de contratos, negociación colectiva y reglamentos.

El personal se concibe como un coste que hay que minimizar, un factor de producción y un gasto, más que un recurso capaz de transformar factores de producción en riqueza para la empresa.

Etapa de Gestión:

Desde la década de 1950 a la de 1980, se caracteriza por la profesionalización de la función de personal, adquiriendo importancia y diferenciándose del resto de las funciones de la empresa. Se empieza a dar funcionalidad a la Gestión de los Recursos Humanos con funciones tales como la valoración de puestos y personal, la selección y las funciones de retribución.

En esta etapa se asume la complejidad del hombre y la relevancia de aspectos psicológicos y sociológicos en el rendimiento del individuo.

Etapa de Desarrollo:

Corresponde a la época de los 70, también denominada la época del “Desarrollo Organizacional”. El objetivo de la Gestión de los Recursos Humanos es contribuir activamente en la eficacia de la organización, potenciando para ello la comunicación, formación y desarrollo de los individuos. Se empieza a ver al individuo como la base de la empresa, por lo que es un recurso a optimizar. En esta etapa donde empieza a aparecer la cultura empresarial, se intenta conseguir que las necesidades de los trabajadores y la economía de la empresa coincidan.

Etapa de la responsabilización estratégica:

La Gestión de los Recursos Humanos en la empresa coge protagonismo y se empiezan a movilizar para alcanzar los resultados deseados.

Las empresas se interesan por los intereses, capacidades y posibilidades de los Recursos Humanos en la fijación de los objetivos.

Una vez seleccionadas las estrategias corporativas y competitivas pertinentes, se diseñan las políticas de Recursos Humanos (o estrategias funcionales) que contribuyen a la consecución del grupo humano necesario para llevar a cabo con éxito las estrategias mencionadas, y se ejecutan las prácticas de Recursos Humanos atendiendo fundamentalmente a las políticas definidas.

“La empresa debe conocer sus amenazas y sus oportunidades, así como sus recursos y capacidades internas, determinando sus fortalezas y debilidades competitivas, para a continuación, integrar ambos análisis, elegir una estrategia y ponerla en práctica para llegar a obtener una ventaja competitiva que genere rendimientos”²

² TENA, G, (CURSO 2015-1016) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3º Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Zaragoza. Pag.44.*

2.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Según PUCHOL, L, varias son las causas que hicieron posible el nacimiento del departamento de Recursos Humanos en la empresa. Aunque fue un proceso lento, poco a poco las empresas se dieron cuenta de la importancia de tener en su organización un departamento exclusivo para la gestión del personal. Estas causas que lo hicieron posible fueron³:

- **El crecimiento en tamaño de las empresas:** A medida que las pequeñas empresas fueron creciendo de tamaño y por ello, de personal, se dieron cuenta de la necesidad de introducir en su organización una figura que se hiciera cargo exclusivo de ellos. Cuando se trataba de una pequeña empresa, era la Dirección, quien se dedicaban a la selección y gestión del personal. Conforme la empresa crece, la plantilla también, por lo que es ya imposible que una única persona, con poca noción en las funciones, se dedique a todo ello.
- **El crecimiento de la normativa laboral:** El Estatuto de los Trabajadores no fue aprobado y publicado hasta 1980, hasta entonces los trabajadores se regían por las leyes del código Civil. También tardo en llegar el Derecho Laboral, que no fue hasta la década de los treinta del siglo XX cuando apareció. La figura del Graduado Social y Abogado Laboralista fue poco a poco integrándose en la sociedad, llegando a formar parte en un futuro del departamento de personal.
- **La fuerza sindical:** Cuando los Sindicatos fueron cogiendo forma y fuerza y con ello el nacimiento de huelgas, paros y presión, se vio necesaria reforzar la negociación mediante convenios colectivos. En estos convenios colectivos acabo teniendo peso la figura del departamento de recursos humanos, quienes se encargaban junto a los sindicatos de la mediación de derechos entre empresa y trabajador.
- **La humanización del trabajo:** Fueron varias las causas de esta humanización. Por un lado, los numerosos estudios e investigaciones científicas sobre la necesidad de humanizar las empresas en cuanto a sus trabajadores. Grandes figuras como Blake y Mouton, Maslow o Herzberg entre otros, hablaron sobre la importancia de la motivación en los trabajadores de la empresa o el control de

³ PUCHOL, L. (2005), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Ed. Diez de Santos. Pag. 16-18

liderazgo por parte del empresario. Por otro lado, la Doctrina Social de la Iglesia trato de explicar a los empresarios la manera de orientar solidariamente el desempeño de sus labores en cuanto al mercado, la sociedad, el medio ambiente y sus propios empleados. Todo ello, motivo la aparición de técnicas de personal centradas en la persona a través del departamento de personal.

- **La tecnología en los procesos productivos:** La aparición de la tecnología en la sociedad ha hecho que inevitablemente se sustituya la mano de obra del trabajador por la de una maquinaria especializada. Durante los últimos años hemos podido comprobar el cambio de una España especializada en un producto artesanal a un producto mecanizado, fruto de la tecnología. La aparición del paro tecnológico es fruto de la introducción de maquinaria en sustitución de personas. Las personas que antes ocupaban puestos de trabajo de carácter productivo son despedidas y sustituidas por tecnología más rentable. Esto hace crecer la exigencia de formación en los trabajadores, quienes deben saber manejar la tecnología actual de la empresa. Este crecimiento de tecnificación de los puestos hace que los procesos de selección y formación llevados por el departamento de Personal sean unos de los más esenciales.
- **La necesidad de compensación:** Actualmente, se tiende a esforzar en cuanto a la compensación manteniendo e implantando un sistema retributivo equitativo, motivador y competitivo. Poco a poco el sistema retributivo ha ido variando. En sus principios se trataba de una mera negociación entre trabajador y empresario, actualmente viene impuesto a través de unas tablas salariales previo análisis de lo que paga la competencia en el mismo puesto y sector.

En la actualidad, no todas las empresas tienen departamento de recursos humanos, hay empresas que optan por la externalización de los recursos humanos.

Las empresas pequeñas o micro empresas, refiriéndonos a empresas de 1 a 50 trabajadores, son empresas que normalmente no suelen tener departamento de recursos humanos, y externalizan funciones propias de dicho departamento tales como la realización de nóminas, contratos, procesos de selección y la contratación en picos de producción.

Pero, por otro lado, están las grandes empresas, que sí que la mayoría cuentan con un departamento de recursos humanos, también optan en muchas ocasiones por la externalización de funciones para centrarse en otro foco de valor en la empresa.

“La externalización de tareas es una forma de liberar a los profesionales de recursos humanos de tareas administrativas que les permite concentrarse en tareas más relacionadas con el aspecto estratégico y de consultoría de su función, diseñando e implementando programas dirigidos a retener a los profesionales más preparados y a incrementar su rendimiento.

El outsourcing de RRHH permite además la contratación de compañías expertas y especializadas en las distintas actividades de recursos humanos. Se trata pues, no sólo de una medida de ahorro de costes, sino también de una nueva estrategia de la empresa.

Igual que con la externalización de otras funciones, la duda que se plantea es qué actividades concretas externalizar. A la hora de tomar una decisión, las organizaciones deben estudiar el impacto previsible de la externalización de estas actividades en el rendimiento de la organización. Para ello es preciso distinguir entre actividades nucleares y no nucleares de la función de recursos humanos.

Algunas de las actividades para las que las empresas han requerido los servicios de terceras empresas en los últimos años han sido: training y formación de personal, selección de personal, chequeos médicos y seguridad, iniciativas para mejorar la calidad, evaluación de desempeño de personal, estrategias de promoción y compensación del personal.” Valdez, E.⁴

Tiene gran importancia el departamento de recursos humanos en las empresas, son las personas el gran activo de las empresas, y las que al fin y al cabo aportan valor a la organización.

El departamento de recursos humanos tiene unos determinados objetivos que son por un lado los objetivos explícitos; asegurar que la organización cuente en cada momento con el personal necesario y adecuado al puesto, retener a los buenos empleados, motivar al personal y promover el crecimiento de los empleados.⁵

Y por otro lado los objetivos implícitos que son; mejorar la productividad y calidad, favorecer la calidad de vida laboral y cumplir con la normativa legal.

⁴ VALDEZ, E, <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/outsourcing-la-externalizacion-de-la-funcion-de-rrhh/>

⁵ HERNANDEZ, J, “E.O.I”, <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

2.3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Según Juan Carlos Rodríguez- Serrano “La gestión del departamento de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización”⁶

La configuración del departamento de Recursos Humanos puede variar considerablemente en función del tamaño de la empresa y del contenido que en cada una tenga asignado.

Las funciones generales del departamento de Recursos Humanos se dividen en ⁷:

Tabla 1. Funciones Dpto. RRHH

AREA FUNCIONAL	RECURSOS HUMANOS						
	SELECCION	FORMACION	PLANIFICACION Y DESARROLLO	COMPENSACION Y BENEFICIOS	ADMINISTRACION DEL PERSONAL	RELACIONES LABORALES	SERVICIOS SOCIALES AL PERSONAL
Subfunciones	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento - Pruebas selectivas - Evaluación del candidato - Perfil del candidato 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las necesidades - Evaluación del Plan de Formación - Preparación de Acciones Formativas - Impartición de la Formación - Evaluación de los Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventario de perfiles de Puestos - Evaluación, Capacidades y Potencial - Promoción - Evaluación del Desempeño - Planes de Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de Puestos - Estudios salariales - Retribución - Incentivos - Planes de Pensiones - Beneficios de Previsión 	<ul style="list-style-type: none"> - Nóminas - Seguridad Social - Control de asistencia. - Base de datos de personal - Control de costes - Información Dirección - Traslados - Plantillas 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación Colectiva - Régimen Interior - Reclamaciones - Asesoramiento Jurídico Laboral - Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Médicos - Economato - Vivienda - Asistencia - Seguridad e Higiene - Otros

Fuente 1. Labrado Fernández, M. (1996): *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Gestión 2000*, Barcelona, pág. 108.

⁶ RODRIGUEZ SERRANO, J.C, (2004), *El modelo de Gestión, de Recursos Humanos* Editorial UOC, Barcelona.

⁷ DOLAN, S.L; VALLE, R; SCHULER, R.S; JACKSON, S.E, (2003). *La gestión de los recursos humanos*, ED. McGrawhill, Madrid. Pág. 58-59

1. **Selección** Es una de las funciones principales de los recursos humanos. Tras un análisis del puesto que se quiere ocupar, se procederá a la realización de funciones específicas como la criba curricular y las entrevistas para la posterior selección de la persona o personas correctas que ocuparan el puesto.
2. **Formación y desarrollo.** Es necesaria y optima la formación del personal para poder ocupar los puestos. Por ello, existen además formaciones internas para los trabajadores antes y durante su contratación para que puedan promocionarse o mejorar sus habilidades laboralmente.
3. **Planificación y desarrollo.** Se tratan de las funciones correspondientes al diseño de los puestos, planificación de plantillas y la previsión de necesidades tanto a corto como a largo plazo de la organización en cuanto a personal.
4. **Compensación y beneficios:** Una de las principales tareas de los RRHH y quizás de las más difíciles de cumplir es la retención del personal actual. Para ello, el departamento deberá estudiar los beneficios e incentivos que puedan introducirse en la organización por medio de un estudio de valoración.
5. **Administración del personal:** Todas aquellas funciones administrativas que competen al personal de la organización como contratos, tramitación de nóminas, seguridad social, integración de costes, etc.
6. **Relaciones laborales.** Una de las principales funciones de los recursos humanos es incentivar la comunicación entre los trabajadores y la empresa. A fin de cuentas, el departamento de Recursos Humanos, se encuentra en medio de estas dos figuras y son los que en muchas ocasiones van a tener que lidiar en contradicciones de ambas partes.
7. **Servicios Sociales al Personal.** Funciones de Prevención de Riesgos Laborales como la de controlar las medidas de seguridad de los puestos y dar soluciones a posibles riesgos competen al departamento de recursos humanos. Además de controlar otros posibles servicios que pueden dar a los empleados como servicios médicos, asistencia sanitaria o seguridad e higiene.

CAPITULO 3. EL DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN.

3.1 METODOLOGÍA

Cuando nos planteamos realizar este trabajo sobre el departamento de Recursos Humanos de una empresa, pensamos que lo mejor y lo más factible sería acudir a una empresa que se encontrase en Zaragoza.

Entre nuestras opciones, se encontraba Frutos Secos el Rincón debido a la centralización de sus oficinas y el conocimiento de su rápida expansión a lo largo de los años.

Tras ponernos en contacto mediante correo electrónico con el departamento de Recursos Humanos de Frutos Secos el Rincón, la directora de éste nos citó para realizar varias entrevistas en sus oficinas.

Nuestra finalidad era adentrarnos en este departamento, y conocer una por una cada área que lo formaba y las funciones que realizan.

A su vez, hemos podido conocer las políticas laborales que tiene esta empresa y su involucración con asociaciones y entidades para el desarrollo personal y laboral.

A través de estas entrevistas con la directora y los documentos proporcionados, hemos podido dar forma a este trabajo y conseguir la finalidad que nosotras buscábamos, poner de ejemplo el departamento de Recursos Humanos de una empresa.

3.2 HISTORIA⁸

Frutos Secos el Rincón nace en 1984 a través de una tienda en el barrio zaragozano de Torrero. Su principal recurso era suministrar en una misma tienda varios productos que debían ser adquiridos en diferentes locales.

⁸ <http://www.fselrincon.com/>

La idea surgió a raíz de abrir anteriormente una floristería a la que llamaron “El rincón de las Flores”, pero ese local de 20 m² se quedó pequeño, por lo que aprovecharon para montar ahí lo que sería su primera tienda de frutos secos.

Durante los primeros años, el nivel de crecimiento de la empresa fue escaso, durante los primeros 4 años apenas se montaba una tienda al año. Fue a partir del cuarto año cuando la empresa empezó a experimentar el crecimiento llegando a abrir cuatro tiendas en varios meses.

El siguiente paso importante fue la adquisición del tostadero “Buenola” en 1994, que suministraría el producto a las diferentes tiendas. Esto supondría un mayor control del producto y de su calidad. Actualmente, dicho tostadero tiene unas dimensiones de 5.500 m² donde se elaboran 1.200 toneladas de producto e importa del país de origen 800 toneladas de frutos secos. Este tostadero actúa como empresa aparte de Frutos Secos el Rincón, formando parte del grupo “El Rincón”. Cuenta con su propio departamento de contabilidad, RRHH, administración y gerencia.

Fue en 1999 cuando Frutos Secos el Rincón se expandió a nivel nacional abriendo su primera tienda en Madrid. Actualmente Madrid cuenta con 6 tiendas repartidas por toda la capital.

En 2009 con motivo del 25 aniversario, Frutos Secos el Rincón decidió homenajear a lo largo de todo el año tanto a las más de 500 personas que componían su plantilla, a los más de 300 proveedores y a miles de clientes que confiaban en ellos a través de numerosos eventos y promociones.

Actualmente, Frutos Secos el Rincón cuenta con 70 tiendas en total entre Zaragoza y Madrid. Su nivel de crecimiento es cada vez mayor, llegando a abrir al año más de 11 tiendas.

Lo más sonado en estos últimos meses ha sido la adquisición de la marca “Martin Martin” quien formara parte del grupo del Flamen&Co, y que integra ya las fábricas El Gallo Rojo, Tostados de Calidad y Obrador El Artesano. La previsión de aquí en un año es abrir 10 tiendas por marca y elevar la plantilla hasta los 1.200 trabajadores.

La colisión de estas dos marcas hará que la empresa crezca, al igual que su plantilla. Por ello, los departamentos de esta empresa crecerán pasando de ser treinta y siete personas actualmente a llegar a prever una plantilla de sesenta personas.

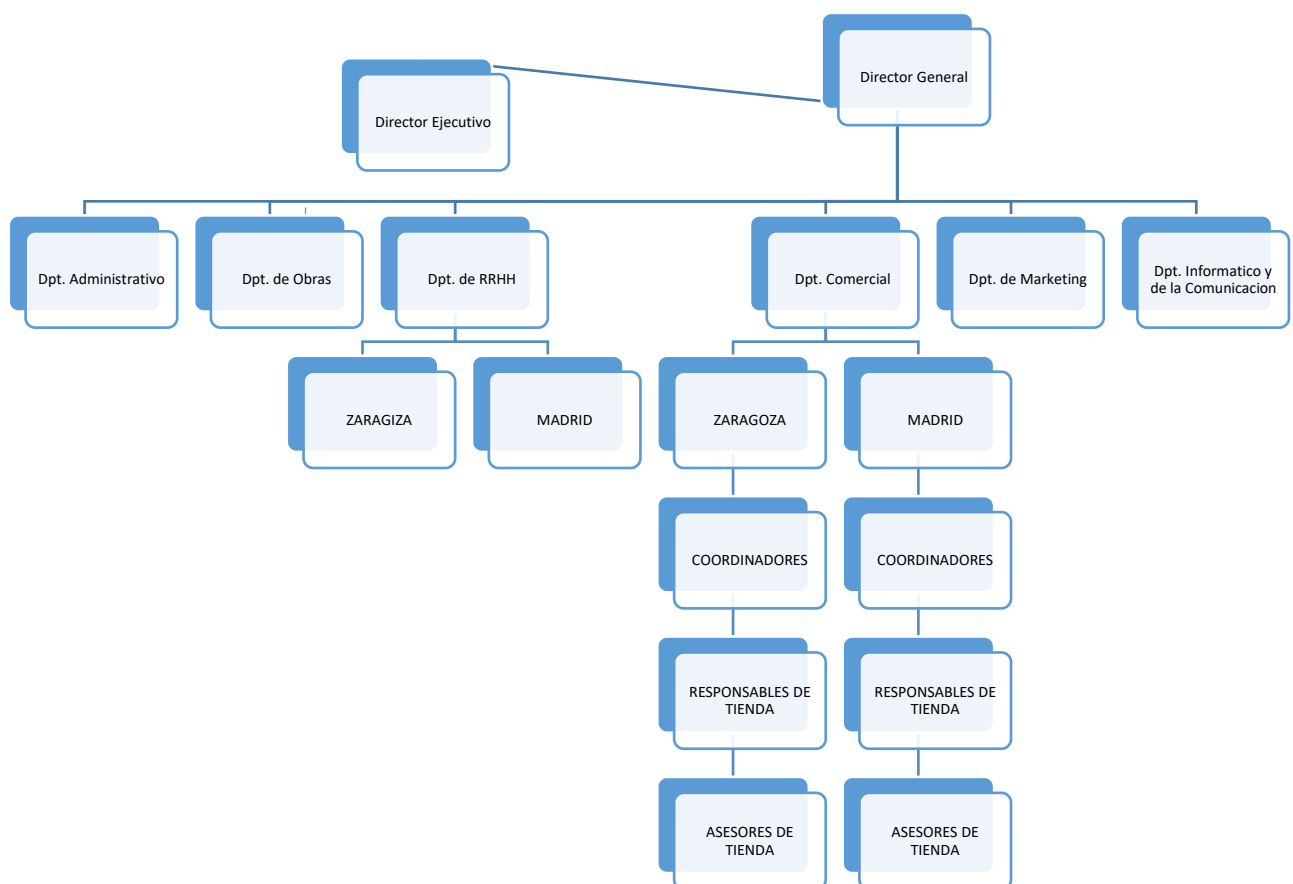
Frutos Secos el Rincón cuenta, a día de hoy con una plantilla total de más de 500 personas, de ellas 439 personas pertenecen a la plantilla de Zaragoza. De estas 439 personas, la mayoría son mujeres. Esto se debe a que los puestos con más volumen de contratación, como son los puestos de tienda,

son ocupados por mujeres. Mientras, los puestos más minoritarios de perfiles técnicos como Coordinadores de Zona, Administrativos, Contables, etc., son ocupados en su mayoría por hombres.

3.3 PLANTILLA Y ORGANIGRAMA

El Director General junto al Director Ejecutivo llevan a cabo la gestión y organización de la empresa. Por debajo de ellos se encuentran los cinco departamentos (ver Figura 1). Todos estos departamentos se encuentran centralizados en las oficinas de Zaragoza y actúan tanto en las tiendas de la ciudad como en las de Madrid. Debido al creciente aumento de aperturas de tiendas en Madrid, poco a poco se están estableciendo estos departamentos también en Madrid.

Figura 1. Organigrama Frutos Secos El Rincón



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

- **Departamento Administrativo:** Compuesto por seis personas, gestionan los cobros y pagos de la empresa. Este departamento se encarga de calcular los resultados de presupuestos, gastos, facturas y ganancias que posteriormente serán revisados por una empresa externa contable.
- **Departamento de Obras:** Compuesto por tres personas, se encargan de los proyectos de nuevas aperturas de tiendas en las ciudades. Tras realizar un estudio de ventas en los diferentes barrios y las necesidades de ocupación por parte del departamento comercial, este departamento se encarga de la búsqueda del local, acomodación y renovación de este además del reacondicionamiento de tiendas ya abiertas que deben ser reformadas.
- **Departamento Comercial:** Existen dos, uno en Zaragoza y otro en Madrid debido al aumento de tiendas y necesidades en ambas ciudades. Por un lado, el departamento comercial de Zaragoza se compone de cuatro comerciales. Cada uno tiene asignado una de las cuatro zonas que está dividida la ciudad (Norte, Sur, Este y Oeste). De esta forma cada coordinador maneja las tiendas que se encuentren en la zona que le compete. En Madrid, existen dos coordinadores que se encargan de la dirección de las tiendas según estén en el centro o en la periferia de la capital. Además, se interesan por la calidad del producto para la mejora de aquellos que son menos vendidos o tienen más quejas. Este departamento tiene un vínculo con las responsables de tienda ya que ellas serán las encargadas de trasladar las quejas de los clientes o posibles mejoras que ellas prevén en cuanto a la organización y el producto.
- **Departamento de Marketing:** Compuesto por cuatro personas, manejan y coordinan las estrategias de venta de la organización. Además, se encargan de funciones como el diseño de carteles promocionales de productos o de eventos de la marca.
- **Departamento Informático y de la Comunicación:** Compuesto por seis personas, son los encargados de manejar todo el sistema informático y tecnológico de la empresa. Realizan tareas como la informatización de programas internos de la empresa, diseño y manejo de la página web y redes sociales de la empresa, resolución de problemas informáticos y comunicados a prensa. Además, se encargan de realizar la *News Letter* mensual dirigida a los clientes que se envía por correo electrónico contando novedades de productos, apertura de nuevas tiendas, entrevistas, etc.

- **Departamento de Recursos Humanos:** Cuenta con dos departamentos, uno en Madrid y otro en Zaragoza. El departamento de Madrid cuenta con un director de RRHH, un técnico de selección y dos formadoras, este departamento gestiona y controla la selección de sus tiendas, mientras que las funciones de contratación están centralizadas en Zaragoza. El departamento de RRHH de Zaragoza es mucho más extenso, contando además de la Directora de RRHH y la Técnica de selección, con seis formadores, dos técnicos laboristas y una persona encargada del área de comunicación interna. Se encargarán de las funciones de selección de los puestos a cubrir, de la formación de los nuevos trabajadores y de la contratación de estos. Además, son los encargados de llevar a cabo el plan de formación y mejoras de la organización.

Existen funciones como la contabilidad de la empresa, que esta externalizada en una empresa propia de contabilidad. Aunque el departamento administrativo se encarga de tareas contables, esta empresa revisa y da resultado final a los informes trimestrales y anuales de la organización.

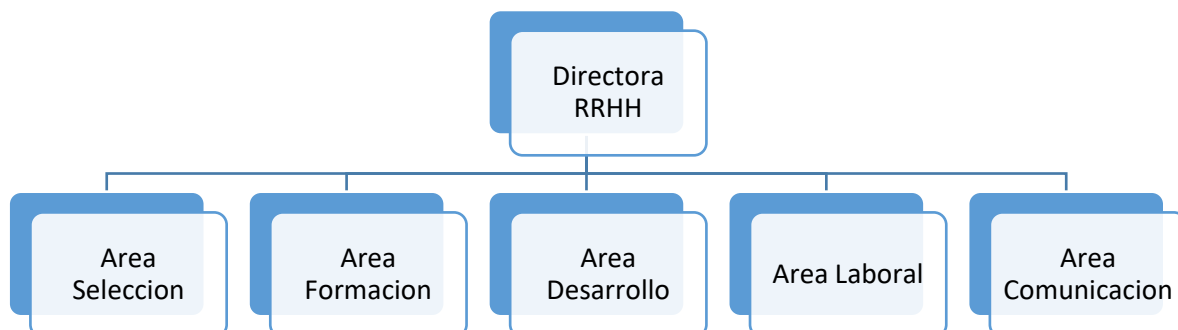
3.4 DEPARTAMENTO DE RRHH DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN

El departamento de recursos humanos de Frutos secos el rincón está compuesto por 10 personas, una directora, una técnica de selección, dos trabajadores laboristas y seis formadores/as.

En Zaragoza, el área de Recursos Humanos está dirigido por la directora, quien supervisa y dirige a su vez todas las funciones del departamento y maneja íntegramente el área de desarrollo.

El departamento de RRHH está dividido en diferentes áreas, quienes a su vez realizaran diferentes funciones.

Figura 2. Organigrama Departamento RRHH Frutos Secos El Rincón



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

3.4.1 ÁREA DE SELECCIÓN

Tabla 2. Funciones Área de Selección

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
RECLUTAMIENTO
SELECCIÓN
CONTRATACIÓN

En esta área se llevan a cabo las funciones de reclutamiento y selección de personal. Su principal objetivo es la búsqueda de personal que cumpla las exigencias de los puestos a ocupar de la organización. Se centrarán en dos tipos de perfiles, personal técnico (administrativos, contables, etc..) y puestos de tienda como responsables y asesoras de venta.

Será una técnica de selección, junto a la Directora de RRHH, quienes se encargarán de llevar a cabo las siguientes funciones:

1. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

La persona encargada, deberá de tener claro cuáles son los puestos que han de ser cubiertos por personal y cuáles serán las exigencias para ocuparlos.

Dentro de los puestos de Frutos Secos el Rincón podemos encontrar dos tipos de puestos:

Tabla 3. Tipos de Puestos

TÉCNICOS	COMERCIO (TIENDAS)
- Coordinadores	- Asesoras de Venta
- Personal de departamento.	- Responsables de
- Responsables de departamento.	Tienda.

La técnica debe tener claro cuáles serán las funciones principales en cada puesto de trabajo, que competencias laborales y personales deberá de tener la persona y exigencias formativas que le acompañen.

Los métodos que utilizara para poder hacer estos análisis de puestos son:

- Entrevistas individuales con los responsables de los puestos. Éstos le proporcionaran a la persona encargada del análisis de puestos una visión sobre el puesto, tareas a desempeñar, requisitos de formación, competencias necesarias, etc...
- Observación del puesto, tareas que realiza en su día a día y capacidades para el puesto.

Además, debe saber cuáles son las necesidades de cambio en cada perfil, que falla y como cambiarlo. Si en un puesto concreto se está formando mucha rotación, la experta debe averiguar el por qué y saber manejar esa situación y dar una solución.

Mediante la información aportada por la empresa, hemos elaborado un cuadro explicativo acerca del análisis de un puesto en concreto, una Asesora de Ventas.

Figura 3. Descripción de puesto de Asesora de Ventas.

Asesora de Ventas		
FUNCIONES:	ESTUDIOS:	COMPETENCIAS:
<ul style="list-style-type: none">- Atención al cliente.- Asesoramiento al cliente.- Reposición del producto.- Mantenimiento y limpieza del local.- Calentar y hornear los productos de panadería/repostería.- Reportar incidencias a sus Responsables de Tienda.	<ul style="list-style-type: none">- Grado Medio o Superior finalizado o Bachillerato- Experiencia previa no requerida.- Nivel de idiomas no exigido.	<ul style="list-style-type: none">-Orientación Comercial.- Trabajo en equipo.- Atención al detalle.<ul style="list-style-type: none">- Iniciativa.-Flexibilidad.- Comunicación y empatía.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

2. SELECCIÓN

- Reclutamiento:

Definido el puesto y sus características se pasará a realizar la búsqueda de candidatos.

Esta búsqueda se realizará a través de varios medios. Dependiendo el perfil que se esté buscando se usaran unos u otros: anuncio en la propia página web de la empresa, anuncio a través de infojobs, reclutamiento a través de curriculums recibidos y cartera de estudiantes en prácticas de diferentes grados superiores y escuelas de negocios.

Figura 3. Ejemplo de Oferta de trabajo.

Asesor/a de Ventas

Frutos Secos El Rincon

Zaragoza | 23 de oct

Buscamos personal para nuestras tiendas de Zaragoza. Contrato temporal a jornada Completa de 40h/ semana de Lunes a Domingo con descansos establecidos. Te encargaras...

Contrato de duración determinada | Jornada completa | Salario no especificado

Fuente: Infojobs

Una vez publicada la oferta, se procederá a realizar una criba curricular con los curriculums recibidos por los diferentes medios. Esta criba se realizará según los requisitos necesarios del puesto. La responsable realizará una preselección de aquellos candidatos y candidatas que a simple vista cumplan los requisitos y procederá a realizar un primer contacto con ellos.

Existen puestos determinados en los que el reclutamiento no será competencia del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, sino que serán externalizados.

Son puestos esporádicos como azafatas/os de eventos y decoradoras/es de eventos para promociones y celebraciones momentáneas. Será la empresa de Recursos Humanos "Adecco" quien no solo se encargará del reclutamiento, sino también de su contratación.

- Entrevista Telefónica:

El primer contacto será a través de una llamada telefónica al candidato/a. El principal objetivo en esta breve entrevista es tener una idea general de la persona, cualidades, formación, experiencia, disponibilidad y motivación al puesto para así poder hacer un mayor descarte posible de candidatos.

Algunas de las principales preguntas que se realizaran en esta entrevista son:

- ¿Qué disponibilidad tienes?
- ¿Qué experiencia tienes en el puesto?
- ¿En qué situación te encuentras actualmente? ¿Trabajas, estudias, estas desempleado...?
- ¿Qué conoces de nuestra empresa?
- ¿Qué puedes aportar en este puesto?

Una vez realizada la entrevista, se podrá tener una idea principal de si la persona es o no apta para el puesto.

La encargada de selección evaluará por competencias al candidato. Para ello, siempre se guiará con la misma tabla para todos los procesos siendo 1 el nivel más bajo y 4 el nivel más alto.

Tabla 2. Ejemplo Competencias entrevista telefónica

	1	2	3	4
ENTUSIASMO		X		
VENTA			X	X
EXPRESION			X	
MOTIVACION		X		

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la empresa.

- 1. Entusiasmo:** El candidato muestra gratitud y emoción al recibir la llamada por parte de la técnica de selección.
- 2. Venta:** El candidato sabe venderse como candidato óptimo para el puesto.
- 3. Expresión:** El candidato sabe comunicarse adecuadamente.
- 4. Motivación:** El candidato muestra interés por el puesto y la compañía.

Según el perfil que se esté tratando, se convocará a la persona a una dinámica grupal o a una entrevista con un superior.

En el caso de perfiles técnicos (coordinadores, responsables de departamento y personal de departamento), los candidatos seleccionados a través de esta entrevista telefónica realizarán una entrevista personal con el responsable del departamento donde se va a ocupar el puesto. Este, será quien finalmente tras esta entrevista elegirá al candidato idóneo.

Por otro lado, para perfiles de personal de comercio (personal de tienda), los candidatos que hayan superado esta entrevista serán citadas posteriormente en el periodo de una semana para la realización de una dinámica grupal.

En el Capítulo 6: Anexos, se ha facilitado un modelo de guion de entrevista telefónica.

- **Dinámica de Grupo y Prueba de Ventas:**

Aquellas personas preseleccionadas que han sido elegidas para seguir formando parte del proceso de selección para perfiles de comercio, deberán acudir a la dinámica de grupo. Esta dinámica será dirigida por la técnica de selección con apoyo de varias responsables de tienda.

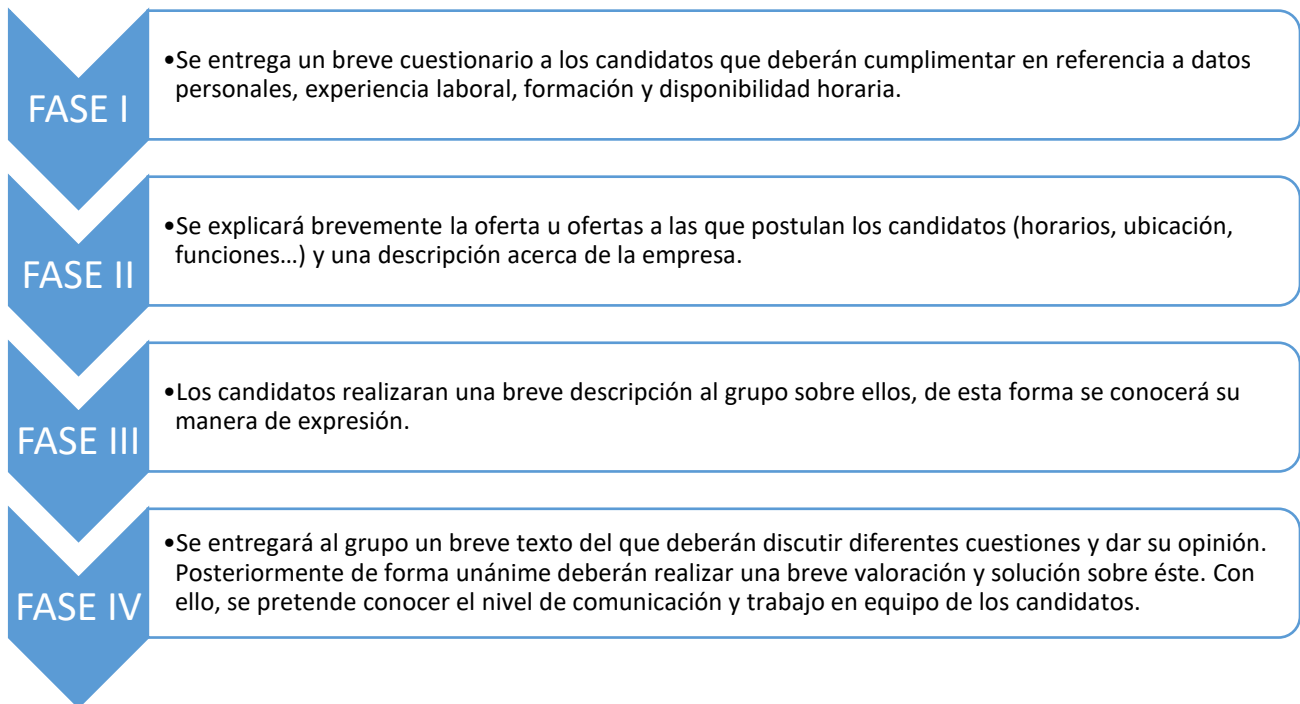
Son los responsables de tienda participes de este proceso ya que tienen la suficiente información y cualificación para saber qué es lo que necesita tener el candidato para ocupar ese puesto.

Con esta dinámica de grupo se pretende apreciar las cualidades de las personas de forma grupal (actitudes, opiniones, forma de expresarse, trabajo en equipo, comunicación, etc...).

El número de personas suele ser de un máximo de 10 personas para no sobrecargar el ambiente y hacerles sentir lo más cómodas y cercanas posibles.

Esta dinámica se dividirá en 3 fases:

Figura 4. Fases Dinámica Grupal



Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la empresa.

Una de las nuevas pruebas que se ha añadido recientemente en esta fase es la prueba de ventas. Los candidatos, en pareja, deberán demostrar sus dotes de ventas. Con ello, se pretende tener una idea sobre la capacidad comercial del candidato.

Finalmente, se agradecerá la presencia a la dinámica grupal y se informará sobre los siguientes pasos del proceso de selección.

Los candidatos recibirán la llamada de la técnica de selección en los días siguientes comunicándoles el resultado. En el caso de no ser seleccionados, se les animará para seguir formando parte de futuros procesos. A los candidatos seleccionados, se les indicarán los siguientes pasos de selección a seguir.

- **Entrevista Individual:**

Una vez hecha una selección selectiva de los candidatos, se pasará a realizar la entrevista individual. En número de seleccionadas hasta esta fase suele ser entre 3 y 6 personas dependiendo el número de puestos ofertados.

Esta entrevista será realizada por la técnica de selección. Su objetivo principal es ampliar la información recogida en fases anteriores de la candidata.

Dicha entrevista será estructurada, siguiendo una plantilla principal para todas ellas. En ella, se recogen las preguntas más relevantes para la técnica de selección, cuya respuesta dependerá de si esa persona es o no idónea para el puesto.

La entrevista está basada en competencias, girando en torno a 3 factores importantes que serán calificados entre un 5 siendo la nota más óptima y 1 siendo la nota más baja. Estos factores son:

1. Orientación al cliente
2. Compromiso
3. Orientación comercial

Además, en esta entrevista personal se pretende reforzar la imagen positiva de la empresa. No hay que olvidar que aparte de candidata y posible futura empleada de la empresa es además clienta.

Posteriormente de realizar la entrevista, se volverá a recordar el puesto de trabajo ofertado en cuanto a horarios, lugar y funciones principales y preguntar por posibles dudas que pueda tener la candidata acerca del trabajo.

Una vez realizada la entrevista, se agradece su presencia y se le informa de los futuros pasos a seguir.

Cuando la técnica de selección tenga claro quiénes son las candidatas seleccionadas se pasará a informarle del resultado.

A las candidatas seleccionadas, se pondrá en contacto con ellas expresamente la responsable de la tienda de la que va a formar parte la nueva trabajadora. Con esto, se pretende dar cercanía a la nueva incorporación. Posteriormente, la técnica de selección se pondrá en contacto con ella para agradecerle y felicitarle y se le informará de la contratación que se realizará en los próximos días.

A las candidatas no seleccionadas, la técnica de selección se pondrá en contacto con ellas para darles el resultado. Se agradecerá su participación y candidatura y se le animará a presentarse para futuras candidaturas.

En el Capítulo 6: Anexos, se ha añadido un modelo de entrevista presencial.

3. CONTRATACION

Una vez citados a los candidatos para el proceso de contratación se procederá a recoger su documentación y se les explicara el tipo de contrato y jornada que tendrán.

Se les entregara un dossier informativo acerca de la empresa y su modo de contratación en cuanto a jornada, duración del contrato, vacaciones, días de permiso y obligaciones laborales.

La técnica de selección, facilitara los datos de las personas contratadas a los técnicos laborales para que puedan proceder a su contratación.

Una vez realizada la contratación, será el/la responsable del trabajador quien se encargará de proporcionarle el contrato para que pueda leerlo y firmarlo.

3.4.2 AREA DE FORMACION

Serán los encargados de formar en cuanto a competencias y conocimientos. Existen tres tipos de formación a lo largo de la vida laboral de los trabajadores de la empresa.

Tabla 3. Tipos de Formación

INICIAL
CONTINUA
ESPECÍFICA

FORMACIÓN INICIAL:

La propia empresa de Frutos Secos el Rincón se hará responsable de la formación en cuanto a manipulador de alimentos, supervisión e instrucción de los nuevos trabajadores que vayan a formar parte de la organización.

La formación inicial va dirigida a perfiles de comercio como consejeras/os de venta y responsables de tienda. Comenzará una vez el seleccionado haya firmado el contrato, la duración de esta formación será de entre 7 y 10 días en una jornada de 4 horas al día retribuidas. La persona será citada en una de las salas que la empresa tiene a su disposición, se le entregara un dossier informativo sobre la historia de la empresa y los objetivos y finalidad de dicha formación.

Durante el primer día el candidato recibirá unas claves de acceso a la plataforma interna de la empresa donde realizará el curso de manipulador de alimentos, esto no le llevará más de una hora. Posteriormente, se le informara de los productos principales con los que trabajara y sus propiedades.

Durante los 4 días siguientes se le proporcionara al trabajador la formación de cajas registradoras. Se le enseñara a manejarla, realizar las funciones de la manera más rápida y eficaz posible y la manera en realizar cambios y devoluciones en la misma.

Los últimos 2 días habrá una formación exclusiva de ventas, aportándole consejos y experiencias sobre la atención al cliente y la venta de los productos. Se realizarán simulaciones varias en la propia tienda en la que formara parte de la plantilla y conocerá la manera de trabajar en ella en cuanto a reposición, obrador, apertura y cierre de tienda, envasada, etc...

Pasada esta formación inicial, la trabajadora estará preparada para formar parte de la tienda y realizar sus funciones correspondientes como asesora de ventas.

FORMACION CONTINUA:

Toda la plantilla recibe una formación continua a lo largo de su vida laboral en la empresa.

Durante todo el año, los trabajadores realizaran formaciones internas de diferentes ámbitos.

Algunas de las formaciones continuas que se realizan serán:

- *Formación en prevención de riesgos laborales:* Se realiza una vez al año. Forman al trabajador en cuanto a posibles riesgos que pueda encontrarse en su puesto de trabajo como caídas, cortes, dolores musculares y a como poder prevenirlos.
- *Formación ante acoso laboral:* Se realiza de la mano de expertos en la materia. Un experto acude para explicar a los trabajadores de qué manera una persona puede prevenir y disuadir maneras de acoso laboral y concienciar a la plantilla la gravedad del asunto.
- *Formación del producto y venta:* Anualmente se realizan formaciones acerca del producto que se vende en la tienda dirigidos a puestos de comercio. En cada formación se habla específicamente de uno de ellos y se hace conocer su origen, sus beneficios, su producción, etc...
- *Formación de venta eficiente:* Se proporcionan formaciones para ayudar y aconsejar a las asesoras de ventas sobre cómo se deben vender los productos y como atender de una manera positiva al cliente.

FORMACION ESPECIFICA:

Además de estas dos formaciones, se realizan a su vez formaciones específicas en cuanto a puestos. De esta manera encontramos formaciones de la mano de expertos en materia de ascensos de puestos como la formación a futuras responsables de tienda. Se formará en competencias de gestión equipos, liderazgo, realización eficaz de horarios, manejo de tienda, arqueo de caja y apertura y cierre de tienda.

Durante los primeros meses del año (Enero y Febrero) se reúnen junto a la dirección de RRHH todas las responsables de tienda de la ciudad para detectar las necesidades de formación que creen imprescindibles y así pues poder actuar en el futuro ante ellas.

3.4.3 AREA DE DESARROLLO

Tabla 4. Funciones Área de Desarrollo

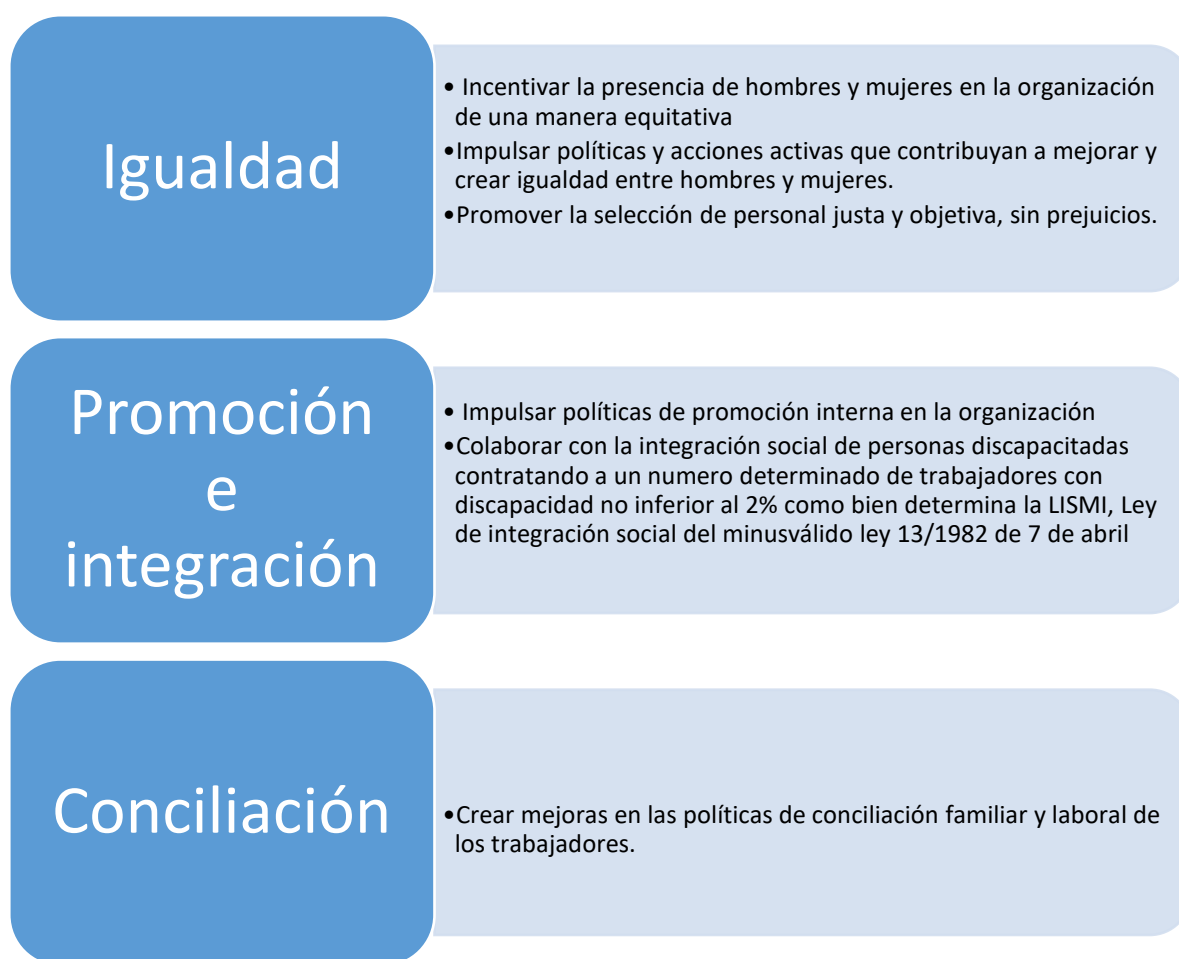
ESTUDIO SITUACIÓN DE LA EMPRESA
MEJORAS A INTRODUCIR
DESARROLLO DE POLITICAS
INCENTIVOS DE LOS EMPLEADOS

Dentro de esta área se estudian posibles mejoras en el desarrollo laboral de la plantilla. Es la Directora de RRHH quien se encargará de llevar a cabo dichas funciones junto con el departamento de formación.

Uno de los propósitos de esta área es incentivar el desarrollo formativo de las personas. Por ello, colaboran con instituciones, escuelas de negocios o institutos para dar la oportunidad de realizar un contrato en prácticas a estudiantes que desean formar parte del mundo comercial.

Sus principales políticas serán:

Ilustración 1. Políticas de la empresa



Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la empresa.

Además, el departamento de RRHH junto el Comité de Igualdad (trabajadores/as y representantes de los trabajadores/as) se reúnen una vez al año para analizar la situación actual de la empresa, comprobar si los objetivos establecidos se están cumpliendo en materia de igualdad laboral.

Se elaborarán los informes anuales pertinentes acerca de los objetivos y mejoras programados para el siguiente año.

Algunas de las políticas, ya nombradas, que se desarrollarán en la organización y serán gestionadas en esta área son:

- **Política de promoción interna:** Se da la posibilidad a trabajadores propios de la plantilla para promocionarse laboralmente dentro de la empresa verticalmente. De esta forma, se consigue que aquellos puestos que actualmente quedan libres puedan ser ocupados por plantilla interna dando la posibilidad de promoción. Estas vacantes que quedan libres, son primero informadas a través de una *news letter* vía correo electrónico a toda la plantilla. Un dato curioso es que la plantilla formada por formadores en el departamento de RRHH son ex trabajadoras de tiendas que han estado trabajando en puestos de responsables de tienda. Con esta promoción, además de compromiso con sus trabajadores la empresa gana tiempo y experiencia ya que estas trabajadoras que en su día fueron responsables de tienda tienen las competencias necesarias para saber qué es lo que necesitan aprender y desarrollar las futuras responsables.
- **Política de conciliación laboral:** Todas aquellas mujeres que vayan a ser madres tienen derecho de realizar una disminución de jornada a partir del sexto mes de embarazo. De esta forma todas estas personas, podrán iniciar su jornada a las 10 de la mañana y terminarla a las 16 o 18 horas. A su vez, las madres de hijos menores de 14 años tendrán también derecho a una reducción de jornada que mejor se adapte a su horario familiar.
- **Compromiso con las familias de los trabajadores:** Frutos secos el Rincón obsequia en todos los cumpleaños a los hijos de sus trabajadores menores de 14 años. Todos los hijos de hasta 6 años recibirán el día de su cumpleaños un regalo de la empresa "Imaginarium", el resto recibirá un vale por valor de 20 euros para gastar en cualquier tienda Frutos Secos el Rincón a lo largo de todo el año. Además, se realiza una vez al año una visita guiada a todas las familias de los empleados por la fábrica asociada a Frutos Secos el Rincón donde les enseñan los productos y su posterior producción de primera mano.

En esta área también se encargan de estudiar los incentivos necesarios para sus trabajadores. Aunque la empresa no destaca por sus incentivos, podríamos destacar:

- Seguro Médico Privado para aquellos trabajadores que lleven más de seis meses en plantilla.
- Incentivo de ventas. A las tiendas que más vendan en el año, las vendedoras y responsables son obsequiadas con un vale de cincuenta euros para gastar en las tiendas.
- Aquellos trabajadores con una antigüedad en la empresa de quince años, y que tengan 60 años cumplidos o más, percibirán mensualmente en su nómina este plus, que no será absorbible ni compensable, en concepto de fidelidad. La cantidad mensual será de 9,60 euros.

Además, el área de Desarrollo será la encargada de gestionar las colaboraciones y convenios con organizaciones. Algunos de ellos son:

- Convenio del IAM junto con la asociación **“SOMOS MAS”** para apoyar a las mujeres víctimas de violencia de género e impulsar el empleo de estas.
- Colaboraciones con la **Asociación de Disminuidos Físicos de Aragón (DFA)** y la **Asociación Para El Empleo y la Formación de Personas Con Discapacidad**.
- Colaboraciones con el **INAEM** para la integración de personas desempleadas mayores de 45 años y personas en situación de exclusión social.

3.4.4 AREA LABORAL

Dentro del departamento de RRHH, se lleva a cabo la parte laboral en la que se realizan todas las funciones derivadas de la relación laboral entre empresa y trabajador.

Se encargará principalmente de la contratación de los trabajadores y el seguimiento de contratos actuales en la empresa.

Una vez a la persona seleccionada se le comunica su integración en la empresa, comienzan las funciones de contratación. El área laboral se encargará de recoger la documentación necesaria de la trabajadora (DNI, Numero de la Seguridad Social y Número de Cuenta Bancaria).

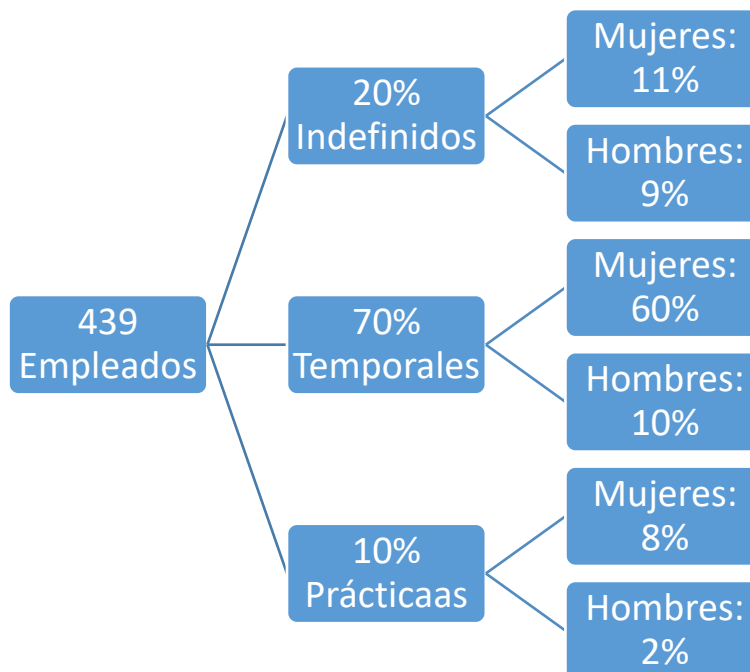
A partir de ahí, con los datos pertinentes, se realizará el contrato de los trabajadores.

Además, el departamento laboral llevara a cabo otras funciones relacionadas como:

- Seguimiento de altas y bajas por IT e IP.
- Gestión de Bajas y Altas laborales por AT o EC.
- Realización de nóminas mensuales.
- Desarrollo de informes trimestrales y anuales en cuanto a los gastos y ganancias por contratos, bajas laborales, colaboraciones, etc.
- Colaboración con las Mutuas de Accidentes.
- Control de número de contratos temporales en indefinidos.

En cuanto a personal con discapacidad, actualmente Frutos Secos El Rincón cuenta con 12 trabajadores en su plantilla.

Ilustración 2. Plantilla y contratos



Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la empresa.

Los tipos de contratos que actualmente existen en Frutos Secos el Rincón son:

- *Contrato indefinido*, constituye un 20% del total. Una vez superado el periodo de un año como temporal, el candidato pasa a tener un contrato indefinido.

- *Contrato temporal*, constituye un 70% del total. Es el contrato más usado debido a las necesidades comerciales. Son mayoritariamente realizados en épocas fuertes como navidades, sustitución de vacaciones, festividades y otros eventos. Tienen una duración mínima de tres meses y un máximo de doce meses con un periodo de prueba de un mes.

- *Contrato en prácticas*, constituye un 10% del total. Este contrato está destinado a estudiantes de grados y cursos formativos. Su finalidad es que el estudiante aprenda a nivel técnico las habilidades del puesto en el que realiza sus prácticas.

Actualmente, en la plantilla de Frutos Secos el Rincón, se cuenta con una cifra del 7% en bajas por maternidad. Dependiendo el puesto que se ocupe, las trabajadoras tendrán derecho a coger su baja maternal a partir de la semana 16 de embarazo siempre y cuando no exista anteriormente a esta semana un riesgo de embarazo.

Otro de los puntos fuertes de esta área es el control e implantación del convenio al que se acoge Frutos Secos el Rincón, el *convenio colectivo del sector Detallistas y Autoservicios de Alimentación de Zaragoza*. En el podremos encontrar las diferentes retribuciones que reciben los trabajadores de la empresa según su categoría y los diferentes derechos y obligaciones de los empleados.

A continuación, exponemos esta tabla salarial donde se pueden apreciar los salarios de los diferentes trabajadores de la empresa, desde dependientes y encargados de tiendas hasta administrativos.

Tabla 4. Tablas salariales según Convenio

Nivel	Categorías	Salario base mensual 2013 (euros)	Salario base anual 2013 (euros)
Nivel I	Jefe de almacén y encargado de establecimiento	1.041,22	15.618,30
Nivel II a)	Conductor, dependiente, administrativo de 1.ª, cajero, mozo especializado y limpiador/a-reponedor/a	884,86	13.272,90
Nivel II b)	Administrativo 2.ª, auxiliar de ventas, auxiliar de almacén, limpiador/a	787,88	11.818,20
Nivel III	Aprendices	704,48	10.567,20

Artículo 12.º Plus de transporte: 1,04 euros por día, con un tope de 256,88 euros al año.

Artículo 13.º Horas extraordinarias.

	Hora extra diurna	Hora extra nocturna	Hora extra festiva
Nivel I	15,15 euros	17,26 euros	19,42 euros
Nivel II a)	12,83 euros	14,66 euros	16,49 euros
Nivel II b)	11,43 euros	13,06 euros	14,68 euros
Nivel III	10,21 euros	11,66 euros	13,13 euros

Fuente: Convenio colectivo del sector Detallistas y Autoservicios de Alimentación de Zaragoza

Como podemos comprobar en la tabla salarial, nos encontramos cuatro niveles diferentes de puestos. El Nivel I hace referencia a encargados de las tiendas. El salario bruto anual será de 15.618,30 euros según el convenio.

En comparación con el Nivel II que son las asesoras de venta, su retribución bruta anual será de 13.272,90.

Se tratan de unos salarios bajos, puesto que el convenio al que se acogen no destaca en retribuciones altas, todo lo contrario.

Un incentivo que tiene este convenio en cuanto a retribuciones, es el salario por hora extra. Como vemos en la tabla, la retribución de horas extraordinarias son bastante altas referidas a la noche o a la festiva.

3.4.5 AREA DE COMUNICACIÓN

Esta área, compuesto por una persona experta en comunicación, se encarga de llevar funciones tales como:

- Conocer por medio de responsables y coordinadores de los trabajadores acerca de la situación actual de la empresa en cuanto a cambios, necesidades de tiendas y departamentos, sugerencias, etc... para encontrar una solución.
- Seguimiento del clima laboral en la empresa, tanto a nivel general como específico. Tratará de averiguar por medio de una encuesta anual de forma anónima las preocupaciones, sugerencias, problemas y satisfacciones que tiene el trabajador con su equipo.
- Realizar un correo mensual a través de una *News Letter* interna de la empresa, donde se desarrollan aspectos como: objetivos del mes en ventas, cambios en departamentos, nuevas incorporaciones, campañas que se celebraran en el mes y eventos, formaciones y reuniones para los trabajadores.

El objetivo de este departamento es tratar de mejorar e incentivar la comunicación de toda la plantilla de la empresa. Será el mediador que de voz a los trabajadores con la Dirección y viceversa.

Cada seis meses, la persona encargada del área de comunicación se reunirá con los responsables de las tiendas y los coordinadores de los departamentos para dialogar sobre la situación de la empresa y poder hacer llegar quejas y sugerencias de los trabajadores.

Anualmente, esta persona reunirá junto con ayuda del departamento de RRHH a el mayor número de plantilla posible para dialogar sobre mejoras, sugerencias, objetivos cumplidos y por cumplir. De esta manera, esta persona podrá realizar un informe con los objetivos y mejoras de cara al año que viene.

También anualmente, esta persona se reunirá con los sindicatos (UGT, MIT, OSTA) y la dirección para dialogar sobre los resultados de las encuestas de clima laboral, quejas y sugerencias de mejora que le han ido transmitiendo los trabajadores y responsables durante todo el año.

CAPITULO 4. CONCLUSIONES

Frutos Secos el Rincón, a pesar de ser una mediana empresa, sí que tiene un departamento especializado en Recursos Humanos.

Como hemos comprobado en el organigrama, el departamento de Recursos Humanos de esta empresa, tiene la misma importancia que los demás departamentos, teniendo por encima únicamente al Director General y Director Ejecutivo.

Este departamento, se divide en varias áreas en las que en cada una de ellos se desarrollaran funciones diferenciadas. Esto hace que las funciones a la larga no se solapen entre sí, y puedan ser desarrolladas de manera diferente entre ellas.

El departamento de Recursos Humanos destaca la importancia de la formación interna de la empresa. Por ello, existen diferentes tipos de formaciones: Inicial, Continua y Especifica. Desde que el trabajador entra en la empresa es formado en el transcurso de su vida laboral, tanto a nivel general con cursos especiales de prevención de riesgos, acoso laboral, como de forma específica según el puesto que ocupe (competencias, ventas, liderazgo, etc.)

Otro de los aspectos que destaca este departamento es la importancia de la inserción social. Por ello, colaboran con numerosas asociaciones para promover la contratación de personas en situación de exclusión social en su empresa.

A continuación, destacaremos los puntos fuertes y los puntos débiles, tanto a nivel específico del departamento como a nivel general de la organización, que hemos podido comprobar a lo largo de la investigación y realización de este trabajo.

PUNTOS FUERTES:

1. Gran implicación en los procesos de selección y contratación por parte de los especialistas en ello. Tratan de averiguar que es necesario para ocupar dicho puesto y se interesan por realizar un proceso correcto.
2. Formación a nivel específico y general en la empresa. La formación, como hemos dicho antes, destaca en esta empresa. Saben que es lo que necesitan limar en sus trabajadores, y por ello recurren a la formación continua de estos.

3. Apuestan por el talento joven, contratando a personas que se encuentran estudiando y a personas que quieren realizar las prácticas de sus estudios en esta empresa.
4. Gran involucración con la inserción social.
5. Colaboraciones continuas para eventos sociales y benéficos.
6. Posibilidad de promoción interna en los puestos de la empresa.

PUNTOS DEBILES:

1. Al no tener un convenio propio, carecen de muchas mejoras. El salario del convenio al que se guían es muy bajo.
2. Carecen de políticas que ayuden a la conciliación familiar y laboral.
3. Las comisiones por ventas apenas existen, al tratarse de comercio deberían de ser más abundantes.
4. Existe un desequilibrio en cuanto a contrataciones indefinidas y temporales. El número de contrataciones temporales es bastante más elevado.
5. El personal que ocupa puestos de comercio como asesoras de ventas y responsables de tienda son todo mujeres, podría darse la oportunidad de contratar hombres también para que existiese un equilibrio de contrataciones.
6. Escasa plantilla en áreas del departamento de Recursos Humanos, especialmente en el de selección de personal. Únicamente hay una persona que realiza todas las funciones ya mencionadas, y para el gran volumen de necesidades de contratación que existen en esta empresa, nos parece escasa.

La implantación de un departamento de Recursos Humanos en una empresa dependerá de muchos factores como son el tamaño, necesidad y economía de estas.

En nuestra opinión, entendemos que Medianas y Pequeñas empresas carezcan de este departamento, puesto que la plantilla de éstas no es lo suficientemente grande como para necesitar que un departamento controle y gestione su personal. Por ello, este tipo de empresa decide externalizar sus servicios acudiendo a empresas especializadas en ello y que seleccionan, forman y controlan el total o parte de su plantilla.

Aun así, creemos que la existencia de este departamento en una empresa ayuda a conocer e involucrar más a los trabajadores con la empresa puesto que los recursos humanos serán un intermediario de ambas partes.

En grandes empresas, creemos que sí que sería conveniente la introducción de un departamento de Recursos Humanos, puesto que al tener una plantilla con gran volumen éstos la controlarían y gestionarían con eficacia. Entre las ventajas de introducir este departamento especializado en la empresa destacaríamos el conocimiento de los distintos perfiles de la plantilla, la gestión e individualización del personal, la cercanía hacia los trabajadores y una formación interna de la mano de estos especialistas.

CAPITULO 5. BIBLIOGRAFÍA

1. JIMENEZ, D.P, (2007), *Manual de Recursos Humanos*, Business & Marketing School, Madrid.
2. RODRIGUEZ SERRANO, J.C, (2004), *El modelo de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial UOC, Barcelona.
3. Quintanilla, J, (2002), *Dirección de Recursos Humanos en empresas multinacionales*. Prentice Hall.
4. BUTTERISS, M. R, Reinventando Recursos Humanos: cambiando roles para crear una organización de alto rendimiento. (2001). Aedipe-Gestión 2000
5. AAVV. *Manual de programas: Desarrollo de recursos humanos*. 1996. Ediciones Apóstrofe Itinerario.
6. SANZ, A. (2006), *Herramientas para la investigación de lo social en las organizaciones*, Mira Editores, Zaragoza.
7. LOUART, P, (1996), *Gestión de los Recursos Humanos*, Ediciones Gestión, Barcelona.
8. DOLAN, S; VALLE CABRERA, R; JACKSON, S.E; SCHULLER, R.S. (2003), *La gestión de los Recursos Humanos*, Ed. Mc Graw Hill.
9. PUCHOL, L. (2005), *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*, Ediciones Díaz de Santos.
10. RODRIGUEZ SERRANO, J.C, (2004), *El modelo de Gestión, de Recursos Humanos* Editorial UOC, Barcelona.
11. ESCUELA DE NEGOCIOS Y DIRECCION (2018), *Curso especializado en Selección de Personal*.
12. Página Oficial de Frutos Secos El Rincón, www.fselrincon.com.
13. ESCUELA DE NEGOCIOS Y CENTRO UNIVERSITARIO, ESIC (Curso 2018-2019). *Master en Dirección de Recursos Humanos*.
14. Click, B.R. "Sistema Recursos Humanos", www.sistemarecursoshumanos.com/la-importancia-los-objetivos-la-gestion-recursos-humanos.

15. CHIAVENATO, I, (2009), *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill.
16. VELDEZ, E, <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/outsourcing-la-externalizacion-de-la-funcion-de-rrhh/>

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1. Funciones Dpto. RRHH	16
Tabla 2. Funciones Área de Selección	24
Tabla 3. Tipos de Puestos.....	25
Tabla 4. Tablas salariales según Convenio	40
Tabla 5. Competencias Orientación al cliente	54
Tabla 6. Competencias Orientación al objetivo	54
Tabla 7. Competencias Orientación comercial	55
Tabla 8. Competencias de Comunicación	56
Tabla 9. Competencias Visión de equipo	57
Figura 1. Organigrama Frutos Secos El Rincón	21
Figura 2. Organigrama Departamento RRHH Frutos Secos El Rincón	24
Figura 3. Ejemplo de Oferta de trabajo.	27
Ilustración 1. Políticas de la empresa	35
Ilustración 2. Plantilla y contratos.....	38

CAPITULO 6. ANEXOS

6.1 ESTRUCTURA ENTREVISTA TELEFONICA

1. ¿Para qué introducir un primer filtro telefónico?

Realizar la entrevista telefónica nos va a ayudar a ser más eficientes en nuestros procesos de selección. A través de la entrevista telefónica vamos a conseguir detectar las siguientes evidencias:

- Comprobar la motivación real del candidato/a por el puesto
- Expectativas reales del candidato/a sobre la compañía y sobre el puesto
- Características básicas: Medir el saludo, la sonrisa telefónica, la energía con la que transmite sus mensajes, como se vende como candidato/a.

2. Guion de la entrevista telefónica

A continuación, te damos el guion para que desarrolles la entrevista telefónica con el objetivo de que comprobemos los puntos que nos hemos marcado como objetivos de esta prueba.

Presentarnos: Hola buenos días /tardes, mi nombre es..., te llamo del departamento de RRHH de “El Rincón”, hemos recibido tu CV y te llamaba para ampliar tu currículum en una breve entrevista de 5-10` ¿Puedes hablar en este momento?

MOTIVACIÓN

Buscamos un DESEO por trabajar con nosotros, una motivación que va más allá.

- Hemos recibido tu CV a través de... (citar la fuente) y ahora lo que me gustaría es poder profundizar un poco más en la información que ya nos has proporcionado.
Vamos a comenzar por tu experiencia, de todas las experiencias que has tenido, ¿Cuál es el trabajo en el que más a gusto te has sentido, aquella situación en la que tú te has sentido más realizado?, ¿y por qué?
Si el candidato/a no hubiera trabajado nunca “cuéntame una situación en la que te has sentido muy orgulloso de ti mismo”

Objetivo: Conocer los valores del candidato y equipararlos a los nuestros, buscando respuestas del tipo, “todos aquellos trabajos que han estado relacionados con la att. cliente, con la venta, con la búsqueda de satisfacción de los clientes, aquellos trabajos que me han hecho crecer, que me han ayudado a ser mejor profesional” “me siento orgulloso/sa del esfuerzo por haber terminado mis estudios, trabajar para distintas ONG’s, de mi equipo de baloncesto y todo lo que consigo con ellos”

- ¿Qué te ha llevado a enviarnos tu CV?

Objetivo: Conocer la motivación real de trabajar en la tienda. Es decir, no solo por trabajar, sino por trabajar con nosotros.

EXPECTATIVAS

- ¿Qué te gustaría que esta posición este trabajo?
- ¿Cómo te imaginas el día a día en la tienda?

DISPONIBILIDAD

- ¿Qué tipo de jornada es la ideal para ti? ¿Completa o parcial?
- ¿Quieres trabajar unas horas o la jornada de 8 horas diarias? Si es Parcial: ¿Por qué?:
- ¿Qué disponibilidad horaria tienes? Anotar turnos y por qué. Turnos: Mañana ☐ Tarde ☐ Fines de semana ☐

Conclusiones que nos ayudarán a predecir el éxito:

- La actitud que ha demostrado a lo largo de toda la conversación, a través de la energía de la llamada, la proactividad, la escucha activa, la sonrisa telefónica...
- El candidato/a transmite energía e ilusión ante la posibilidad de trabajar en FS
- Hace referencias continuas sobre su orientación a atender a clientes
- Muchas gracias “nombre” por tu tiempo. ¡Hasta pronto! En el plazo de una semana comunicaremos su situación en el proceso al candidato.

Una vez finalizada la entrevista es el momento de evaluar al candidato/a, siempre por competencias:

	1	2	3	4
Muestra entusiasmo ante la llamada				
Ha sabido venderse como candidato				
Capacidad de expresión				
Motivación por trabajar en la compañía				

6.2 ESTRUCTURA ENTREVISTA PRESENCIAL

Nombre del candidato: _____
Proceso: _____
Fecha: _____

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

El principal objetivo de esta fase de la entrevista es que el candidato/a nos dé evidencias sobre su carrera profesional para poder analizar:

- si ha sido capaz de desarrollar iniciativas en el departamento actual,
- el desarrollo profesional que le ha aportado,
- los logros que ha sido capaz de alcanzar,
- los motivos que le han llevado a presentarse la dinámica y la coherencia de los mismos.

Buscamos evidencias que nos ayuden a predecir comportamientos futuros, así como la adecuación del candidato/a al puesto (a través de las competencias) y a la empresa.

COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente
- Orientación al objetivo
- Orientación comercial
- Capacidad de relacionarse y comunicarse
- Visión de equipo

1. Orientación al cliente:

Se esfuerza en identificar y cumplir las necesidades de clientes. Hace seguimiento de la satisfacción de

los clientes en cuanto a productos y servicios. Se toma las quejas de los clientes con seriedad.

Prioriza al

cliente. Crea siempre una imagen positiva en los clientes como representante de la compañía, en definitiva disfruta atendiendo al cliente.

- Cuéntame una situación específica en la que fuiste capaz de dar servicio a un cliente muy por encima de lo esperado
- ¿Cómo sabes si un cliente está contento/satisfecho con el servicio que le has dado?
- Cuéntame una situación con un cliente conflictivo. Qué paso, cómo lo resolviste...

Tabla 5. Competencias Orientación al cliente

NIVEL COMPETENCIAL	COMPETENCIAS
Nivel 1	- Entiende la necesidad de cumplir con las expectativas del cliente. - Resuelve los problemas del cliente con prontitud y sin presentar excusas.
Nivel 2	- Escucha activamente al cliente. - Actúa rápidamente para cumplir las necesidades del cliente.
Nivel 3	- En su actuación le mueven los requerimientos de los clientes. - Tiene en cuenta experiencias pasadas con los clientes para mejorar las presentes.
Nivel 4	- Genera una relación de confianza con el cliente (el cliente le percibe como un asesor de confianza preocupado por mejorar su día a día). - Piensa en establecer relaciones de largo plazo y en la fidelización del cliente.

2. Orientación al objetivo:

Es capaz de realizar un esfuerzo extra, una voluntad de superación constante, una oportunidad que surge y que toma y que es capaz de llevarla a cabo y de hacerla realidad. La orientación al reto le lleva a ir más allá, no se conforma con alcanzar el resultado que se le pide, se mueve en un marco mucho más amplio que le lleva a la búsqueda de la satisfacción personal a través del éxito.

- ¿Cuál es el logro profesional del que te sientes más orgulloso?
- ¿Qué te hace sentirte satisfecho por tu trabajo?
- Cuéntame una situación que supuso un reto para ti por su dificultad

Tabla 6. Competencias Orientación al objetivo

NIVEL COMPETENCIAL	COMPETENCIAS
Nivel 1	- Trabaja de forma autónoma sin establecer prioridades en la ejecución de tareas. - Acata las órdenes recibidas sin aportar nada en cuanto al contenido o la ejecución.
Nivel 2	-Prioriza las tareas en función de parámetros de importancia y urgencia. Muestra implicación en el trabajo que desempeña.

Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza funciones que van más allá de sus responsabilidades o incluso de lo que le es requerido por su responsable. - Actúa en situaciones de crisis de forma independiente.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> - Se anticipa a necesidades y situaciones futuras asumiendo nuevas misiones, responsabilidades y tareas. Introduce novedades que mejoran el rendimiento. - Toma decisiones rápidas que pueden implicar riesgos.

3. Orientación comercial:

Sigue un procedimiento concreto para descubrir las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones orientadas a satisfacerlas ajustando productos y servicios de la empresa a las necesidades del cliente, satisfaciéndolas y logrando resultados ligados a los objetivos de la empresa. No se conforma con vender, en cada venta busca la fidelización del cliente a la marca. Es capaz de crear una necesidad en el cliente sobre productos que el cliente no se había planteado.

- Cuéntame que estructura de venta te ha dado mejores resultados con un cliente
- ¿Cuáles son las claves para fidelizar a un cliente?
- ¿De qué venta te sientes más orgulloso?

Tabla 7. Competencias Orientación comercial

NIVEL COMPETENCIAL	COMPETENCIAS
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> - No sigue una sistemática estructurada dentro de su acción comercial, se basa más en una relación social con el cliente que en una relación comercial. - Es consciente de los objetivos que le han sido asignados.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> - Sigue un procedimiento concreto para reconocer las necesidades del cliente, aunque muestra dificultades para ofrecer soluciones orientadas a satisfacerlas.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> - Se adapta a las necesidades de los clientes y consigue cubrirlas en la mayoría de ocasiones.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> - Se adapta a las necesidades de los clientes consiguiendo los objetivos marcados con el menor coste posible y anticipándose a las demandas. - Está preparado para entrenar y enseñar el uso de las técnicas comerciales.

4. Capacidad de relacionarse y comunicarse:

Establece buenas relaciones con clientes. Sabe relacionarse con personas a todos los niveles y establece redes de contacto eficaces. Establece rápidamente comunicación e inspira confianza. Expresa su opinión, información y puntos clave de un argumento con claridad. Proyecta credibilidad.

- ¿Con qué tipo de clientes te relacionas mejor y por qué?
- Cuáles son las claves establecer una relación a largo plazo con cliente.
- Cuéntame una venta en la que fuiste capaz de darle la vuelta a la necesidad del cliente a través de tu capacidad de convicción

Tabla 8. Competencias de Comunicación

NIVEL COMPETENCIAL	COMPETENCIAS
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none">- Mantiene una actitud abierta y colaboradora con el cliente o con los propios compañeros.- Utiliza un solo argumento a la hora de convencer Escucha detenidamente.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none">- Prepara con antelación los datos e información para influir en los demás.- Elabora varios argumentos para su exposición (sin llegar a contemplar los intereses del cliente) Sabe cómo moverse dentro de la tienda, y es capaz de influenciar exponiendo argumentos.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none">- Expresa su punto de vista a todos los niveles con seguridad y convicción.- Se relaciona fácilmente con todo tipo de personas. Logra convencer con sus argumentos y contempla el interés de sus interlocutores como base para conseguir acuerdos.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none">- Utiliza relaciones establecidas de forma eficaz para alcanzar los objetivos.- Negocia y genera influencia para conseguir los objetivos manteniendo buenas relaciones interpersonales en su área.- Es capaz de involucrar a terceras personas para influir y conseguir sus objetivos.

5. Visión de equipo:

Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, trabajar con los demás en la consecución de objetivos comunes (por encima de los individuales) compartiendo información y apoyando a los demás en su trabajo.

- Cuál ha sido tu mejor experiencia de equipo
- Te resultó difícil trabajar con alguien en equipo
- Cuál suele ser tu rol dentro de un equipo de trabajo

Tabla 9. Competencias Visión de equipo

NIVEL COMPETENCIAL	COMPETENCIAS
Nivel 1	- Colabora con el grupo, aceptando las decisiones y objetivos de éste y realizando el trabajo que le corresponde.
Nivel 2	- Participa e informa a los miembros del grupo, compartiendo con ellos todo lo que puede facilitar la consecución del objetivo. - Enriquece la tarea que se le ha encomendado, sin salirse de los parámetros marcados.
Nivel 3	- Se implica en el objetivo global del grupo, tomando parte activa en sus decisiones. - Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
Nivel 4	- Fomenta la participación de los integrantes del equipo, orientándola hacia la consecución de una meta común, solicitando opiniones, fomentando la creatividad. - Reconoce las aportaciones de los miembros del equipo. Motiva al grupo. Promueve la cooperación en el equipo.

Una vez finalizada la entrevista, el entrevistador hará un breve resumen del puesto vacante al candidato/a, para posteriormente poder darle el turno al candidato/a.

“Es ahora tu turno, pregúntame todas aquellas dudas que tengas...”

Por último, agradece al candidato/a el tiempo dedicado “Muchas gracias por tu tiempo! analizaré todo lo que hemos hablado y en no más de 5 días, yo personalmente te daré una respuesta. ¡Gracias!

