

# Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos del Grupo Clasol

Eva Gargallo

[evvagargallo@uoc.edu](mailto:evvagargallo@uoc.edu)

Tutor: Jaime Guerrero

30/06/2022

## Trabajo final de máster

### Curso 2021-22, semestre 1

---

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | INTRODUCCIÓN .....  | 3  |
| 1.1. | LA EMPRESA.....   | 3  |
|      | HISTORIA.....   | 3  |
|      | MISIÓN.....   | 4  |
|      | VISIÓN.....   | 4  |
|      | VALORES DE LA EMPRESA.....                                | 4  |
|      | ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....                            | 4  |
|      | ANÁLISIS DAFO .....                                       | 5  |
|      | ANÁLISIS DAFO DE RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO CLASOL..... | 6  |
| 1.2. | ANÁLISIS EXTERNO: MICROENTORNO .....                      | 7  |
|      | MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....                | 7  |
| 1.3. | JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL TEMA ESCOGIDO .....        | 10 |
|      | DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....                            | 10 |
|      | JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO.....                      | 11 |
| 2.   | METODOLOGÍA .....   | 11 |
| 3.   | PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....                 | 12 |
| 3.1. | PROCESOS BÁSICOS .....                                    | 12 |
|      | PLANIFICACIÓN/NECESIDAD DE RRHH .....                     | 12 |
|      | ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO .....                   | 16 |
| 3.2. | PROCESOS DE AFECTACIÓN .....                              | 18 |
|      | RECLUTAMIENTO .....                                       | 18 |
|      | SELECCIÓN .....   | 20 |
|      | ONBOARDING .....  | 25 |
| 3.3. | PROCESOS DE DESARROLLO.....                               | 26 |
|      | FORMACIÓN .....   | 26 |
|      | DESARROLLO DE CARRERA .....                               | 31 |
| 3.4. | PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....                | 32 |
|      | EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO .....                          | 32 |
|      | RETRIBUCIÓN.....  | 34 |
| 4.   | CONCLUSIONES.....   | 37 |
| 5.   | BIBLIOGRAFÍA .....  | 39 |
| 6.   | ANEXOS.....   | 40 |

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. LA EMPRESA.

#### HISTORIA

El Grupo Clasol es una empresa, con más de 40 años de experiencia, dedicada a la exportación y producción de frutas y verduras.

**1962** La familia Claramonte se traslada de España a Alemania y comienza su andadura con la venta de fruta en el “Grossmärkte”.

**1998** Debido al cambio en las estrategias comerciales de los clientes, los mercados tradicionales pierden protagonismo y nuestros clientes (las líneas de supermercado) nos necesitan en origen para tener información más directa de la producción. Por lo tanto, la familia Claramonte se vuelve a España y el proyecto Grupo Clasol empieza a tomar forma.

**2001** Se empiezan a recuperar las tradiciones familiares y, desde Grupo Clasol, empezamos a gestionar la venta y la exportación desarrollando nuestras propias producciones de cítricos. Siempre a la vanguardia de las últimas variedades, ya sean con Royalty o libres, realizando nuestras propias pruebas en nuestras plantaciones para sacar nuestras propias conclusiones. Potenciamos el I+D aplicando métodos novedosos de producción para obtener una mejor fruta de manera más sostenible.

**2008** Grupo Clasol, con todas sus producciones, se convierte en socio de la cooperativa SAN ALFONSO. A partir de este punto se crea un proyecto de producción y estrategias de comercialización conjuntas.

**2020** Tras estudiar las distintas zonas de producción de España, detectamos una carencia en la zona de Murcia y decidimos fundar FRUTICOLA. Un almacén de envasado situado en Calasparra que da cobertura a una zona de producción que teníamos virgen para nuestro grupo. Es el nexo perfecto para el inicio de la campaña de Fruta de hueso en verano y para el trabajo de cítricos de las plantaciones del sur en invierno.

**2021** Creación de oficina en Palma del Río para gestión de compras, calidad y seguimiento de producciones de la zona sur oeste de España. Ante la ampliación de producciones en las diferentes zonas productoras en España y de almacenes a lo largo de la costa mediterránea, surge una gran demanda de logística interna. Para gestionar de manera correcta este trabajo se crea una empresa independiente, MERAKI LOGISTICS. Por otro lado, con este paso aseguramos a nuestros clientes un servicio impoluto a cualquier punto de Europa.

**MISIÓN** ➤ En Grupo Clasol ofrecemos servicios personalizados, hechos a medida para cada cliente y proveedor, adaptando nuestra actividad a sus necesidades concretas y acompañándolos durante todo el proceso, a través de un trato cercano y familiar en el que cuidamos cada detalle.

**VISIÓN** ➤ Conseguir ser un grupo referente a nivel europeo ofreciendo el mejor asesoramiento y servicio, desde el inicio del proceso hasta la entrega en sus delegaciones.

### **VALORES DE LA EMPRESA** ➤

**PASIÓN** que se remonta a nuestros orígenes y a nuestra tierra.

**TRABAJO EN EQUIPO** no solo de forma interna sino también con todos los grupos de interés.

**CERCANÍA Y ADAPTABILIDAD** en nuestro trato y en el proceso de toma de decisiones.

**INNOVACIÓN** como forma de avanzar y crecer en nuestra actividad.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL PROVEEDOR** adaptándonos a sus necesidades.

**CALIDAD Y EFICACIA** durante todo el proceso.

**COMPROMISO** sostenible con las personas y nuestro entorno.

### **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

A continuación, se va a mostrar el organigrama actual del Grupo Clasol. La firma cuenta con cuatro departamentos, y se podría decir que cuenta con una estructura plana u horizontal ya que no cuenta con jefes de departamento y no hay niveles entre la dirección de la empresa y el personal.

**IMAGEN 1. ORGANIGRAMA GRUPO CLASOL**



*Fuente propia: Organigrama Grupo Clasol*

**ANÁLISIS DAFO**

Este análisis externo e interno de la empresa permite definir la situación del negocio para poder tomar decisiones futuras. Concretamente se analizan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa y el sector.

**TABLA 1. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA.**

| DEBILIDADES   | FORTALEZAS   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Escasez de flota comercial</li> <li>*Mercados de exportación diversificados</li> <li>*Falta de producción propia</li> <li>*Gran número de reclamaciones por calidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Servicio personalizado y de calidad</li> <li>*Alto conocimiento de las tendencias del mercado por la experiencia</li> <li>*Gran adaptación a los cambios</li> <li>*Aumento de la cifra de ventas en los últimos años</li> <li>*Relación longeva con el principal cliente</li> <li>*Excelente relación con los proveedores</li> </ul> |
| AMENAZAS  | OPORTUNIDADES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Pocas barreras de entrada en el sector</li> <li>*Alta competencia</li> <li>*Catástrofes climatológicas que desestabilizan la previsión de mercancía de los proveedores</li> <li>*En ocasiones, las demanda de los clientes no coincide con la oferta de los proveedores del producto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Posibilidad de asociarse con proveedores, y de esta forma garantizar un mejor servicio</li> <li>*Apertura de nuevos mercados</li> <li>*Auge del uso del marketing y la comunicación para mejorar la imagen frente el mercado</li> </ul>  |

**ANÁLISIS DAFO DE RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO CLASOL**

A continuación, se realizará un DAFO de recursos humanos de la empresa actual con el objetivo de detectar los puntos débiles y las fortalezas y tomarlo como punto de partida al plan de gestión de RRHH.

**TABLA 2. ANÁLISIS DAFO DE RRHH.**

| DEBILIDADES   | FORTALEZAS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*No hay un departamento de RRHH definido</li> <li>*No existe una definición de los puestos de trabajo ni de las competencias requeridas</li> <li>*La estrategia global del negocio no incluye al departamento de RRHH</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*La misión, visión y valores de la empresa y del equipo están definidos</li> <li>*Existe voluntad de implantar un sistema de gestión de RRHH</li> <li>*Cuenta con las herramientas necesarias para la implantación de la gestión de RRHH (Uso de una aplicación de portal del empleado)</li> </ul> |
| AMENAZAS  | OPORTUNIDADES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Las empresas del sector que usan la gestión de RRHH tienen una ventaja competitiva</li> <li>*Falta de profesionales especializados en el sector</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Existen herramientas de apoyo al departamento de RRHH que facilitan la gestión</li> <li>*Posibilidad de aplicar el employer branding para atraer al talento</li> </ul>  |

## 1.2. ANÁLISIS EXTERNO: MICROENTORNO

En este apartado se pretende realizar un breve análisis del microentorno. Es decir, los factores específicos de la organización que influyen en la actividad económica que desarrolla.

### MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar el microentorno en el que opera el Grupo Clasol, nos basaremos en el modelo de Michael E. Porter de las 5 fuerzas.

**IMAGEN 1: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**



Fuente: Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Marketing and Web.

**Clientes**

Los clientes del negocio son principalmente empresas extranjeras y provenientes de países como Alemania, Reino Unido, Suecia, Italia, Polonia y Noruega. Por lo general, se trata de cadenas de supermercados o empresas intermediarias que venden a supermercados.

El interés de estos, casi siempre, es negociar unos precios lo más bajos posibles. Lo conseguirán dependiendo de algunos factores:

- Si el sector está compuesto por numerosos competidores, los clientes tendrán mayor poder de negociación.
- Si el volumen de ventas de un negocio depende principalmente de uno o dos clientes, estos dominarán a la empresa proveedora.
- Si el producto con el que se comercializa es estandarizado, los clientes no tendrán preferencias. Aun así, los clientes extranjeros demandan en muchas ocasiones una calidad superior y valorar el servicio ofrecido, a pesar de tratarse de un producto homogéneo.



En este caso, el poder de negociación de los clientes es bastante fuerte, y al Grupo Clasol, tan solo le queda diferenciarse ofreciendo un excelente servicio.

### **Amenaza de nuevos competidores**

En principio, no hay grandes barreras de entrada que impidan la aparición de nuevos competidores. Así pues, la amenaza de nuevos competidores podría ser alta, aunque necesitarían poseer buenas relaciones con los clientes de Grupo Clasol para considerarse una gran competencia, y eso no es fácil.

### **Proveedores**

El negocio cuenta sobre todo con proveedores nacionales y con una menor parte de proveedores internacionales. Estos se dividen en proveedores de cítricos (mayoritariamente Comunidad Valenciana) y proveedores de fruta de hueso (en mayor medida, Provincia de Murcia y Cataluña).

Por un lado, al tratarse de una empresa intermediaria entre los proveedores y clientes, estos cuentan con poder, ya que, sin ellos, el negocio no conseguiría tanto volumen de mercancía como para satisfacer las necesidades de los clientes del Grupo Clasol.

Aun así, para tratar de restarle poder a los proveedores, Clasol buscó como socio a una de las empresas con mayor capacidad de producción de cítricos de la provincia de Castellón (San Alfonso Coop V), y de esta forma asegurarse de poder ofrecer un excelente servicio. Más tarde, para tratar de ganar poder frente a los proveedores de fruta de hueso, la empresa efectuó una integración hacia atrás y creó un almacén en Murcia (Frutícola Vega del Río, SL).

Por otro lado, si tenemos en cuenta que en este sector hay una gran cantidad de proveedores de fruta, el poder de los proveedores se reduce. En épocas de prosperidad, no habrá problema de encontrar a otros proveedores.

Finalmente, Clasol mantiene a ciertos proveedores año tras año ya que a través de tener un trato favorable por ambas partes se consigue mantener una relación fructífera en el tiempo.

### **Amenaza de productos y servicios sustitutivos.**

El producto con el que se trabaja en el sector, como ya hemos comentado anteriormente, es homogéneo, y por tanto los clientes pueden ser propensos a sustituirlos por otras empresas que ofrezcan un precio más bajo. Aun así, a pesar de tratarse de productos estandarizados son productos perecederos que exigen condiciones especiales de proceso, conservación, almacenamiento y transporte.

Por ello, el Grupo Clasol, trata de diferenciar su servicio a través de la atención personalizada al cliente y asegurándose de que la calidad del producto que reciben es la exigida.

### **Rivalidad de los competidores**

En España hay un gran número de empresas que se dedican a la comercialización de cítricos y fruta de hueso. Por eso, las empresas del sector tratan de mejorar su servicio día tras día para no quedarse fuera del mercado.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL TEMA ESCOGIDO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El Grupo Clasol ha crecido más en los dos últimos años que en toda su trayectoria. A principios de 2020 contaba con cuatro trabajadores y actualmente, mediados de 2022, son catorce empleados los que día a día contribuyen a este proyecto.

La empresa no cuenta con un departamento de RRHH, y la necesidad de crear un plan de gestión de personal es cada vez mayor. Se espera que la compañía continúe creciendo y, por tanto, se acentúa la inquietud por dirigir correctamente al equipo.

## JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO

Si la empresa CLASOL contase con un departamento de RRHH sería una buena forma de diferenciarse de la competencia y atraer al talento del sector que tanto escasea. Al fin y al cabo, esto es una ventaja competitiva como empleador que hará que la empresa se vea como una mejor opción. Además, una buena gestión del personal se verá fácilmente traducido en una satisfacción general que conllevará a mayor eficacia y, por tanto, mejores resultados.

Para detectar las necesidades de la creación de RRHH, se pasó una encuesta sobre la satisfacción laboral al equipo de la empresa y se concluyó la importancia de crear un departamento de RRHH (Ver Anexo 1).

## 2. METODOLOGÍA

Al detectar la necesidad de crear este plan de gestión de recursos humanos de la empresa debido a la falta de él, y por tanto decidir originarlo desde cero, se necesitaba información relevante para que fuese efectivo. Nunca se había implantado un plan de gestión de RRHH en el Grupo y, por tanto, no había una referencia que seguir ni modelar.

Así pues, la mejor forma para obtener la información necesaria y poder utilizarla en este trabajo proviene de la dirección de la empresa. La alta dirección tiene una estrategia empresarial con unos objetivos que deben de estar en consonancia con la estrategia de RRHH. Es decir, saber dónde se va a dirigir la empresa a medio y largo plazo y los recursos que necesitará.

Para una mayor indagación, se decidió realizar una entrevista abierta con una serie de preguntas que abarcasen todos los ámbitos de RRHH. Es decir, se realizó una investigación con el fin de obtener un informe amplio del que poder extraer datos generales y concretos para todo el proceso del plan de gestión (Ver Anexo 2).

**TABLA 3. CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA**

|  |  |
|--|--|
| <b>Tipo de empleado al que se le realizó las entrevistas</b> | <b>CEO y Directivos</b>  |
| <b>Tipo de entrevista</b>                                    | <b>Presencial e individual</b>   |
| <b>Objetivos</b>   | <b>Uno de los objetivos de la realización de las entrevistas era implicar a la dirección en el desarrollo del plan de gestión de RRHH. Además, la finalidad principal era obtener información relevante para desarrollar el plan acorde con los objetivos empresariales.</b> |

*Fuente propia: Características de la metodología cualitativa*

Tras dicha averiguación, se abstraen elementos clave que servirán para el desarrollo del plan, acorde con los objetivos estratégicos de la empresa, y con la finalidad de cumplir con la necesidad existente de seguir creciendo, teniendo en cuenta los recursos humanos.

### **3. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1. PROCESOS BÁSICOS**

Los procesos básicos de la Gestión de Recursos Humanos son la planificación de los recursos humanos y el análisis y descripción del puesto.

#### **PLANIFICACIÓN/NECESIDAD DE RRHH**

En primer lugar, la planificación de Recursos Humanos tiene un papel vital para la buena gestión del personal de la organización. Además, sirve como apoyo para lograr los objetivos estratégicos de la

compañía. Si las estrategias empresariales se desarrollan teniendo en cuenta al departamento de RRHH, este se encargará de desarrollar las habilidades necesarias de los empleados, o en su defecto contratar a más empleados, para alcanzar los objetivos fijados.

Las características de un plan de éxito son:

- Tener en cuenta las necesidades actuales y futuras de la empresa
- Determinar el personal necesario para cubrir las necesidades
- Definir correctamente cada puesto de trabajo y las características necesarias que debería de poseer el personal adecuado para desarrollarlo
- Tener actualizada la información del talento de la empresa
- Contemplar planes de crecimiento y formación
- Definir cuáles serán los canales utilizados para reclutar y seleccionar personal

Para planificar un buen plan de gestión de Recursos Humanos hay que seguir los siguientes pasos:

1. Analizar las necesidades. Para detectar las necesidades de una organización se valora si la carga laboral excede, si el personal necesita formación para desarrollar habilidades o aprender conceptos, o si los proyectos futuros de la empresa requerirán de una mayor formación o incorporación de personal nuevo.

En el caso de CLASOL se prevé un aumento de la carga laboral debido al crecimiento exponencial de la empresa. Es decir, este último año se facturaron 10.997.785€ más respecto al año anterior. Por tanto, este crecimiento continuo ha necesitado de un aumento de la plantilla en los dos últimos años más que justificada para hacer frente a las necesidades de la organización, y, por lo tanto, se necesitará de nuevo un aumento de la plantilla para el esperado crecimiento en un futuro a medio/largo plazo.

Además, existen necesidades de formación en idiomas (preferentemente inglés y alemán) en el departamento comercial y marketing, un mayor desarrollo en los conocimientos sobre los certificados de calidad en el departamento pertinente y mayor formación para analizar la información financiera y manejar la tesorería en el departamento de contabilidad.

Por otro lado, hay una necesidad latente relacionada con el engagement de los empleados y futuros empleados para contar con excelentes profesionales del sector, y que quieran permanecer en la empresa durante un tiempo considerable para evitar la notable rotación de comerciales sufrida en el último año.

2. Determinar la estructura jerárquica de la organización. A través de un organigrama se puede plasmar de una forma visual la estructura jerárquica y determinar si esta nos permitirá cubrir las necesidades detectadas.

Actualmente la organización de la empresa que estamos analizando se conforma en cuatro departamentos: comercial, contable, calidad y marketing.

- El **departamento comercial** está formado por comerciales y administrativos comerciales. Estos se organizan por clientes y zonas geográficas.

#### Equipo 1

Este equipo comercial tiene en cartera un solo cliente, que él solo representa el 45% de la facturación de CLASOL, y es dirigido por un comercial que cuenta con el apoyo de dos administrativas comerciales.

#### Equipo 2

El segundo equipo comercial cubre las necesidades de un cliente que representa el 25% de la facturación total y es dirigido por un comercial y dos administrativas comerciales. Y en el que se prevé un aumento de la facturación a corto plazo.

#### Equipo 3

El tercer equipo cuenta con varios clientes pequeños de diferentes países y en conjunto corresponden al 20% de la facturación total. Es dirigido por una comercial y una administrativa.

#### Equipo 4

El cuarto equipo acaba de formarse, está en expansión liderado por dos comerciales y un administrativo comercial, y por ahora factura un 10%.

- El **departamento contable** está formado por un director financiero, una responsable de tesorería y tres administrativas contables. Desde esta área se lleva la contabilidad de todo el Grupo Clasol. Por tanto, a mayor aumento de la facturación comercial, mayor carga laboral en este departamento.
- El **departamento de calidad** está compuesto por dos controladores de calidad que se dividen las tareas para poder garantizar la máxima calidad en los productos exportados, entre otras cosas.

- **El departamento** de marketing se constituye por dos community manager que trabajan día a día en base a las exigencias y necesidades del departamento comercial.

Tras analizar las necesidades y visualizar el personal efectivo actualmente, se necesitará un aumento de la plantilla acorde con el crecimiento de la empresa. Al fin y al cabo, es una empresa dedicada a la exportación de frutas y verduras al extranjero, y el aumento de la carga de trabajo en todos los departamentos se verá ocasionada por la extensión de las ventas. Por ejemplo, se prevé que aumente el cliente del equipo 2, esto conllevará a la necesidad de integrar a una persona más en el equipo, que a su vez desencadenará en un pequeño aumento del volumen de las tareas contables, de calidad y de marketing.

3. Crear objetivos, a corto o largo plazo, que cubran estas necesidades. Se pueden dividir los objetivos en objetivos para el reclutamiento y selección, objetivos respecto la formación y objetivos en terreno de clima laboral.

Así pues, se van a definir los objetivos acordes con las necesidades detectadas anteriormente.

#### Objetivos de reclutamiento y selección:

- Búsqueda de perfiles comerciales, administrativos contables y especialistas de calidad. A poder ser, con experiencia en el sector y conocimientos avanzados en inglés principalmente, pero se valorarán otros idiomas.
- Un 20% del reclutamiento se realizará de forma interna, y el resto externamente.

#### Objetivos de formación:

- Mejorar las habilidades lingüísticas en idiomas como inglés y alemán, ya que son primordiales para el desarrollo del negocio.
- Una mayor profundidad y conocimiento del sector para toda la plantilla.
- Impulsar los dotes de comunicación para un mejor trato con los clientes, proveedores y stakeholders.
- Mejora de conocimientos específicos en materia de contabilidad, calidad y marketing.

Objetivos en cuanto al clima laboral:

- Ser líderes en el sector en cuanto a marca empleadora.
- Los empleados recomienden a otras personas trabajar en la compañía.

4. Ejecutar el plan de Recursos Humanos. Es decir, ponerlo en marcha y llevar a cabo las estrategias definidas.

Una vez esté definido el plan de Recursos Humanos y validado por dirección, se llevará a cabo su ejecución, con el único fin de gestionar de forma óptima los elementos humanos de la empresa. Para ello, se deberá ser consciente de la importancia de que las acciones de RRHH deberán de ser acordes al plan definido.

## **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es fundamental analizar y describir los puestos de trabajo para detectar las necesidades comentadas anteriormente. Cuando hablamos de análisis de puestos de trabajo (APT) nos referimos a describir las tareas, analizar el tipo de trabajo y especificar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desenvolverse como es debido.

A través de este análisis se consigue ubicar el puesto en la organización, describir la misión, las funciones principales y las tareas necesarias para desempeñar las funciones. Definir las aptitudes y conocimientos requeridos y especificar las tareas de cada puesto será útil para más adelante desarrollar un plan de formación adecuado, o incluso, seleccionar al personal correcto.

A continuación, describiremos los puestos de trabajo existentes en la compañía:

- Comercial: Las habilidades que se esperan de un comercial son dotes de comunicación, asertividad, conocimiento del sector, actitud positiva y seguridad en la venta del producto. Además, del manejo óptimo de una cartera de clientes.
- Administrativo/a comercial: En dicho puesto se requiere un buen manejo de software de gestión empresarial, habilidades ofimáticas, conocimiento del producto y sector y fluidez verbal y escrita de inglés y en algunos casos, alemán.
- Director financiero: De un director/a financiero se espera alta capacidad de análisis de informes contables y financieros, habilidad para dirigir un departamento, dar seguimiento a compromisos financieros y ser capaz de garantizar el uso correcto de los recursos de la empresa. Una de las cualidades que debe tener es ser un estratega, por así decirlo, la mano derecha del CEO.



- Responsable de Tesorería. Su función es supervisar las operaciones contables y financieras del día a día y detallar los presupuestos de cobros y pagos. Además de realizar una previsión de los flujos que afectan a la liquidez de la empresa.
- Administrativo/a contable: Una persona organizada, con habilidades ofimáticas, rapidez intelectual, buen manejo de programas contables y capacidad para realizar cálculos y operaciones.
- Community Manager: Principalmente capacidad para comprender las necesidades de los clientes, creatividad y dotes de comunicación. También debe tener pasión y lealtad hacia la marca y saber transmitirlo en su trabajo.
- Controlador de calidad: Es primordial que sea una persona conocedora de los productos con los que se comercializa para poder garantizar una buena supervisión de calidad. Además, de alto conocimiento de las normas establecidas en el sector para cumplir con los estándares de calidad. Por último, se espera que tenga asertividad a la hora de tratar con los proveedores.

## 3.2. PROCESOS DE AFECTACIÓN

Los procesos de afectación de los Recursos Humanos forman el eje fundamental de la gestión de este ámbito. Su principal objetivo es incorporar personal adecuado al equipo a través de la atracción y selección de posibles candidatos. Consta de tres procesos: reclutamiento, selección y onboarding, que explicaremos a continuación.

### RECLUTAMIENTO

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Dolan 2003).

Tras la planificación de RRHH se detectan una serie de necesidades actuales y futuras de personal. Esta información servirá para desarrollar el proceso de reclutamiento. Este puede llevarse a cabo de forma interna o externa.

#### RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno se da cuando la necesidad de cubrir un puesto de trabajo de la empresa se cubre con un trabajador a través de la promoción vertical o el traspaso horizontal.

Este proceso interno tiene sus ventajas: menor gasto en reclutamiento, mayor rapidez, y seguridad al tratarse de un empleado ya conocido.

Pero también tiene sus inconvenientes, ya que exige que los profesionales internos desarrollen su potencial y esto puede generar una actitud negativa en aquellos que no cumplen con las capacidades requeridas (Chiavenato 2007).

El departamento de Recursos Humanos debe tener en cuenta el desempeño, los conocimientos, las actitudes, aptitudes y las habilidades de los candidatos internos.

El objetivo de Grupo Clasol es que al menos un 20% de las nuevas vacantes se cubran a través del proceso de reclutamiento interno. De esta forma, se ofrecerá la oportunidad de que quién tenga las cualidades progrese dentro de la empresa. Además de que será ventajoso para la empresa porque ya conocerá el funcionamiento de la empresa, y podrá aportar nuevas ideas al nuevo departamento o puesto de trabajo.

El proceso de reclutamiento interno consta de cinco pasos básicos a seguir:

- Publicar la vacante. Se informa a los candidatos internos del puesto libre a través del tabón de anuncios de la empresa, un e-mail general o de forma verbal a través de un superior.
- Realizar entrevistas de aquellos que estén interesados en la vacante y evaluar si presentan las habilidades requeridas.
- Seleccionar a un grupo de candidatos que cumpla con las características señaladas.
- Elaborar la propuesta salarial y comunicarla a los seleccionados.
- Nombras a la persona que ocupara la vacante y comunicarlo al resto de la organización.

### RECLUTAMIENTO EXTERNO

Llamamos reclutamiento externo al proceso que consigue cubrir la necesidad de un puesto de trabajo con un profesional que no pertenece a la empresa. El coste y el tiempo que se invierte puede que sea mayor que en el proceso de reclutamiento interno, pero da la oportunidad de descubrir nuevos talentos.

Los **canales** que se pueden utilizar para recopilar al talento externo son:

- Ferias de empleo. Son eventos donde los reclutadores seleccionan a candidatos con características adecuadas al puesto que esperan cubrir. Existen distintas tipologías de ferias laborales: profesionales y universitarias. (Ruiz, 2016)
- Empresas de reclutamiento. Resulta rentable cuando se pretende cubrir puestos de alto nivel.
- Programas de formación de FP DUAL y prácticas universitarias. Cuando se trata de cubrir un puesto de trabajo en el que no requiere experiencia una buena opción es dar uso a este tipo de programas en los que se le da la oportunidad a jóvenes estudiantes. Al fin y al cabo, la empresa tiene la oportunidad de moldear organizativamente a aquellas personas sin experiencia, y esto también es un punto a favor.
- Portales de empleo. El reclutamiento a través de las redes sociales se posiciona como un proceso de reclutamiento competitivo, fiable y una manera de gestionar eficazmente el talento (Anand, 2008). Los portales de empleo más utilizados pueden ser LinkedIn, InfoJobs, Student Job, Bebee, Hays, Glassdoor y Indeed entre otros.

A continuación, podemos visualizar una tabla comparativa de los portales de empleo.

**TABLA 4. PORTALES DE TRABAJO/RRSS PARA ENCONTRAR CANDIDATOS.**

|                      | LinkedIn  | Infojobs  | Bebee  | Hays  | Glassdoor  | Indeed  |
|----------------------|---|---|--|---|--|---|
| Argumentos a favor   | Llega a un amplio número de posibles candidatos<br>Acota por especialidad y profesión, ubicación y capacidades específicas<br>Es gratuito | Más de 2 millones de candidatos activos<br>Búsqueda de perfiles mediante filtros<br>Es gratuito | No hace falta que te acepten solicitud para ver el perfil de alguien<br>Perfil laboral de cualquier rango<br>Es gratuito | Ellos se encargan de encontrar a la persona adecuada para el puesto que demandas. | Son muchos profesionales, a nivel internacional, los que usan esta plataforma para buscar información sobre la empresa, así que una buena práctica de Employer Branding puede beneficiarnos. | Es muy conocido y tiene experiencia en el sector desde 2004.<br>Está presente en 60 países.                   |
| Argumentos en contra | No todos los posibles candidatos están en LinkedIn<br>No todo el mundo tiene en cuenta los mensajes de Inmail                             | Algunas opciones son de pago<br>Hay una saturación de inscripciones por parte de los usuarios   | En esta red social no se separa lo personal de lo laboral  | Es bastante más caro que las opciones anteriores ya que realicen un servicio.     | Los comentarios sobre las empresas son anónimos y esto puede llevar a que aparezcan comentarios negativos que afecten a la imagen de la empresa.   | No tienen buenas recomendaciones por parte de las empresas que han pagado por promocionar su oferta de empleo |

*Fuente propia: Portales de trabajo para el reclutamiento*

El reclutamiento externo es el principal objetivo de la compañía para suplir la necesidad de personal y se llevará a través de empresas de reclutamiento cuando se busque un perfil muy cualificado y con experiencia en el sector. Para el resto de los puestos a cubrir se usarán los portales de empleo más conocidos, especialmente LinkedIn, los programas de FP DUAL y prácticas universitarias, y las ferias de empleo.

## SELECCIÓN

Una vez realizado el proceso de reclutamiento es el paso de la selección. El proceso de selección comienza recopilando información del talento interesado en el puesto ofrecido y finaliza tomando una decisión de contratación.

En esta fase se trata de hacer una elección entre los candidatos que se han atraído en el paso anterior. Para ello, se valorarán las aptitudes, conocimientos, habilidades y cualidades de los candidatos que más se adapten al puesto (Chiavenato, 2007).

Las decisiones estarán respaldadas por algún criterio que certifique su validez. Por ello, la importancia de analizar, describir y diseñar los puestos, y definir la planificación de los recursos humanos.

Las técnicas de selección más recomendadas y recogidas por Sánchez (2003) son las siguientes:

- Pruebas psicométricas. Trata de medir y cuantificar las variables psicológicas a través de un conjunto de métodos y técnicas. Divididas en tres bloques:
  - Test de inteligencia general. Para medir la capacidad de aprendizaje y comprensión del candidato. También su adaptación al entorno cambiante o estable, y la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones.
  - Test de aptitudes y habilidades. Sirve para evaluar las capacidades, competencias y habilidades del candidato. Con la finalidad de reconocer capacidades laborales que se adecuen a las requeridas por el puesto de trabajo.
  - Test proyectivos. A través de esta herramienta el técnico podrá valorar las motivaciones del individuo, cómo interpreta la realidad y como se desenvuelve en las relaciones sociales. Suelen realizarse a través de pruebas de dibujos o figuras.
  
- Técnicas de simulación. Se pretenderá poner en una simulación, debate, negociación, etc. a las personas que se encuentran en el proceso de selección para evaluar sus reacciones. De esta forma, se obtendrán conclusiones dependiendo de la reacción del posible futuro candidato ante tales situaciones.
  
- Batería de pruebas psicológicas. Dependiendo de las necesidades que exija el puesto, los técnicos realizarán unas pruebas u otras. Principalmente se debe de tener en cuenta que rasgos interesan que posea el individuo para formular las preguntas adecuadas para la obtención de esta información.
  
- Entrevista personal. *“La entrevista se trata de una conversación en la que se plantean un intercambio de expresiones e información con un propósito definido para ambas partes”* (Sánchez, 2003).

El entrevistador realizará una serie de preguntas profesionales, personales y sobre aspectos formativos de los evaluados con el objetivo de obtener información acerca del entrevistado.

La entrevista podrá ser:

- Estructurada. Las preguntas son similares para todos los candidatos.

- No estructurada. Preguntas espontáneas que van surgiendo durante la conversación.
- Mixta. Una combinación de entrevista estructurada y no estructurada.
- De solución de problemas. Se plantean situaciones hipotéticas al entrevistado.

Actualmente, Grupo Clasol no está siguiendo una estructura organizada a la hora de realizar una selección. Por lo general, el CEO se reúne con el candidato para realizar una semi entrevista en la que pretende conocer las inquietudes del entrevistado, su actitud y detectar sus puntos fuertes y débiles.

En este caso, se propone a la compañía que utilicen una entrevista mixta por norma general, combinación de preguntas estructuradas y espontáneas, y pruebas psicométricas para las selecciones que requieran de una mayor exigencia porque así lo demande el puesto que vayan a cubrir.

Se recomienda que la entrevista sea realizada también por el futuro supervisor directo del candidato. A continuación, se indican una serie de preguntas que pueden ser útiles para una entrevista general.

**TABLA 5. PREGUNTAS ENTREVISTA PERSONAL**

|  |   |
|--|---|
| <b><u>Preguntas sobre la formación académica</u></b> | <p>1. ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?</p> <p>2. ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?</p> <p>3. Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.</p> <p>4. ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?</p> <p>5. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel? Explíqueme sus estancias en el extranjero en el caso de haberlas tenido.</p> |
| <b><u>Preguntas sobre el pasado profesional</u></b>  | <p>6. Hábleme de sus experiencias profesionales.</p> <p>7. ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?</p> <p>8. ¿Por qué dejó el último empleo?</p> <p>9. ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
| <p><b><u>Preguntas respecto al motivo de la solicitud</u></b></p>      | <p>10. ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?</p> <p>11. ¿Qué piensa que puede usted aportar?</p> <p>12. ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?</p> <p>13. ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?</p>  |
| <p><b><u>Preguntas acerca del comportamiento en el trabajo</u></b></p> | <p>14. Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?</p> <p>15. ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?</p> <p>16. ¿Por qué prefiere trabajar sólo?</p> <p>17. ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo? Hábleme de su última experiencia. 20. ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?</p> <p>18. ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?</p> <p>19. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?</p> <p>20. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?</p> <p>21. ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición.</p> <p>22. ¿Qué opina de sus jefes anteriores?</p> |
| <p><b><u>Preguntas sobre los proyectos del aspirante</u></b></p>       | <p>23. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?</p> <p>24. ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?</p> <p>25. ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>26. ¿Laboralmente, dónde se ve usted dentro de cinco años?</p>   |
| <p><b><u>Preguntas acerca de la personalidad</u></b></p>             | <p>27. ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales.</p> <p>28. ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales.</p> <p>29. Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?</p>   |
| <p><b><u>Preguntas respecto a las condiciones personales</u></b></p> | <p>30. ¿Puede incorporarse inmediatamente?</p> <p>31. ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?</p> <p>32. ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?</p> <p>33. ¿Tiene vehículo propio?</p> <p>34. ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?</p> <p>35. ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?</p> |

Fuente propia: Preguntas entrevista personal.

Para concluir con el proceso de la selección, una vez ya se ha escogido el candidato que cubrirá el puesto de trabajo en cuestión, se enviará un correo electrónico a los participantes que no han sido seleccionados. Es importante no olvidarse de informar a todos los candidatos que no han superado la fase ya que esto demuestra empatía y respeto hacia ellos. De lo contrario sería una falta de educación por parte de la empresa y es posible que desencadene en una mala reputación de reclutamiento.

Hay que hacer uso de un lenguaje claro y educado. Un ejemplo de correo electrónico para los no seleccionados podría ser el siguiente:

**Estimado \_\_\_\_\_ [nombre del candidato],**

**Gracias por interesarse en formar parte del Grupo Clasol. Queríamos hacerle saber que hemos decidido optar por otros perfiles para cubrir el puesto de \_\_\_\_\_ [denominación del puesto de trabajo.]**



***Nuestro equipo quedó impresionado por sus habilidades y logros. Creemos que podría ser una buena opción para otras convocatorias y nos comunicaremos nuevamente si se da esta circunstancia.***

***Le deseamos todo lo mejor en su búsqueda de trabajo y en sus próximos pasos profesionales.***

***Saludos,***

***Departamento de RRHH.***

## **ONBOARDING**

Una vez se ha seleccionado al candidato ideal con las características y habilidades que requiere el puesto de trabajo a cubrir, se da paso al plan de acogida, también conocido como Onboarding.

Dicho proceso consiste en que los nuevos empleados socialicen con el resto del equipo y se familiaricen con los vínculos organizacionales. Además, en este proceso se pretende que se habitúen a las normas y valores organizacionales. Actualmente, el modelo integrador es indispensable para concluir con la etapa de los procesos de afectación (Bautista, 2018).

El plan de acogida (onboarding) que proponemos para Grupo Clasol se divide en tres etapas.

1. Presentar la empresa. En primer lugar, el nuevo empleado debe recibir una imagen real pero motivadora del funcionamiento interno de la compañía. Es primordial que se sienta motivado para fomentar su productividad. Se puede hacer reproduciendo un video de la organización que cuente la historia de la empresa de forma atractiva o incluso, a través de un tour por las instalaciones, acompañado de una breve descripción de las funciones de cada departamento.
2. Preparar una bienvenida. Proporcionar al nuevo empleado un pack de artículos básicos, e incluso material de oficina corporativo. De la misma forma el nuevo empleado recibirá una carta de presentación a modo de bienvenida, la cual le explicará los pasos a seguir a través de la plataforma de gestión de personal que usa la empresa (Ver Anexo 3). A través de dicha aplicación recibirá una lista con varias tareas a seguir en sus primeros días en la empresa (leer el manual de la empresa, firmar el contrato, rellenar sus datos personales en el perfil...). El manual de la empresa se puede encontrar en el Anexo 4.
3. Definir a un responsable/colaborador que le guíe en la adaptación. En este caso, sería adecuado elegir a un compañero del departamento o que realice actividades similares para que además de enseñarle los procedimientos a seguir, pueda hacer que se sienta más cómodo en el nuevo entorno.

### 3.3. PROCESOS DE DESARROLLO

Los procesos de desarrollo de los Recursos Humanos abarcan las acciones relacionadas con la creación de planes de formación de la plantilla, el estudio del potencial de los empleados y de la trayectoria profesional de cada uno. Es decir, consiste en desarrollar las habilidades y capacidades de los individuos que forman parte de la organización con la finalidad de que crezcan profesionalmente.

#### FORMACIÓN

La formación es el pilar básico del proceso de desarrollo. La formación en la empresa permite cualificar a los profesionales de forma constante para que las habilidades desarrolladas les permitan adaptarse a los cambios rápidamente. Aun así, las ventajas de la formación son tanto para el empleado como la organización. En la siguiente tabla podemos observar la importancia de esta desde el punto de vista de ambos lados.

**TABLA 6. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN.**

| EMPLEADO   | ORGANIZACIÓN  |
|--|---|
| Adquiere conocimientos, destrezas y habilidades.   | Proporciona ayuda para consolidar y transmitir la cultura de la empresa y sus objetivos.    |
| Conoce nuevas tecnologías y formas de trabajar para mantenerse y conservar su puesto de trabajo. | Mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad.                       |
| Impulsa su desarrollo personal y profesional.  | Contar con personal capacitado e integrado en la cultura de la empresa y equipo de trabajo. |
| Le ayuda a mejorar el nivel de eficiencia en su área.  | Ayuda para adaptarse a los cambios del mercado y del entorno.                               |

*Fuente: Importancia de la formación. Elaborado por College Unique*

Internamente el responsable de formación debe de gestionar y tomar decisiones basándose en dos criterios:

1. Ofrecer la formación a los empleados desde una perspectiva de desarrollo personal y profesional.
2. Ofrecer a la dirección un proyecto de formación alineado con los objetivos empresariales.

El Plan de Formación se desarrolla en una serie de pasos:

1. Estudio e información de la empresa

El objetivo de esta primera parte es detectar las necesidades de la empresa y del equipo humano de esta para cubrirlas a través de formación.

Por eso, se realiza un previo análisis de la empresa y el entorno, también de los objetivos y la política de la compañía. En su conjunto se analizan las tareas y funciones que se desarrollan en cada departamento para conocer las necesidades formativas.

2. Desarrollo y ejecución del Plan de Formación

En este paso se pretende configurar el Plan de Formación ajustando las necesidades a las acciones formativas y teniendo en cuenta los objetivos previstos en el punto anterior.

Una vez realizado el Plan de Formación se responderán una serie de preguntas para determinar si el plan se ha diseñado correctamente:

- ¿Por qué y para qué formar?
- ¿En qué formar?
- ¿A quién formar?
- ¿Cómo formar?
- ¿Cuánto formar?
- ¿Dónde formar?

3. Verificación del Plan de Formación

Por último, desde una perspectiva general se verificará el Plan en su conjunto. Este seguimiento y control permite introducir modificaciones que se consideren necesarias para corregir a tiempo posibles desviaciones.

*“Sólo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan.*

*No formarlos para que se queden”*

– Henry Ford –

Dado que el Grupo Clasol no tiene un plan detallado de formación, vamos a realizar una propuesta. Tras un estudio profundo de las habilidades requeridas en cada puesto y de la carencia de ellas en algunos casos, se han detectado las principales necesidades de formación en esta empresa.

A continuación, se detallarán por departamentos, las necesidades detectadas y la formación que se propone para contribuir a la mejora. Por otro lado, para determinar el momento en el que se realizará cada acción formativa prevalecerán los meses de menor carga laboral y la duración dependerá de la oferta formativa que mejor se acople a nuestras necesidades.

**TABLA 7. PLAN DE FORMACIÓN GRUPO CLASOL.**

| <i>DEPARTAMENTOS</i>             | <i>NECESIDADES DETECTADAS</i>  | <i>FORMACIÓN PROPUESTA</i>  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de idiomas, especialmente los más necesarios para nuestros clientes: inglés y alemán.</li> <li>- Falta de comunicación entre comerciales y administrativos comerciales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso alemán e inglés proporcionado a través de la academia TEC Idiomas.</li> <li>- Curso en Comunicación, Asertividad y Escucha Activa en la Empresa a través de Euoinnova.</li> </ul>                          |
| <b>DEPARTAMENTO CALIDAD</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallos en los niveles de calidad en los productos que se exportan.</li> <li>- Falta de conocimientos de certificados de calidad del sector.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso de seguridad alimentaria y APPCC a través de Projecta Ingenio.</li> <li>- Curso protocolo IFS Broker en Projecta Ingenio.</li> <li>- Curso Cadena de Custodia – GLOBAL GAP en Projecta Ingenio.</li> </ul> |
| <b>DEPARTAMENTO MARKETING</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de análisis de las necesidades de los clientes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección y gestión de planes de Marketing a través de Activate Consultoría.</li> </ul>  |
| <b>DEPARTAMENTO CONTABILIDAD</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de lectura de los datos del software de la empresa para obtener resultados financieros.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso formación Controller en Cámara de Comercio de Castellón.</li> <li>- Análisis de inversiones y financiación, y cuentas de pérdidas y ganancias a través de FEMXA FORMACIÓN.</li> </ul>                      |

*Fuente propia: Plan de formación.*

**BONIFICAR LA FORMACIÓN**

La Fundación Estatal bonifica a las empresas en la formación de sus trabajadores. Dependiendo del tamaño de la empresa, esta tiene un crédito determinado y limitado que se renueva cada año. La empresa podrá hacer uso de este a través de centros formativos que estén sujetos a dicha fundación e ir descontándose de los seguros sociales de cada mes. Es una buena opción para el Grupo Clasol que aumenta su plantilla año tras año y, por tanto, el crédito se verá aumentado proporcionalmente. De esta forma, se reduce considerablemente el coste de la formación.

**EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN**

Para finalizar, se realizará una evaluación de la formación a los empleados para esclarecer la eficacia de la acción formativa y determinar si en un futuro se volverá a recurrir a dicho centro de formación o tipo de curso. Se propone que se realice a través de un cuestionario que será cumplimentado por cada empleado que recientemente haya recibido formación. El cuestionario que se propone es el siguiente:

|   |
|---|
| <b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>   |
| <b>FORMACIÓN CURSADA</b>  |
| <b>PERÍODO DE FORMACIÓN (DD/MM/AA)</b>  |
| <b>HORAS DEDICADAS A LA FORMACIÓN</b>   |
| <b>CENTRO DE FORMACIÓN</b>  |
| <b>NOMBRE DEL FORMADOR RESPONSABLE</b>  |
| <b>EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN</b>   |
| 1. ¿Cuál es tu percepción personal acerca de la formación que has recibido?                                   |
| 2. ¿Has aprendido aspectos nuevos que consideras de auténtico valor?  |
| 3. ¿Cuál fue el primer motivo por el que asististe al curso?  |
| 4. ¿Qué opinas del desempeño de los docentes?   |
| 5. ¿Se han cumplido tus expectativas en cuanto aprendizaje?   |
| 6. ¿Qué aspectos del curso cambiarías?  |
| 7. ¿Cuál ha sido el método de evaluación del curso?   |
| 8. ¿Tu nivel académico, de conocimientos y madurez, eran los adecuados para comenzar la formación?            |
| 9. ¿Qué conceptos aprendidos durante la formación te han parecido más útiles para tu día a día en el trabajo? |
| 10. ¿Recomendarías este curso a otro compañero del equipo?  |
| 11. ¿Volverías a elegir este curso para formarte?   |

## DESARROLLO DE CARRERA

El desarrollo de carrera trata de promover el crecimiento profesional de las personas de la organización. Invertir en realizar iniciativas para el desarrollo del talento de la empresa conllevará una serie de beneficios en el futuro. Beneficios como un aumento de la productividad, mayor capacidad para retener el talento, reducción de coste porque se necesita menor externalización o contratación y mejora del employer branding.

En el estudio de Andrés (2021) se plantea los pasos a seguir para llevar a cabo un plan de desarrollo de carrera.

En primer lugar, fijar los objetivos en base a las necesidades detectadas (explicado anteriormente en el apartado 2.1. *Procesos Básicos*). De esta forma, adaptará el plan de desarrollo de carrera a las deficiencias de la plantilla. En este caso, se recomienda realizar una evaluación del desempeño para analizar el rendimiento y detectar los puntos fuertes y débiles de la plantilla.

En segundo lugar, definir las competencias necesarias para desempeñar cada posición. Así pues, una vez definidas cuales son las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo se deberá de enfocar el plan de carrera hacia esta dirección.

En tercer lugar, se recomienda identificar las necesidades y expectativas de los empleados de la empresa para adecuar el plan de carrera lo máximo posible, y, por consiguiente, retener el talento y mejorar el rendimiento. Se puede conocer más a los empleados a través de conversaciones en grupo reducido o de forma individual.

En cuarto lugar, ofrecer una formación adaptada a los objetivos y necesidades de la empresa y de cada puesto de trabajo y de las expectativas de los profesionales de la empresa. Este punto ha sido detallado en mayor profundidad en el apartado anterior.

Por último, recopilar la información y sincronizarla para gestionar las solicitudes de formación, planificación y convocatoria. También, evaluar los cursos una vez finalizados. Para ello, se puede usar un software de formación empresarial como apoyo ya que es una tarea meticulosa.

Estas serían las fases que seguir para desarrollar un plan de carrera en la empresa. Aun así, en este estudio no se va a realizar una propuesta de plan de carrera formal, ya que siguiendo el camino que se ha llevado hasta ahora, de manera informal se orientará hacia la promoción.

Grupo Clasol cuenta con trabajadores polivalentes, que podrían desarrollar diferentes puestos de trabajo, debido a las características que poseen. Además, la estructura de la empresa es lo suficiente plana como para que todos los empleados hayan tenido la suficiente libertad como para ser responsables de ciertos

proyectos. Así pues, debido a los cambios en el entorno se han ido reestructurando los puestos de trabajo, y se espera seguir así.

La dirección de la empresa tiene un trato cercano con todos los empleados y por tanto, tiene la capacidad de detectar quién sobresale del resto para realizar una promoción. Es cierto, que, si la empresa sigue creciendo, y la plantilla aumenta como se espera, serán necesarias actuaciones más formales para los procesos de promoción.

### **3.4. PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los procesos de Evaluación del Desempeño laboral constituyen el proceso que estima el rendimiento global de los empleados y la retribución que recibirán los individuos a modo de compensación por el trabajo realizado (Werther y Davis, 1982).

#### **EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

Según Chiavenato *“La evaluación del rendimiento es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.”*

Dicha evaluación suele ir acompañada de una serie de beneficios ya que ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño y refuerza la toma de decisiones de ascensos y reubicación.

#### MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO

El objetivo principal es proporcionar información exacta y fiable de la manera en la que el empleado lleva a cabo su puesto. La evaluación puede ser realizada tanto por parte de los superiores como autoevaluación.

Los diferentes métodos de evaluación que se pueden realizar son los siguientes:

- *Método de la escala gráfica de calificaciones.* Se enumeran las características necesarias para el desempeño del puesto del trabajo y el supervisor califica a los subordinados eligiendo las características que mejor definan al individuo.



- *Método de clasificación alterna.* Se ordenan a los empleados de mejor a peor en cuanto a una característica concreta.
- *Método de la comparación por pares.* Se eligen características (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, etc.) y se compara a los empleados de dos en dos. Para esto, se realiza una gráfica con todos los pares posibles y se definirá cuál de los empleados de cada par es mejor.
- *Método de la distribución forzada.* Se valoran las características de cada empleado por porcentajes. De esta forma, los trabajadores que sobresalen se identificarán con facilidad.
- *Método de los incidentes críticos.* Consiste en evaluar los comportamientos humanos que llevan al éxito o al fracaso. El supervisor hace una previa observación de sus subordinados, registra los hechos significativos e investiga la aptitud y el comportamiento. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera que sean los niveles o áreas involucradas.
- *Las formas narrativas.* Algunos evaluadores optan por las formas narrativas para evaluar al personal. Se califica el desempeño del empleado y se le ofrece un feedback para que entienda donde ha tenido un buen o mal desempeño.

Actualmente, el Grupo Clasol no evalúa el rendimiento de los trabajadores, por ello, proponemos que integre la evaluación del equipo en sus prácticas de RRHH. Esto vinculará más a los empleados con su trabajo, se sentirán motivados y, por consiguiente, mejorarán sus resultados. Además, permitirá determinar los incentivos del Plan de Retribución de manera con criterio.

Se propone realizar una evaluación 180º en base al método de la escala gráfica de calificaciones. Trata de realizar una encuesta, con preguntas relacionadas con las competencias que se quieren evaluar de un empleado en concreto, a su supervisor, compañeros del mismo nivel y el propio empleado que está siendo evaluado. El método de la escala gráfica de calificaciones calificar numéricamente el grado de presencia de ciertas características en el evaluado.

Para plantear la evaluación del desempeño es importante determinar qué se quiere medir. Es decir, qué competencias se espera evaluar en cada perfil profesional que hay dentro de la organización. Se pueden establecer doce competencias de forma general, por ejemplo:

- Creatividad e innovación
- Adaptabilidad
- Comunicación

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Productividad
- Logros
- Cooperación
- Formación
- Mejoras
- Habilidades interpersonales
- Resolución de problemas

## **RETRIBUCIÓN**

La Retribución es la remuneración monetaria que reciben los trabajadores de una empresa por prestar sus servicios profesionales. Es decir, es el precio que se le fija al trabajo que realiza un individuo.

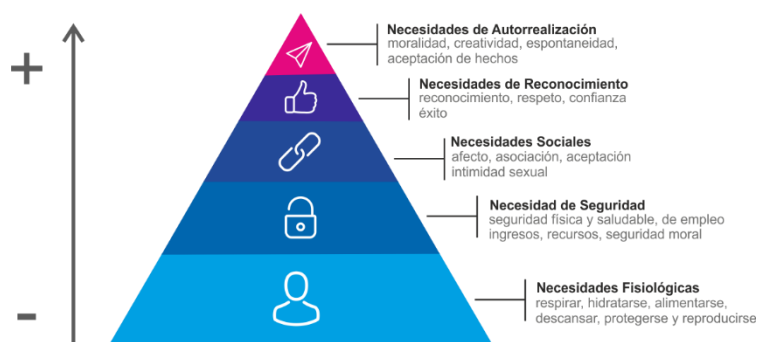
A raíz de este concepto surgen dos ramas; Retribución Fija y Variable. La retribución fija es la parte de la compensación económica que el trabajador tiene garantizada durante un periodo de tiempo. Además, es independientemente del rendimiento del individuo en su puesto de trabajo. La cuantía dependerá del tipo de puesto, las funciones a realizar, la categoría, etc.

Por otro lado, la retribución variable depende de determinadas circunstancias. En este caso, está directamente relacionada con los objetivos de la empresa. De esta forma, la empresa pretende recompensar los resultados obtenidos.

Aun así, más allá de los beneficios tangibles (por ejemplo: salario económico, seguro médico, dietas, vehículo de la empresa, etc.) que pueda obtener un empleado por realizar su trabajo también existen unos beneficios intangibles.

Si nos centramos en la pirámide de Maslow una vez el empleado siente cubiertas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparece el salario emocional. Es decir, los incentivos no monetarios que se pueden encontrar en flexibilidad de horarios, servicios de guardería en la empresa, reducción de jornada en verano, teletrabajo, etc.

## IMAGEN 2. PIRÁMIDE DE MASLOW



Fuente: Pirámide de Maslow. Roberto Espinosa

Los beneficios intangibles cada vez son más valorados e importantes en las nuevas generaciones a la hora de decantarse por una empresa u otra. Y aparte de que sirve como estrategia de fidelización o atracción del talento, también conlleva una serie de beneficios para la organización. Estos beneficios pueden ser un aumento de la productividad y calidad de los empleados.

Todos los trabajadores de Grupo Clasol reciben un salario fijo negociado durante la contratación, siempre respetando el Salario Mínimo Base aprobado por el gobierno. Por lo general, conforme van aumentando las responsabilidades se aumenta el salario acorde a dichos aspectos. La retribución fija en Clasol, cumpliendo con el principio de equidad interna, trata de respetar un salario similar para los puestos que se consideren iguales dentro de la empresa.

En el caso del departamento comercial la retribución es diferente, ya que los comerciales también reciben un salario variable, además del salario fijo, dependiendo de los beneficios que obtiene la empresa tras las ventas que han realizado estos en el último año.

Por otro lado, los beneficios intangibles que recibe la plantilla son en primer lugar, la flexibilidad laboral, ya que la empresa permite que sus trabajadores elijan un horario flexible dependiendo de sus circunstancias, y acorde con los picos de mayor y menor trabajo. Además, hay total comprensión con la conciliación de la vida laboral y familiar, y se permite ausentarse del trabajo. Por ejemplo, para asistir a la audición de final del curso de un hijo/a del empleado.

También, la posibilidad de mejorar sus habilidades y conocimientos a través de formación propuesta por el empleado, 2/3 del coste a cargo de la empresa y una dedicación del 50% de la jornada laboral a dicha formación.

Asimismo, la empresa da total libertad para la elección de las vacaciones, incluso con posibilidad de elegir días sueltos, y la opción de disfrutar de los días festivos locales del lugar de residencia del empleado en vez de los de la localidad dónde se encuentra el centro de trabajo.

Para seguir recompensando a los trabajadores por su esfuerzo laboral, se propone la integración del teletrabajo dos días a la semana. Esto proporcionaría mayor flexibilidad laboral, que se traducirá en mayor satisfacción, y seguramente, mejores resultados.

Por otro lado, una acción bastante simple, pero a la vez efectiva en cuanto a la mejora del salario emocional es reforzar el reconocimiento personal. Puede ser destacando las virtudes por encima de los defectos en la comunicación diaria o incluso felicitando a los trabajadores cuando realicen un buen trabajo. Esto les proporcionará seguridad y gratitud por su trabajo, y se sentirán valiosos dentro de la empresa.

Por último, realizar un complemento salarial por antigüedad en la empresa por trienio. Es decir, aplicar una subida del 20% del salario base cuando el trabajador alcance sus primeros tres años en la empresa. Del 15% cuando alcance una antigüedad de 8 años y del 10% cuando cumpla 15 años en la compañía.

## 4. CONCLUSIONES

El principal objetivo de este trabajo era crear un Plan de Gestión de RRHH que cubriese la necesidad detectada de definir ciertas prácticas de Recursos Humanos en Grupo Clasol al no contar con un departamento como tal. Realmente ninguna empresa puede funcionar sin este departamento, ya que el equipo humano es el elemento principal para desarrollar la actividad económica. Y en este caso, aunque se estaban realizando algunas prácticas de manera informal, no hay un plan definido que asegure una buena gestión.

La empresa inició con pocos trabajadores y se le dio más importancia a otras áreas de la empresa, pero actualmente la plantilla se duplica cada año, y siguiendo este ritmo de crecimiento, se va a necesitar de un área que realice la planificación del talento humano, el reclutamiento y selección, la administración del personal, el desarrollo de los recursos humanos y la gestión de las relaciones laborales. Así pues, tras un análisis de la empresa y el entorno se han realizado una serie de propuestas que contribuirían a la creación del Departamento de Gestión de Personas.

En primer lugar, se planificó la **necesidad de RRHH**, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los recursos actuales de los que dispone la empresa. Este apartado fue primordial para encaminar el resto del plan y formar los propios objetivos de la gestión de personas. Una de las metas planteadas fue aumentar la plantilla para poder hacer frente al aumento de la producción y seguir creciendo. Para ello se ha propuesto buscar perfiles con experiencia en el sector y conocimientos en idiomas a través del **reclutamiento** externo, principalmente, y desarrollar la carrera profesional de la plantilla a través de la formación. Se plantea que la **selección** se realice a través de la entrevista personal realizada por el supervisor directo del futuro nuevo empleado junto con el apoyo del Departamento de RRHH. Si se realizan de forma correcta las preguntas propuestas anteriormente se permitirá obtener información muy útil de los candidatos. Además, se recomienda acompañar las entrevistas personales de pequeñas pruebas relacionadas con el puesto a desarrollar.

En segundo lugar, se plantea la necesidad de realizar un excelente proceso de **onboarding**. A través de este proceso se pretende que los nuevos empleados se sientan acogidos por la empresa, puedan conocer el funcionamiento interno, los valores y objetivos organizacionales y a sus compañeros. Para ello, se ofrece el siguiente plan de acogida: presentación de la empresa a través de un tour y un video corporativo, pack de material de bienvenida y puesto de trabajo listo para la incorporación, manual de la empresa y el contrato detallando las condiciones.

En tercer lugar, se ha realizado un plan de **formación** con la intención de cubrir las necesidades detectadas en el equipo de Clasol. Principalmente se propone formar al departamento comercial en idiomas, al departamento de calidad en mayores conocimientos de la normativa de calidad del sector, en gestión de

venta y marketing al departamento de marketing y cursos de controller para el departamento de contabilidad.

Hasta ahora no se estaba realizando ninguna **evaluación del desempeño**, pero en este plan de gestión se propone realizar una evaluación de 180º en base al método de la escala gráfica de calificaciones a todos los empleados. Con la intención de proporcionar información exacta del rendimiento que desarrolla cada miembro del equipo en su puesto de trabajo. Además, estos datos serán útiles para determinar el plan de retribución posteriormente.

Por otro lado, se pretendió mejorar el employer branding para atraer al talento y mantener en el tiempo el deseo de trabajar en la empresa. Las prácticas propuestas a destacar para cumplir con el objetivo han sido una mejora de la **retribución** monetaria y no monetaria de los trabajadores. Al fin y al cabo los trabajadores tienen que percibir que trabajar en Grupo Clasol conlleva una serie de beneficios que le hacen ser la mejor opción.

Por último, el sector en el que opera Clasol es estacional debido a los altos picos de trabajo durante las temporadas de cítricos (noviembre-enero) y hueso (abril-julio). Es posible que en estos meses aumente la sobrecarga de trabajo y se presente un agotamiento mental, para evitar esto propongo como **futuras líneas de investigación** que se estudie combatir los casos de burnout y mejorar el clima laboral debido al estrés que se pueda ocasionar en estas temporadas.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España, 1999.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 2007.

Ruiz, A. (2016). *Qué busca el headhunter: Lo que saben los cazatalentos y cómo emplearlo a tu favor*. CONECTA.

ANAND, Raj. 2008. *Social Media's Impact on Recruitment and HR*. Ed. Pearson Education. Boston, MA (USA).

Sánchez, J. C. (2003). "Selección de personal. Guía Práctica". Salamanca. Editorial Amarú.

Bautista, F. N. (2018) "Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de stefanini informática y tecnología" Tesis. Universidad Externado de Colombia. Bogotá

Andrés, Á. (2021, 5 marzo). *Cómo desarrollar un plan de carrera para tus empleados*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-carrera/>

Robles Diaz, P. M. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Accelerating the world's research.

Werther W. Jr., Herth Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos Arizona State University*. Ed. Ing. Agustín Contin. España. 1982.

*Literatura consultada en Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Edición Mc Graw. Hill, Mexico 1988. p. 104*

GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (2006) *La Retribución y los resultados de la Organización: investigación y práctica Empresarial*, Prentice Hall, Madrid.

Comunicación, M. (2022). *Plan de formación de la empresa, el: guía practica para su elaboracion y desarrollo*. Fundacion Confemetal.

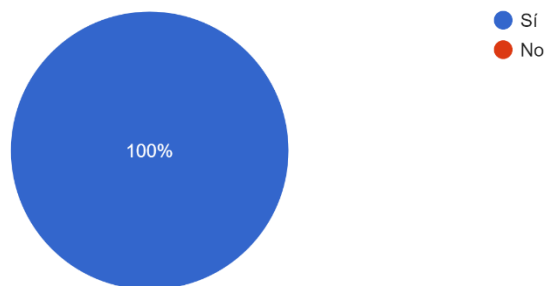
(2022, 7 abril). *Cómo crear un plan de Recursos Humanos ganador*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/planificacion-de-recursos-humanos/>

## 6. ANEXOS

### ANEXO 1. RESULTADOS ENCUESTA REALIZADA EL 2 MAYO DE 2022 AL EQUIPO CLASOL

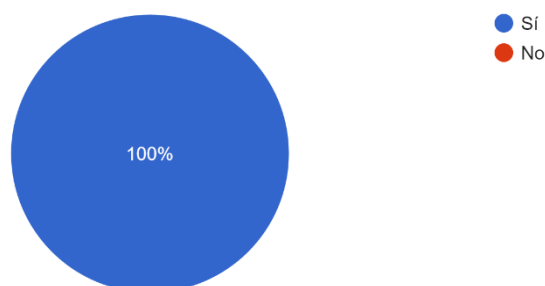
¿Sientes satisfacción cuando piensas en tu trayectoria dentro de la empresa?

10 respuestas



¿La empresa ofrece buenas condiciones laborales?

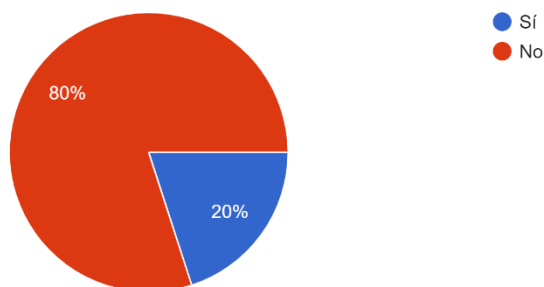
10 respuestas





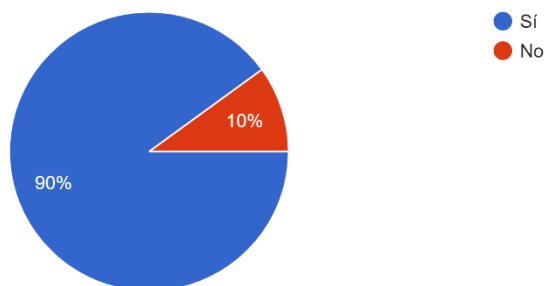
¿A menudo te sientes desbordado en el trabajo y te gustaría contar con algún recurso de ayuda psicológica para manejarlo?

10 respuestas



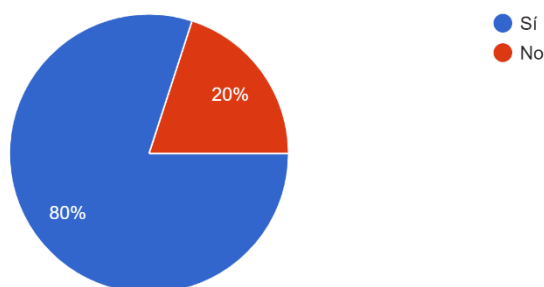
¿Crees que es posible crecer profesionalmente en esta empresa?

10 respuestas



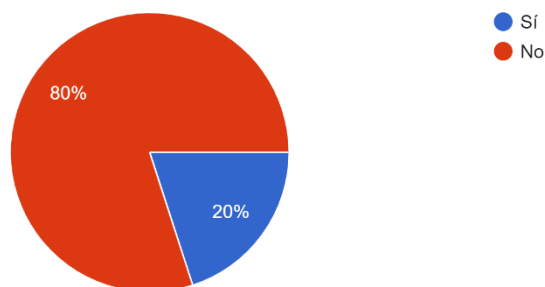
¿Tienes expectativas de promoción dentro de esta empresa?

10 respuestas



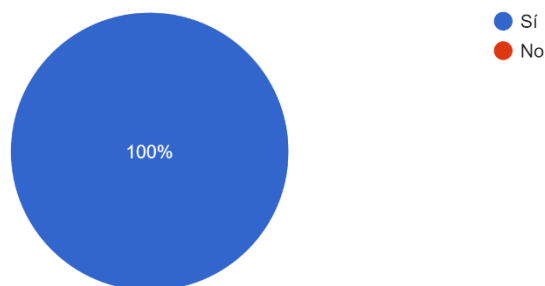
¿A menudo sientes incertidumbre respecto a tu futuro laboral en la empresa y no sabes cómo enfocarlo para que no afecte a tu rendimiento o tu compromiso?

10 respuestas



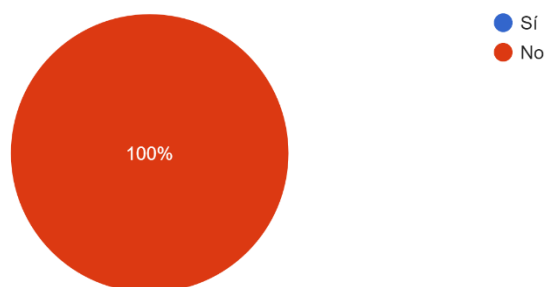
¿Crees que en tu equipo hay un ambiente de compañerismo, colaboración y empatía?

10 respuestas



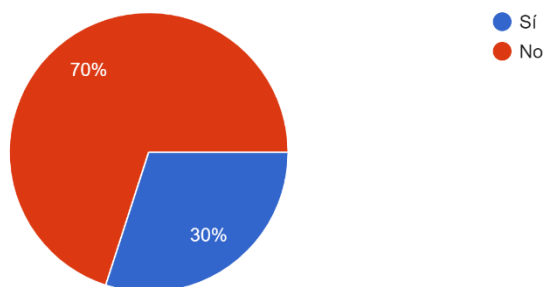
¿En alguna ocasión has sentido algún tipo de discriminación o mal trato por parte de tus compañeros?

10 respuestas



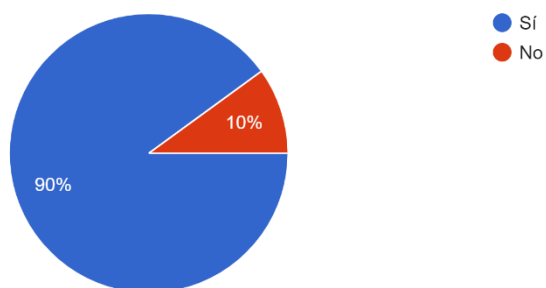
¿A menudo sientes que no puedes confiar en tus compañeros o expresarte abiertamente cuando os comunicáis?

10 respuestas



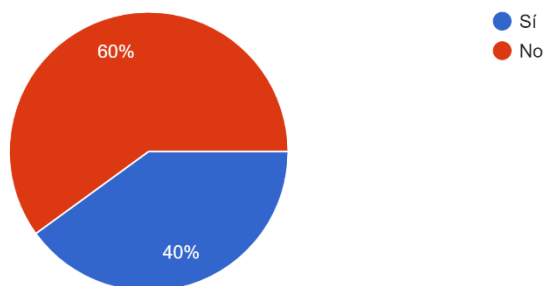
¿Sientes que puedes comunicarte de manera fácil y honesta con tu supervisor y que este sabe comunicarse bien contigo?

10 respuestas



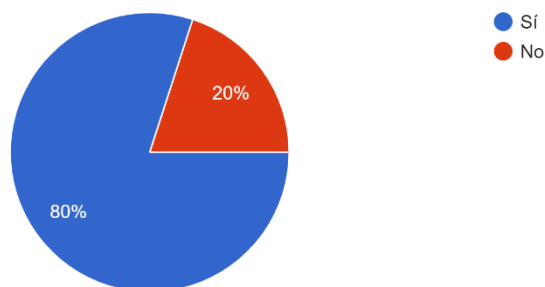
¿Crees que faltan medidas de cohesión entre los diferentes departamentos de la empresa?

10 respuestas



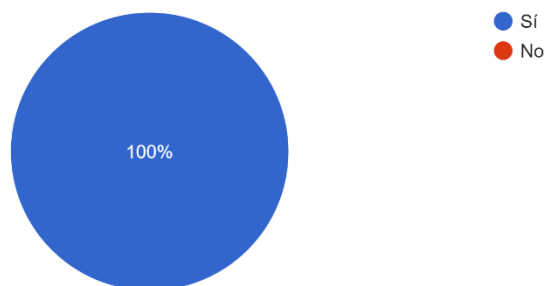
¿Echas en falta algún elemento que implique a todo el equipo(reuniones generales, materiales informativos, actividades de team-building, etc.)?

10 respostes



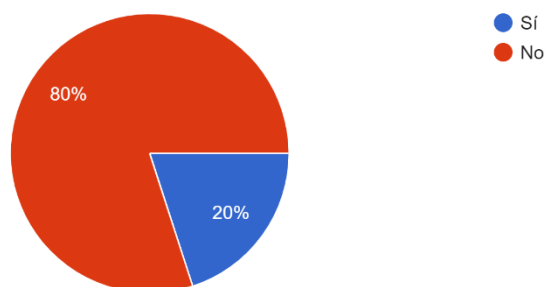
¿Cuentas con los medios adecuados para realizar tus tareas?

10 respostes



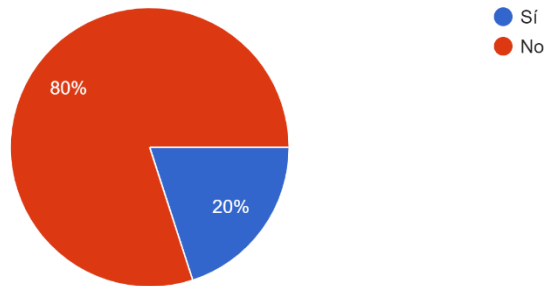
¿A menudo sientes ansiedad o sobrecarga al realizar tus tareas y no sabes bien cómo manejar estas situaciones?

10 respostes



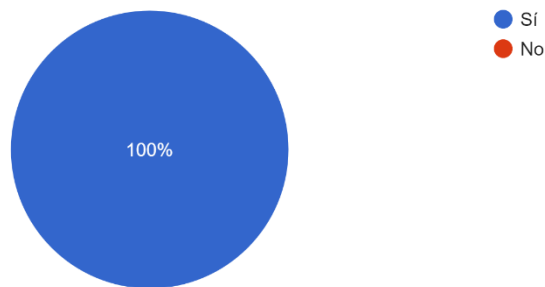
¿Crees que el formato de trabajo (presencial/remoto/hibrido) afecta negativamente a tu bienestar o desempeño?

10 respuestas



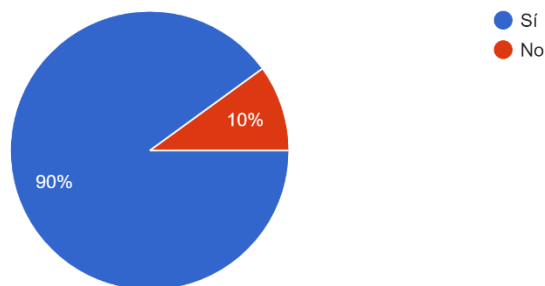
¿Recomendarías esta empresa a alguien que estuviera buscando un buen trabajo?

10 respuestas



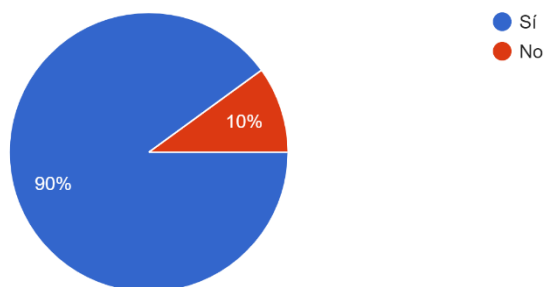
¿Tu opinión general sobre la empresa ha mejorado con el tiempo?

10 respuestas



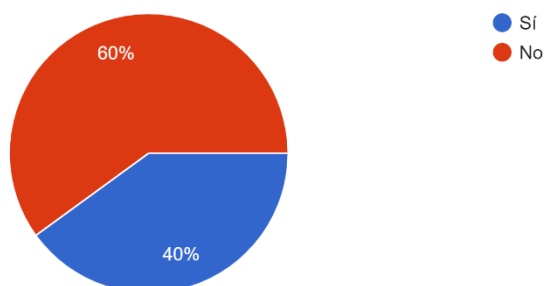
¿Crees que la empresa se ocupa de tomar medidas que mejoren el bienestar y el rendimiento de los empleados, mejorando de este modo su reputación interna?

10 respuestas



¿Crees que los responsables de Recursos Humanos y el resto de managers necesitan asesoramiento para coordinar mejor el funcionamiento de la empresa?

10 respuestas



**ANEXO 2. ENCUESTA ABIERTA A LA DIRECCIÓN DEL GRUPO CLASOL.**

| PREGUNTAS ABIERTAS | RESPUESTAS OBTENIDAS |
|--------------------|----------------------|
|--------------------|----------------------|

|   |   |
|---|---|
| <p>¿Qué habilidades consideras que deberían de tener los miembros del equipo de (marketing/contabilidad/comercial/calidad) para desarrollar adecuadamente sus tareas?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Del departamento de marketing se espera creatividad, innovación, comunicación, pensamiento analítico, buen manejo de las herramientas digitales e idiomas (especialmente inglés).</li> </ul> |
|---|---|


|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el departamento de contabilidad se necesitan profesionales con capacidad analítica de informes contables y financieros, conocimientos financieros y contables, alta capacidad para realizar cálculos y operaciones, y buen manejo de programas contables.</li> <br/> <li>• De los profesionales que engloban el departamento comercial se espera conocimiento del sector, organización, actitud positiva y compromiso con los clientes y proveedores, dotes de comunicación, habilidades lingüísticas en inglés, alemán, italiano y francés (dependiendo de sus clientes principales).</li> <br/> <li>• En el departamento de calidad se exige conocimiento del producto y de las normas establecidas en el sector para cumplir con los estándares de calidad de estos, habilidades para planear la documentación necesaria para el control de calidad, programación de auditorías y certificados, seguridad para tomar decisiones, realizar ensayos de comportamiento e informar de los resultados de pruebas y verificar la calidad.</li> </ul> |
|  |   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Teniendo en cuenta el plan de crecimiento, a un año vista, de la empresa, ¿consideras que podrá hacerse efectivo con la plantilla disponible actualmente?</p>                                 | <p>Teniendo en cuenta el alto ritmo de crecimiento de los últimos años y la previsión de que continúe siendo así, no podrá efectuarse con la plantilla disponible actualmente. Es posible, que el departamento comercial y contable tenga que aumentar para hacer frente a la producción generada.</p>   |
| <p>¿Somos deficitarios en algún tipo de perfil? Consideras que este tipo de perfil lo podemos potenciar dentro de la plantilla o crees en la necesidad de realizar un reclutamiento externo?</p> | <p>Sí, se requieren de perfiles comerciales con alta capacidad de comunicación en inglés y alemán y gran conocimiento del sector del cítrico y de la fruta de hueso.</p> <p>Es posible que este perfil se pueda potenciar dentro de la plantilla, pero se requiere de esfuerzo, dedicación y voluntad para mejorar los idiomas y las habilidades de comercial.</p> <p>Aun así, lo interesante es captar talento del exterior con experiencia en el sector que pueda traer su propia cartera de clientes y proveedores.</p> |
| <p>¿Qué actuaciones utilizarías para realizar un adecuado proceso de acogida en la empresa?</p>  | <p>En primer lugar, una presentación de los compañeros, seguido de una explicación breve de a qué se dedica la empresa, historia y valores.</p>  |
| <p>¿Cuántos años crees que deben de pasar para que un empleado junior se convierta en senior? ¿Qué responsabilidades debería de asumir para que se considerase una promoción?</p>                | <p>No depende del tiempo que lleve en la empresa un trabajador, si no de su actitud y sus ganas por aprender y mejorar.</p> <p>Si una persona mejora sus capacidades y desarrolla las habilidades requeridas para promocionar, se le valorará positivamente.</p>   |
|  |  |



|   |  |
|---|--|
| ¿De qué forma crees que se podría mejorar la productividad de las personas de la empresa? | A través de la motivación, y de ofrecerle beneficios que le haga valorar el hecho de formar parte de esta empresa y quieran mantener su puesto aquí. |
|---|--|

**ANEXO 3. CARTA DE PRESENTACIÓN (ONBOARDING)**



Burriana, \_\_\_\_\_

Estimado/a \_\_\_\_\_ [nombre del candidato],

Nos complace darte la bienvenida al equipo y a tu nuevo puesto de trabajo en GRUPO CLASOL. Nos alegra que hayas escogido nuestra compañía para seguir con tu carrera profesional.

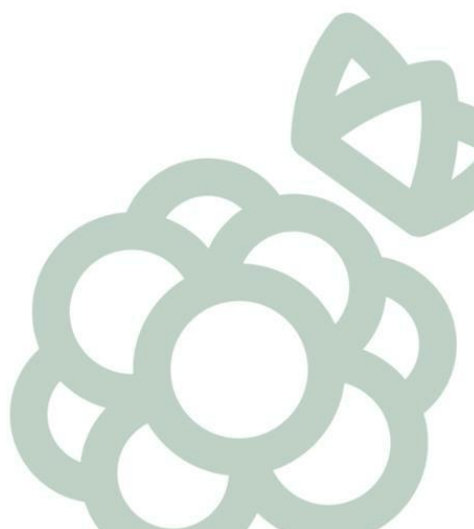
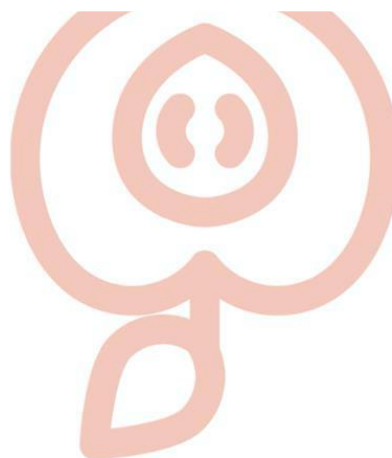
Tras las conversiones mantenidas nos alegra comunicarte que hemos aprobado tu contratación de acuerdo con las condiciones redactadas a continuación y, que esperamos que sean conformes para ti:

| PUESTO   | CATEGORÍA LABORAL                    | TIPO DE CONTRATO  | RETRIBUCIÓN   |
|--|--------------------------------------|---|---|
| [Por ejemplo: Product Back Office Coordinator] | [Por ejemplo: Administrativo Junior] | [Por ejemplo: Contrato indefinido con el periodo de prueba legal de 45 días naturales o temporal de duración 3 meses] | [Por ejemplo: Se establece un salario bruto anual distribuido en 12 pagas iguales de ...] |

Queremos acompañarte en tus inicios y por ello hemos preparado una serie de tareas para ti en el portal del empleado de la compañía (Factorial HR). [Leer cronograma del primer día, leer manual de la empresa, leer acerca de los beneficios de la empresa, revisar y firmar el contrato, completar biografía y subir foto a Factorial]

Por nuestra parte, esperamos que este sea el inicio de una relación muy productiva para todos. Dentro de tus primeros pasos en la empresa, te animamos a ponerte en contacto con \_\_\_\_\_ [nombre del responsable o del departamento correspondiente] para plantearle cualquier duda que puedas tener.

#### ANEXO 4. MANUAL DE LA EMPRESA. (ONBOARDING)





MANUAL DE GRUPO CLASOL

### **VALORES DEL EQUIPO >**

El equipo de Grupo Clasol se caracteriza por un ser una gran FAMILIA, y es que la empresa familiar que empezó hace 40 años sigue hoy en día transmitiendo sus valores al equipo. Un equipo formado por una gran DIVERSIDAD de personas que crecen con el Grupo, ya que la oportunidad dentro de la empresa y la proyección de futuro es otra de las grandes prioridades de Clasol.

Para nosotros es esencial que cada persona del equipo se encuentre a gusto y por ello el AMBIENTE AGRADABLE y la FLEXIBILIDAD son las razones por las que cada vez más personas se quedan en nuestro equipo.

Pero para que esto sea posible, es esencial una buena COMUNICACIÓN y la CONFIANZA dentro y entre los distintos departamentos que conforma la empresa, para poder afrontar los distintos proyectos TRABAJANDO EN EQUIPO.



## **POLÍTICA DE VACACIONES**

Disponemos de 22 días laborales de vacaciones por año trabajado. Se podrán disfrutar con total flexibilidad para coger días sueltos y de esta forma, extender un poco más los tan merecidos días de descanso.

Además, también aplicamos nuestra política de flexibilidad a los festivos locales ya que ofrecemos la posibilidad de que el empleado disfrute de los dos festivos de su localidad en vez de los de Burriana. En este caso, hay que comunicar al departamento de RRHH los dos festivos oficiales de la localidad pertinente.

## **PLAN DE FORMACIÓN**

El Grupo Clasol apuesta por formar al equipo. Así pues, nos anima a formarnos y mejorar las herramientas necesarias para conseguir los objetivos esperados.

### **Formación propuesta por el empleado:**

Se aceptarán propuestas de formación, siempre y cuando vayan a suponer una mejora en el desempeño de las tareas asignadas.

*Las condiciones de la formación son las siguientes:*

- CLASOL se hace cargo de 2/3 del coste del curso hasta un máximo de 1.500€ anuales por empleado. En el caso de que el coste de la formación supere los 1.500€, se consultará con dirección.
- El tiempo de dedicación a la formación será del 50% en horario laboral y el resto, fuera de este.

## **FLEXIBILIDAD HORARIA**

En general los empleados disponemos de una flexibilidad horaria amplia para atender aspectos personales, visitas al médico y conciliación de vida familiar y laboral, entre otras.

En el caso de que se den circunstancias especiales, la empresa siempre estará abierta a valorarlas y llegar a un acuerdo favorable para todos.

Además, Grupo Clasol ofrece la posibilidad de negociar un horario fijo-variable. Es decir, se anima a proponer una hora de entrada y salida concreta, siempre y cuando sean horarios factibles y acorde con las horas mensuales previamente pactadas en contrato, con la única condición de realizar este horario de forma regular.



## **FACTORIAL HR**

Actualmente contamos con un software de RRHH que mejora la comunicación del equipo hacia la empresa y a la inversa, gestiona de forma óptima la documentación y el tiempo, y las vacaciones y permisos. Además, de todo esto, también se utiliza como red social entre los miembros del Grupo Clasol. Se podrán consultar próximos eventos, días festivos o días señalados como cumpleaños o aniversarios en la empresa.

Accede al portal del empleado a través del siguiente link:

[https://api.factorialhr.com/es/users/sign\\_in?return\\_host=factorialhr.es](https://api.factorialhr.com/es/users/sign_in?return_host=factorialhr.es) o descargando la App *Factorial* en tu smartphone.

### **VACACIONES**

A través de la aplicación, en el apartado de *Ausencias* solicitaremos los días de vacaciones y esperaremos a que sean aprobados.

### **FICHAJE**

Diariamente usaremos la App para fichar, y de forma automática se enviarán al administrador para que los apruebe.

Es primordial que seamos responsables con el registro de jornada de trabajo y fichemos de forma regular para cumplir con el Real Decreto-Ley 8/1019, de 8 de marzo publicado en el BOE del 12 de marzo de 2019.

### **PERMISOS**

En el caso de necesitar solicitar permisos por causas considerables, se podrá realizar a través de la App del portal del empleado desde el apartado de *Ausencias*.

### **GASTOS**

Con el fin de compensar los gastos generados al visitar a clientes o proveedores o al realizar un viaje de negocios, se subirá desde el apartado de *Mis documentos* de la App los documentos que acrediten dicho gasto para que sean aprobados, y posteriormente compensados.



MANUAL DE GRUPO CLASOL

