

Empresa: J. García Carrión

Portafolio Grupal



Autores:

Guillermo López Jiménez - David Martínez Díaz - José Luis Rico Ramos
María Soledad Pérez Ruiz - Miguel Tirado Guzmán

1. Mejoras de las entregas anteriores	4
Mejoras Prácticas 2 y 3	4
Ampliación de las nuevas tendencias sobre el análisis y diseño de puestos de trabajo, el por qué, cómo...	4
Ampliar funcionalidades de propuesta de SIRH	4
Mejoras prácticas 4 y 5	5
Añadir puntos que podrían tener en el supuesto manual de acogida propuesto	5
Mejoras prácticas 6,7,8	6
Hacer retribución flexible para un puesto específico	7
Aviso sobre preguntas/respuestas de la persona de contacto	8
Práctica de los temas 2 y 3	9
Introducción	9
Organigrama	9
Tema 2: Análisis y diseño del puesto de trabajo	10
Análisis del Puesto de Trabajo	10
Desarrollar la descripción y especificación de tres puestos distintos en la empresa.	
Descripción y especificación de puestos de trabajo	11
Rediseño de puestos de trabajo	13
Nuevas tendencias análisis y diseño de puestos	14
Tema 3: Planificación de los Recursos Humanos	15
Planificación de Recursos Humanos	15
Proceso de planificación de RRHH	15
• Análisis de la oferta y demanda de RRHH	15
• Equilibrio entre oferta y demanda	15
Criterios de evaluación de la planificación de Recursos Humanos	16
Sistema de Información de Recursos Humanos	16
Procesos Sustractivos	17
• Suspensión Laboral	17
• Ruptura laboral voluntaria	17
• Ruptura Laboral Involuntaria	17
• Alternativas a la reducción de plantilla	17
• Recolocación (outplacement)	18
Conclusiones	18
Prácticas de los temas 4 y 5	19
Tema 4: Proceso de reclutamiento	19
Coste de cada proceso de reclutamiento	19
Tiempo del proceso de reclutamiento	19
Tipo de reclutamiento	20
Métodos empleados	21
Nuevas tendencias en el proceso de reclutamiento	21
Nuevas tendencias/opciones de mejora	22
Tema 5: Selección y socialización	23
Proceso de selección	23
Preselección	23

Pruebas de selección	23
Decisión/Contratación	24
Técnicas utilizadas en la etapa de selección	25
Socialización	28
Manual de acogida	28
Prácticas Temas 6, 7 y 8	29
Tema 6: Formación y Desarrollo	29
Programa de formación utilizado	29
Identificación de necesidades	29
Diseño de programas de formación	29
Implantación	30
Evaluación	31
Tiempo y coste de los programas formativos	32
Nuevas tendencias en formación	32
Planificación de la gestión de la carrera profesional	33
Premisas	33
Fase de valoración	34
Fase de dirección	34
Fase de desarrollo	34
Nuevas tendencias en gestión de carrera profesional	34
Tema 7: Evaluación y Gestión de Rendimiento	36
Proceso de evaluación del rendimiento	36
Delimitación de la evaluación (qué, cuándo y quién)	36
Evaluación del rendimiento	36
Gestión y mejora del rendimiento	37
Nuevas tendencias:	38
Evaluación continua	38
Evaluación por compromisos	38
Tema 8: Retribución en la Empresa	39
Tipo de retribución que se usa en la empresa (financiera, no financiera, directa, indirecta, fija, variable, prestaciones).	39
Gestión de la retribución:	41
Equidad en la retribución	41
Tipos de incentivos	42
Elementos no financieros en la retribución	43
Informe global de la empresa	45
Autoevaluación	52
Anexo	53
Tema 2	53
Tema 3	54
Tema 4	55
Tema 5	58
Tema 6	60
Tema 7	68

1. Mejoras de las entregas anteriores

Mejoras Prácticas 2 y 3

Ampliación de las nuevas tendencias sobre el análisis y diseño de puestos de trabajo, el por qué, cómo...

En cuanto a las nuevas tendencias sobre el análisis y diseño de puestos de trabajo, las organizaciones se encuentran ante mercados cada vez más competitivos y dinámicos, por lo que es recomendable buscar un enfoque más flexible y adaptable.

Entre las tendencias emergentes que podríamos recomendar para la implementación en la empresa García Carrión es el análisis de puesto basado en competencias, a través de la combinación de entrevistas, observaciones y cuestionarios en línea para poder recopilar datos.

Este enfoque podría beneficiar a la empresa para identificar las competencias necesarias para cada puesto y permitiría a la empresa adaptarse mucho más rápido a los cambios que haya en el entorno empresarial.

Aunque finalmente, podríamos proponer la posibilidad de implementar una plataforma de gestión del rendimiento que permita a los empleados recibir feedback sobre su rendimiento y desarrollo de las competencias realizadas.

Ampliar funcionalidades de propuesta de SIRH

Para las funcionalidades del Sistema de Información de Recursos Humanos, sería la implementación de las siguientes propuestas, por ejemplo, implementar un portal en el sistema de información donde los empleados puedan acceder de forma segura para realizar diversas tareas relacionadas con sus propios datos y gestiones.

Con esto conseguiremos unas funcionalidades extras, como la visualización de días laborables, consulta de información sobre su rendimiento, acceso a documentos relevantes, solicitud de cambios de turno con compañeros, y la posibilidad de actualizar su información personal.

O por otro lado, podríamos integrar un módulo que facilite la gestión y seguimiento de la formación y desarrollo de los empleados. Esto incluiría la planificación de

cursos de capacitación, la gestión de inscripciones, el seguimiento del progreso y la generación de informes sobre el impacto de la formación en el desarrollo de los empleados.

Mejoras prácticas 4 y 5

Añadir puntos que podrían tener en el supuesto manual de acogida propuesto

Entre los aspectos significativos que podrían incorporarse al manual de acogida de García Carrión se encuentran los siguientes: Ideas sugeridas.

La misión de García Carrión es enfatizar su devoción por la excelencia, la calidad y la innovación dentro de la industria de alimentos y bebidas. Su visión se enfoca en metas de largo plazo que definen el propósito de la empresa. Vale la pena investigar a García Carrión y sus esfuerzos de conservación. Descubre sus políticas ambientales y acciones para ayudar a mantener la sostenibilidad.

Haciendo hincapié en las oportunidades de crecimiento y promoción interna, se ha publicado un informe sobre los programas de formación y desarrollo profesional de García Carrión. El informe destaca el éxito de estos programas.

En García Carrión, asegurar la excelencia en nuestros productos es una prioridad. Es por eso que nos enorgullecemos de los estándares de calidad y los procesos de control que hemos implementado para cumplir con este compromiso. Nuestras rigurosas medidas de control de calidad están diseñadas para permitirnos ofrecer a nuestros clientes nada más que lo mejor. ¿Quiere saber más? Estaremos encantados de describir nuestro enfoque de la calidad.

En García Carrión destacan las políticas y programas de conciliación y bienestar. Toman la iniciativa de fomentar actividades de promoción de la salud e implementar horarios flexibles. En García Carrión valoramos la importancia de la ética y el cumplimiento normativo. Nuestras políticas y códigos de conducta existentes son fundamentales para lograr estos estándares. Es imperativo que subrayemos la relevancia de estos aspectos para asegurar su cumplimiento.

En cuanto a los métodos empleados para las propuestas de candidatos recomendados por otros empleados para la empresa García Carrión, podemos incluir algunos de estos:

- Podríamos implementar un programa para referencias a nivel interno, donde los empleados actuales de la empresa puedan recomendar candidatos potenciales para las vacantes disponibles, que podrían estar incentivados por bonificaciones por referencias exitosas.
- Podrían utilizar redes sociales y profesionales, como puede ser LinkedIn, para buscar y conectarse con profesionales calificados, además de que pueden utilizar grupos y comunidades en línea relacionadas con la industria de alimentos y bebidas para poder identificar personas importantes en dicho sector.
- Por último, podremos realizar ferias de empleo, donde García Carrión podría participar en dichos eventos para interactuar con candidatos interesados, lo que ayudaría a ofrecer oportunidades laborales y obtener curriculums de posibles candidatos. Además mencionar posibles colaboraciones con universidades y programas educativos ya que es una gran opción para reclutar talento joven y prometedor, a través de eventos universitarios y ofreciendo oportunidades de empleo para recién graduados.

Mejoras prácticas 6,7,8

Hacer programas de formación orientados más allá de tareas o puestos concretos.

En Garcia Carrión no hay programas de formación para habilidades genéricas, si no que la formación se imparte de forma que cada trabajador sepa hacer su labor, sin tener en cuenta posibles cambios de rol o futuras situaciones inesperadas.

Esto es algo que tiene mucho margen de mejora y creemos que es algo bastante importante y valioso, especialmente a largo plazo. Se generarán ventajas competitivas frente a otras empresas.

Proponemos que la empresa ofrezca programas de formación en habilidades como el trabajo en equipo, la socialización, ética, creatividad, adaptación y demás.

Además, también sería interesante planear estos programas de formación con antelación, en lugar de hacerlos de manera reactiva, como actualmente. Esto haría que los empleados estén más motivados viendo una mejor proyección y un futuro más amplio.

Hacer retribución flexible para un puesto específico

En la empresa García Carrión no se hace retribución flexible, por lo que estaría bien implementar algunos paquetes de este ámbito para mejorar la satisfacción y compromiso con la empresa de los empleados.

Entre algunas propuestas que recomendamos son, por ejemplo, un vehículo de empresa, ya que este puede ser útil para que tenga un uso personal y profesional, lo que puede ser un beneficio muy valorado, ya que este puede ser un beneficio especialmente para aquellos que requieren de movilidad para poder ir al trabajo.

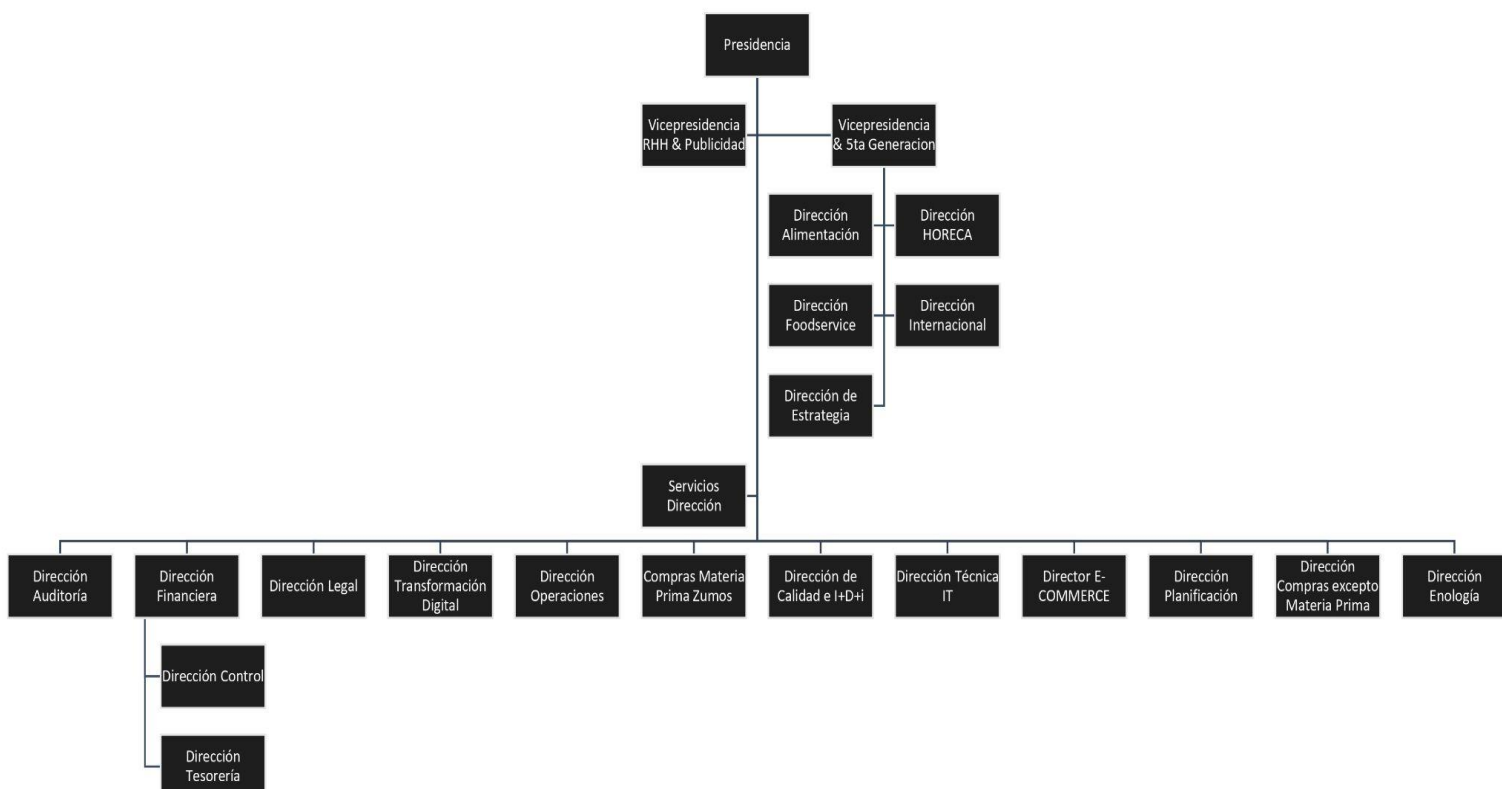
También podríamos añadir, bonos de rendimiento, como un sistema basado en el rendimiento del empleado o del equipo puede ser una forma efectiva de recompensar a estos, podrían basarse en el rendimiento individual o en el rendimiento de todo un equipo, fomentando así la colaboración y el trabajo en equipo o bien oportunidades de formación y desarrollo que puede incluir cursos de formación, asistencias a conferencias, estudios de posgrado. Esto permitirá a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos que los ayudarán a crecer tanto personal como profesionalmente.

Por último, para los puestos de mayor responsabilidad o importancia dentro de la empresa, se podría ofrecer seguros médicos privados que puede ser un beneficio muy atractivo. Esto daría una imagen de calidad y compromiso por parte de Garcia Carrion con el bienestar y la salud del equipo.

Introducción

En cuanto a valores, García Carrion resalta por la innovación y por la sostenibilidad, reflejándose con grandes inversiones en I+D+i para poder mejorar procesos y productos. Y en cuanto a la sostenibilidad, haciendo planificaciones de reducción de residuos y sobre todo el uso de energías renovables.

Al ser una empresa de gran tamaño dispone de una serie de organigramas que hemos resumido en la parte directiva de cada departamento, la cual será la parte principal sobre la que trataremos en el proyecto:



Tema 2: Análisis y diseño del puesto de trabajo

En general, para este y los demás temas, hemos detectado que la empresa tiene un enfoque de los recursos humanos muy tradicional, con una jerarquía marcada, cuya relación con los empleados es puramente transaccional y no se centra en las motivaciones de estos ni en las últimas tendencias de Recursos Humanos. El trabajo se define como una serie de tareas y nada más. Es por ello que probablemente vamos a ver una serie de carencias respecto a lo planteado en la parte teórica de la asignatura.

Análisis del Puesto de Trabajo

Sobre las etapas de análisis de puestos la empresa emplea un enfoque dinámico y reactivo: Por norma general es el empleado el que indica la necesidad de más personal en su departamento y el Director General quién debe aprobarlo. Cuando obtiene la aprobación del Director General acude al encargado de personal y entre ellos dos son quienes realizan las distintas etapas del análisis de puestos:

- **Etapla I. Objetivos del análisis.** La hace dicho empleado junto con la encargada de personal. Se especifica qué hace y no hace el titular del puesto. (Que cree el titular que hace, que tenderá a hacer en el futuro, qué se puede hacer, qué se espera que haga...)
- **Etapla II.Delimitación del análisis.** Al funcionar de esta forma la etapa 2 de Delimitación del análisis no se lleva a cabo de una manera explícita. Si acaso, podríamos argumentar que lo llevan a cabo el empleado junto con la encargada cuando el empleado piensa en qué puesto hace falta. El análisis de los puestos no se hace de una manera estratégica con una previa planificación (algo que es bastante pernicioso para la empresa).
- **Etapla III. Análisis de puestos.** Sobre la tercera etapa, se desarrolla mediante entrevistas entre el encargado y el empleado. Cuando se tratan de puestos claves la información se obtendrá también de Grupos de expertos (que conforman el ápice estratégico de la empresa). También se suele subcontratar a head hunters cuando se trata de este tipo de puestos (con requerimientos más específicos).
- **Etapla IV. Descripción y delimitación del puesto.** La realizan entre ambos, especifican qué es el puesto, cómo llevarlo a cabo... Al igual que la especificación (describen qué características, cualificaciones, capacidades... debe tener el empleado)

Desarrollar la descripción y especificación de tres puestos distintos en la empresa. Descripción y especificación de puestos de trabajo

A pesar de que en la empresa no se lleve un análisis por competencias como tal, hemos pedido a nuestra persona de contacto que hiciese un esfuerzo por describirnos qué competencias cree él que hacen falta. Al fin y al cabo, son los propios trabajadores los que acaban definiendo en parte los puestos y la necesidad de mayor plantilla.

1. Técnico del departamento de cobros.

Reporta directamente al director de administración y no tiene subordinados.

- a. Experiencia: Sólida y contrastada experiencia en diversos sectores económicos, sin establecimiento de un período fijo.
- b. Educación: Educación de nivel universitario en las disciplinas empresariales y financieras requeridas por el puesto. Nivel lingüístico de inglés B2/C1 y adicionalmente puede solicitarse la acreditación de otros idiomas.
- c. Conocimientos:
 - i. Gestión de cuentas de clientes nacionales y/o exportación.
 - ii. Obtener documentación de exportación que acompaña a la factura
 - iii. Mantenimiento de cuentas de los clientes asignados: Seguimiento de los saldos vencidos, gestión de incidencias, conciliación de cobros, etc.
 - iv. Colaboración con los departamentos de administración comercial.
 - v. Colaborar con la documentación para las auditorías.
- d. Competencias:
 - vi. Capacidad de resolución, liderazgo, organización y trabajo en equipos multidisciplinares y multiculturales.
 - vii. Habilidad para conducir negociaciones en español, inglés y francés.
 - viii. Multifuncionalidad a la hora de desempeñar tareas.
 - ix. Manejo en entornos SAP.
 - x. Alta capacidad de diálogo. Dotes de negociación y atención al cliente.

2. Controller financiero.

Reporta directamente al Director financiero y no tiene subordinados.

Consiste en proporcionar el análisis financiero reportando a la Dirección de la compañía, así como la explicación a socios de las liquidaciones de los productos entregados para su comercialización. Sus principales tareas son;

- Establecer herramientas de reporte para la dirección general.
- Diseñar cuadros de mandos y KPI (puntos de control importantes) adecuados.
- Desarrollo del presupuesto anual y control mensual.
- Seguimiento de la rentabilidad de ofertas comerciales o proyectos.

- Contribuir a mejorar el análisis de los costes de producción y optimizar el resultado.
 - Contribuir a la implementación del modelo de costes en el SAP de la compañía.
- a. Experiencia. Experiencia mínima de tres años en puestos relacionados.
 - b. Educación: Grado en Administración de empresas o Economía. Valoración del título C1 de inglés.
 - c. Conocimientos:
 - i. Alto conocimiento contable y análisis financiero
 - ii. Valorable conocimiento en Microsoft Navision
 - iii. Conocimiento avanzado de Microsoft Office, especialmente Excel.
 - d. Competencias:
 - i. Alta autonomía
 - ii. Capacidad de análisis, planificación y organización.
 - iii. Buenas habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

3. Coordinador Nacional de Gestores de Punto de Venta.

Responsable de la coordinación de un equipo a nivel nacional. Reporta directamente al director comercial. Funciones del puesto de trabajo:

- Gestión directa e indirecta de los clientes clave a nivel nacional y regional.
 - Establecimiento de prioridades por canales y marcas.
 - Formación constante, unificación de criterios y gestión integral del equipo.
 - Diseño de rutas y asignación de tareas.
 - Acompañamiento a los diferentes gestores de punto de venta.
 - Establecimiento y seguimiento de objetivos.
- a. Educación: Grado en Ciencias Económicas/ Empresariales, Administración y Dirección de Empresas o Marketing. Se valorarán positivamente estudios de postgrado. Dominio de programas estadísticos avanzados.
 - b. Experiencia: Experiencia mínima de tres años en posiciones similares. Indispensable experiencia en gestión de equipos.
 - c. Conocimientos: Conocimientos en canal alimentación (Hipermercados, Supermercados)
 - d. Competencias:
 - i. Orientación al cliente
 - ii. Elevada visión de negocio
 - iii. Alto nivel de planificación y organización
 - iv. Buenas habilidades de comunicación y negociación.

Rediseño de puestos de trabajo

En los últimos años se ha ido produciendo una **ampliación** de los puestos de trabajo. Esta situación se da debido a la gran cantidad de vacantes existentes en la empresa más que por búsqueda de motivación de los empleados.

Respecto de las técnicas para puestos de alto nivel de especialización sólo se da el **trabajo en grupo** el cual se lleva a cabo de manera muy puntual y nunca permanente, cuando llega algún proyecto que lo requiera.

Técnicas asociadas con la flexibilidad.

Sobre todo están basadas en la flexibilidad numérica:

- Se acuden a **Empresas de Trabajo Temporal** sobre todo en el núcleo de operaciones para poder adaptarse a la demanda de sus productos.
- Se tienen **becarios** (estudiantes en prácticas) como apoyo para ciertos departamentos.

Respecto a técnicas basadas en la **flexibilidad funcional**, muchas veces se prepara a un empleado en distintas áreas para que tenga una visión global y pueda incorporarse a cualquiera de dichas áreas.

Como podemos apreciar, la empresa no emplea estas técnicas porque lo vean como algo positivo para sus empleados, que los motive y anime a permanecer en la empresa, si no como algo que hacen por necesidad.

Por ello hacemos las siguientes recomendaciones más generales sobre el rediseño de puestos de trabajo:

La experiencia de los empleados que trabajan allí es que tienen un ambiente muy dinámico y cambiante, con mucho estrés. Es por esto último que quizás a la empresa le vendría bien que en lugar de ampliar los puestos de trabajo se busque alguna manera de **simplificar algunos puestos de trabajo** (logrando así mayor eficacia) ya que el reducir la variedad de tareas actual no hará que se caiga en la monotonía.

Tampoco emplean el **teletrabajo** en los departamentos donde sí les sería posible (obviamente al ser una empresa de corte manufacturero no se podría establecer en el núcleo de operaciones). Vemos esto como un error y que podrían comenzar a realizar pruebas en estas áreas y que los trabajadores que lo prefieran se queden con dicha dinámica o no. Así se podría ganar en eficiencia y en ahorro de costes de las oficinas y también en ahorro para que los empleados no tengan que trasladarse a la empresa cada día.

Nuevas tendencias análisis y diseño de puestos

García Carrión se suele centrar en el análisis de corte mucho más tradicional, centrándose en que se satisfagan las necesidades más técnicas del puesto de trabajo.

No hace ninguna especificación en base a las competencias necesarias para el puesto. Como mucho, y como característica a parte de las puramente académicas, en general buscan personas que ya tengan un equilibrio en todos los aspectos de su vida, es decir, preferirán que la persona esté casada, con hijos... Porque lo consideran como un signo de estabilidad emocional.

Tema 3: Planificación de los Recursos Humanos

Planificación de Recursos Humanos

La planificación de la plantilla se hace siempre en vista al corto plazo, buscando adecuar el nivel de plantilla en el núcleo de operaciones a la demanda del mercado.

Se plantea desde un enfoque reactivo, planificando sobre la marcha y según las necesidades actuales.

Esto podemos verlo sin ir más lejos en la forma de contratación expuesta en los puntos anteriores.

Esta manera de proceder tiene tanto ventajas como desventajas: Como ventajas podemos encontrarnos que operan de una manera mucho más eficiente - si contratamos según necesitamos es mucho más difícil que nos encontremos que tenemos plantilla de más. Sin embargo, también puede ser pernicioso el no planificar a largo plazo, sin poner metas ni objetivos a los que llegar porque se puede traducir en falta de motivación también por parte de los empleados.

Proceso de planificación de RRHH

- **Análisis de la oferta y demanda de RRHH**

Análisis de la demanda se emplean métodos cualitativos, en concreto el **enfoque ascendente** donde los propios empleados son los que demandan necesidad de mayor plantilla y es la alta dirección quién evalúa si realmente es necesario o no.

Oferta de Recursos Humanos. Se tienen en cuenta los posibles candidatos internos siempre y cuando apliquen ellos (la empresa de por sí no hace una búsqueda activa dentro de la empresa). Una vez los candidatos internos aplican a ese puesto la empresa evalúa financieramente si es rentable el cambio de trabajador de área y meter un nuevo trabajador en su lugar o si simplemente contratar a alguien del mercado externo a dicho puesto. Se parecería a la técnica de **planificación de la sucesión**.

Como ya hemos comentado anteriormente, todo lo relacionado con RRHH se hace de una manera reactiva, por lo que lo primero que recomendamos es que se planifique a un plazo más largo, aunque también es cierto que en estos últimos años es algo que es muy difícil de hacer.

- **Equilibrio entre oferta y demanda**

En lo respectivo a puestos con necesidad de mayor preparación existe una mayor demanda que oferta de RRHH. Es por ello que recurren a head hunters, intentando captar talento de otras empresas.

En los demás puestos de trabajo sí que existe un equilibrio entre oferta y demanda, donde sólo se acude a trabajos temporales en momentos puntuales para el núcleo de operaciones.

Criterios de evaluación de la planificación de Recursos Humanos

La evaluación de la planificación es casi nula, es decir, simplemente se considera que se ha planificado de una manera correcta **según el buen funcionamiento de la empresa** ya que , como hemos dicho anteriormente, tampoco hay una planificación a largo plazo.

Creemos que planificar los recursos humanos es algo clave en la empresa, al igual que la evaluación y control de dicha planificación. Resulta muy característico que en una empresa de tal tamaño no realice estas actividades en el largo plazo.

Sistema de Información de Recursos Humanos

Sí existe, se compone de una base de datos con información de los empleados. Además también permite controlar qué empleados están de baja, por qué... También hay un sistema de fichaje para marcar la entrada y salida de un empleado a su puesto de trabajo. Este Sistema de Información sólo da funcionalidad a los empleados de la parte de Recursos Humanos, no pudiendo tan siquiera acceder los demás trabajadores. Quizás sería interesante añadirle funcionalidad de cara a tareas que no realicen exclusivamente el departamento de RRHH, como que puedan ver los días laborables, poder ver posibles cambios de turno con compañeros (si procede), información sobre su propio rendimiento...

Procesos Sustractivos

- **Suspensión Laboral**

Suspensión laboral se concreta sobre todo en excedencias por maternidad, paternidad... Es fruto directo de los procesos de contratación donde valoraban positivamente que el candidato llevase una vida equilibrada, con una pareja estable.

Debido a que ofrecen productos que pueden ser catalogados como de primera necesidad, no se produjo ninguna disminución de volumen de producción durante la pandemia, por lo que no se llevaron a cabo ERTES.

- **Ruptura laboral voluntaria**

Sí existe una ruptura laboral voluntaria. Cuenta con las tres opciones, tanto dimisión por cualquier motivo, ya sea una mejor oferta laboral o un cambio de residencia, jubilación, que es un derecho de los trabajadores tras un periodo de trabajo y edad mínima, y la jubilación anticipada, que está regulada según acuerdos con la empresa y según las leyes laborales.

Las dimisiones se dan cada cierto tiempo, aunque obviamente no es algo del día a día.

- **Ruptura Laboral Involuntaria**

La empresa se ajusta a la demanda y ajusta su plantilla respectivamente, por lo que se utiliza sobre todo la técnica de rightsizing, para poder satisfacer las necesidades cuando se expanden operaciones a nivel internacional por parte de la empresa.

Sin embargo, los despidos colectivos no se han dado nunca y rara vez se ha producido un downsizing.

- **Alternativas a la reducción de plantilla**

Si, existen otras alternativas como pueden ser las siguientes:

- El método de "Expansión" la cual es la más utilizada por la empresa, que se trata en la búsqueda de nueva clientela en nuevos mercados ya que ayuda a diversificar sus ingresos en diferentes sectores.
- Formación y desarrollo de habilidades para mejorar la productividad de los trabajadores y su desempeño, para reducir los costos y mejorar los resultados de la

empresa. Esto se podría incorporar añadiendo un plan de formación, sabiendo las habilidades específicas a desarrollar, con una descripción detallada de los temas a cubrir, la duración del programa y los métodos de formación...

- Reducción de jornada, ya que se podría reducir la jornada laboral de trabajo, permitiendo un ajuste de costes, sin tener que despedir a nadie.
- Reorganización de la estructura organizativa, para ver si se podría mejorar la eficiencia cambiando la forma en la que se encuentra organizada. Aunque esta última es la menos probable y la que más complicaciones tiene para realizarse.

- **Recolocación (outplacement)**

No existe la recolocación en la empresa, no se suele tener contacto con el empleado tras la ruptura laboral por lo que mucho menos se le intenta buscar empleo o ayudarle mediante reorientación.

El outplacement se puede definir como un programa de recursos humanos cuyo objetivo es ayudar a los empleados despedidos (o cuyos contratos no se renovarán) a superar el estrés de perder su trabajo y darles apoyo. También se pueden incluir servicios de reorientación, reciclaje, recolocación...

Sería muy conveniente que lo implementen, ya que así también podrían mejorar también la imagen de la empresa como empleador que se compromete por la calidad y el bienestar de sus empleados, algo que al parecer le vendría muy bien porque no se centran mucho en ello.

Conclusiones

Como hemos ido comentando a lo largo de todo el documento, hemos notado que en general J. García Carrión gestiona sus recursos humanos desde un punto de vista clásico aunque está comenzando a incorporar nuevas técnicas más actuales. Esto puede ocurrir ya que se trata de una empresa perteneciente a un sector mucho más tradicional y muy longeva, que al estar ya tan avanzado las innovaciones llegan a cuentagotas (no se gestiona de la misma manera una empresa tecnológica muy joven a una empresa tradicional, cuyo ápice estratégico es familiar y que tiene más de 100 años de antigüedad)

También debemos hacer hincapié en que esta información está basada en las oficinas centrales, por lo que, al ser una empresa tan grande, no hemos podido obtener tanta información de lo que ocurre en el núcleo de operaciones en las propias plantas de fabricación con los operarios.

Prácticas de los temas 4 y 5

Tema 4: Proceso de reclutamiento

J García Carrión tiene una **rotación laboral bastante elevada**, además al ser una **empresa tan grande siempre hay puestos para los que estará en proceso de afectación**. Tal y como vimos en las anteriores prácticas, la empresa **no trata de la misma forma los procesos de afectación para puestos de más bajo nivel en la escala jerárquica que en los puestos de un nivel más alto en dicha escala**. Es por ello que durante la realización de este proyecto (para ambos temas) iremos **diferenciando entre los dos tipos de procesos**, para puestos más bajos y puestos más altos en la escala jerárquica.

Bajo la acepción del reclutamiento como ***“el conjunto de actividades encaminadas a obtener el número suficiente de candidatos para ocupar un puesto de trabajo determinado siempre y cuando estén cualificados para este (ni sobrecualificados ni infra cualificados)”*** vamos a realizar la descripción del proceso de reclutamiento en García Carrión.

Coste de cada proceso de reclutamiento

Para **puestos de menor nivel jerárquico** como podría ser un puesto administrativo básico o un operario de planta sin especialización no hay grandes costes asociados. Serían simplemente los **costes del tiempo que gasta el encargado de reclutamiento en subir el puesto a redes sociales** como LinkedIn y **contactar con el candidato** para ver si estaría dispuesto a trabajar en la empresa además de los costes de la propia plataforma de LinkedIn, **de unos 60.000€ al año**.

Sin embargo, para puestos que la empresa denomina clave el **proceso de reclutamiento es mucho más costoso** ya que se acude a **head hunters**. Estos suelen cobrar en torno al **30% del salario bruto anual del candidato**.

Tiempo del proceso de reclutamiento

Entendemos como tiempo del proceso de reclutamiento como el **tiempo en el que se está obteniendo a candidatos para ocupar un puesto**.

Para ambos puestos se suele seguir la política de **reclutar candidatos hasta que se contrate a alguien**. Es decir, **puede haber candidatos ya en la fase de selección pero igualmente se sigue reclutando por si se encontrase a algún candidato mejor**. Los procesos afectivos **no van por tandas, sino que es un flujo continuo**.

Si se trata de un **puesto clave el proceso de reclutamiento puede durar meses** (de hecho conocemos un caso en el que se estuvo reclutando gente a través de un head hunter durante 6 meses hasta encontrar alguien adecuado para el puesto).

Si se **trata de un puesto de menor nivel jerárquico** el tiempo es **mucho menor**, debido a que son **puestos más genéricos** para los que **hay muchos más candidatos posibles** y es más fácil terminar encontrando al adecuado.

Tipo de reclutamiento

Por norma general la empresa **tiende al reclutamiento interno**, ya que consideran que es **mucho más económico** que el externo porque los candidatos ya conocen la empresa, su cultura, cómo se trabaja y la propia empresa sabe el nivel de aptitud del candidato, tiene **mucha más información sobre él** y aprovecha toda la formación interna aportada al candidato. **Se trataría de un movimiento vertical.**

Además, el hecho de tender a optar por el reclutamiento interno se **convierte en un factor de motivación** para los empleados, ya que observan que pueden llegar a altos puestos de trabajo y no lo ven como algo imposible.

Generalmente para los puestos de alto nivel jerárquico se tiene contratado a un **subordinado** el cual sustituirá al titular del puesto cuando este se **jubile**. Sin embargo, si se da una vacante en estos puestos **de manera repentina y no se considera que el subordinado esté preparado** (o es que no lo hay), se intentará el **reclutamiento externo a través de head hunters**.

En puestos más básicos se suele realizar reclutamiento externo, esto es debido a que la empresa tiende más a **movimientos verticales** como el explicado anteriormente antes que a **movimientos horizontales** (aunque también se dan, tal y como vimos en la práctica anterior con aquellas personas que estaban preparadas en varias áreas de la organización por si tuviesen que cambiarla para cubrir vacantes).

Por norma general aunque haya reclutamiento interno siempre se va a acabar dando reclutamiento externo **ya sea porque se haga reclutamiento externo directamente para el puesto para el que hay una vacante o para los puestos que dejan vacante los candidatos del reclutamiento interno**.

Podríamos argumentar entonces que el **reclutamiento es mixto**, dado que **se suele reclutar de ambas fuentes**.

Consideramos **acertada la manera de proceder de la empresa en este ámbito** ya que puede **aprovechar así las ventajas de ambas fuentes de reclutamiento**. El interno le sirve para motivar a los empleados y aprovecha su conocimiento de la cultura y forma de trabajo en la empresa. Que el externo se de sobre todo en puestos de un nivel más bajo hace que entre personal con nuevos conocimientos, además que limita los posibles agravios comparativos que pueden surgir si se contrata a una persona externa para puestos de alto nivel jerárquico.

Métodos empleados

- **Consulta de archivos de la empresa.** Se emplea la información de candidatos que se han presentado anteriormente a otro proceso de reclutamiento para poder hacer un prefiltro y admitirlo o no a este proceso de reclutamiento
- **Candidatos propuestos por los propios empleados.** Como vimos en el trabajo de los temas anteriores, era el propio empleado el encargado de advertir de la necesidad de un trabajador más y de definir las características de este.
- **Anuncios en periódicos y revistas.** No se hace en periódicos impresos a papel, pero sí que **se publicita en páginas digitales.**
- **Agencias de colocación.** A lo largo del proyecto anterior y durante el actual hemos hecho referencia en numerosas ocasiones a un tipo de agencia de colocación como son **los headhunters**. Como ya hemos visto, la empresa acude a estas con frecuencia para puestos de gran importancia.
- **Instituciones docentes.** Tiene convenios con varias universidades como la UCAM y la universidad Politécnica de Madrid, de los que **trae becarios**. A su vez, también **tienen acuerdos con distintos colegios profesionales** para que realicen prácticas en la empresa.
- **Reclutamiento por internet.** Hacen un uso intensivo de esta modalidad de reclutamiento. Sobre todo emplean LinkedIn, tecnoempleo y su propia página web, donde puedes enviar tu curriculum. Es importante apreciar que se emplean de forma proactiva (buscando ellos a los candidatos) como reactiva (cuelgan los anuncios y son los candidatos quienes acuden a estos).

Nos ha llamado la atención el uso de las instituciones docentes y los convenios con varias universidades ya que creemos que es una forma bastante económica de tener candidatos jóvenes y con una gran formación. Consideramos que es una gran oportunidad a largo plazo, ya que puede reportarte ventajas competitivas respecto a la competencia al haber podido acceder a los mejores candidatos antes que ellos.

También podría ser ventajoso **el uso de agencias públicas de empleo** ya que son gratuitas y pueden ser muy útiles para puestos de trabajo especialidad sea menor como por ejemplo podría ser de operario en las plantas.

Nuevas tendencias en el proceso de reclutamiento

García Carrión trabaja profundamente en su employer branding en lo que respecta al ámbito externo de la empresa - de puertas para fuera. Esto lo lleva a cabo a gracias al desarrollo de las siguientes actividades:

- **Cuando un candidato envía un currículum están en todo momento en contacto con él y responden a todos los curriculums enviados, incluso si no son aceptados.**
- Como ya hemos comentado en el apartado anterior, tienen **presencia en distintas universidades** como la UCAM. Sobre todo se basan en **conferencias** en las que explican cómo es la empresa. Se centran sobre todo **en las facultades de ingeniería**.

- **Compromiso con el medioambiente y acciones sociales.** Este es uno de los puntos más fuertes de su employer branding. García Carrión al estar basada en productos como zumos, vinos... Otorga mucha importancia al medioambiente. Es por ello que tiene hectáreas protegidas dentro de sus instalaciones así como tratan de reducir el consumo energético de sus plantas lo máximo posible. A su vez **respecto a acciones sociales**, García Carrión tiene dos patronos: J. García Carrión y Aspajunide. Son asociaciones que nutren de trabajadores discapacitados a la planta de Murcia y de Daimiel, las más importantes de la empresa. La otra es Juan Ignacio García Carrión, que hace lo mismo **pero con el resto de plantas del grupo**.

A lo largo del proyecto ya hemos hecho referencia en repetidas ocasiones a **los aspectos del reclutamiento a través de internet** que realiza la empresa. Podemos destacar:

- **Reclutamiento 2.0** Lo llevan a cabo al **publicitar las ofertas de empleo en redes sociales como LinkedIn**. Es algo muy utilizado por la empresa hoy en día.
- **Reclutamiento 3.0.** Es menos utilizado pero **en ocasiones es la propia empresa quien busca a los candidatos** a través de las redes sociales.
- **Video CV.** Están abiertos a recibir este tipo de currículum, pero apenas se da ya que los candidatos suelen preferir formas más tradicionales.

Nuevas tendencias/opciones de mejora

A pesar de que en nuestra opinión **García Carrión tiene un proceso de reclutamiento muy potente, competitivo y bastante actualizado** en lo que respecta a últimas tendencias en el proceso de reclutamiento tal y como hemos observado en el apartado anterior, consideramos que todavía existe espacio de mejora.

Es por ello que creemos que la empresa podría implementar **procesos de reclutamiento a través de Inteligencia Artificial, mediante modelos de Machine Learning**. Con estos la empresa podría aprovechar la gran cantidad de datos existente en la red sobre potenciales candidatos y a través de estos modelos hacer el proceso de reclutamiento de manera automática y con unas decisiones formuladas plenamente a través del contenido del currículum y de la actividad del candidato en la red, sin ningún tipo de prejuicio.

A pesar de los grandes esfuerzos económicos que podría conllevar, creemos que la empresa cuenta con los recursos suficientes y además a la larga podría conllevar ahorro en personal de reclutamiento.

Tema 5: Selección y socialización

Proceso de selección

Una vez ya hemos concluido la fase de reclutamiento ya tenemos todos los candidatos para nuestro/os puesto/os, es ahí cuando llegamos al proceso de selección que se divide en **3 etapas**:

Preselección

Una vez cuentan con los candidatos a un puesto, se escogen personas **comparando currículums**. El encargado de recruiting se pone en contacto con el empleado que ha solicitado el puesto y “filtra” los que presentan **características más adecuadas del puesto**.

Una vez pasado esta fase, el **Director General será el siguiente filtro**. Si tienes tres empleados buenos y no se deciden ya pasan a **preguntar** cosas como donde viven, etc para “**desempatar**”.

Pese a que se da alguno de los elementos de preselección comentados en el tema todavía hay **otros muchos que podrían llegar a utilizarse y ser incluso más prácticos** para elaborar ese “desempate” como:

- **Impresos de solicitud.** En lo que se pide información más completa sobre aspectos como el **historial académico y profesional** o sobre la situación laboral actual del candidato.
- **Impreso de solicitud ponderado.** En el que se da una **valoración diferente a cada tipo de información**, estableciendo ponderaciones.
- **Complemento de los impresos de solicitud.** Los impresos de biodatos o de información biográfica, son una versión más detallada que la solicitud en la que se pregunta a los candidatos por sus **antecedentes, experiencias y preferencias y se asignan una puntuación** a cada respuesta.

Con estos métodos de preselección podrían ser **más exactos** a la hora de realizar esta, para **evitar sesgos** en las preguntas que utilizan actualmente de “desempate”.

Pruebas de selección

Una vez concluida la preselección ya tienen a los candidatos los cuales van a pasar a la fase de selección. En este aspecto García Carrión sigue una **selección secuencial**:

El de recursos humanos hace una primera entrevista, si le gusta alguno, vuelve a tener otra entrevista pero con el empleado que ha solicitado el puesto, si le gusta, de nuevo otra

entrevista con el jefe. **Si les gusta el candidato a los tres, preguntan al dueño de la empresa si quiere dar su opinión.** Si no es así, se le contrata y si sí quiere dar su opinión pasará otra entrevista con él en la que se decidirá definitivamente.

En este caso como podemos observar Garcia Carrión sí que hace unas **pruebas de selección muy completas con varias fases**. Sin embargo, tal y como hemos comprobado, se emplea la técnica de entrevista es la principal técnica de selección utilizada por la empresa. La viabilidad del uso intensivo de esta técnica será discutida en el punto sobre las **técnicas de selección** posteriormente descrito en este mismo documento.

Decisión/Contratación

Si les ha gustado a todos **se le comunica al candidato y a los que no han sido seleccionados** también se les comunica.

En este aspecto no se da la necesidad de tener otra entrevista de trabajo con el seleccionado para comunicarle las condiciones, ya que se **le han sido previamente comunicadas**.

Técnicas utilizadas en la etapa de selección

A) Pruebas escritas/orales:

Suelen hacerlas con personal atraído por las “**Headhunters**”. Si se contrata a headhunters para la contratación, lo normal antes de presentarle los candidatos a la empresa es que estas ya realicen **un proceso de selección en el que realizan test de capacidades y test de personalidad**, por lo que al llegar a la empresa que la ha contratado, esta no tiene que volver a hacerlos.

→ **PROPUESTA:** *podrían considerar la colaboración con “Headhunters” especializados en el sector de alimentos y bebidas para encontrar candidatos altamente calificados.*

B) Entrevistas de selección:

a) Preparación de la entrevista:

Preguntas preparadas para obtener la mayor cantidad posible del candidato. Hay preguntas que no pueden formularse para **respetar la privacidad** del entrevistado (si está casado, si tiene hijos...), que el **encargado de recursos humanos tratará de deducir** (por ejemplo si dice; mi mujer y yo... etc).

b) Elección del ambiente:

Depende de si es física u online. Si es **personal** se busca un **ambiente más calmado** y donde pueda darse una **buena comunicación**. Suelen ser **en la propia empresa**, dependiendo del perfil del candidato, hay algunas que se han realizado en la **propia casa de los dueños** (especialmente si es un **cargo importante** por privacidad del candidato). Si es por medio de “**Headhunters**” suelen darse en **sus oficinas**.

→ **PROPUESTA:** *empresa líder en la producción de vinos y zumos, es fundamental ofrecer un ambiente adecuado y representativo de la identidad de la compañía durante las entrevistas, por ejemplo:*

- **Entrevistas en una bodega o en un entorno vitivinícola:** Realizar las entrevistas de selección en una **bodega, viñedo u otro entorno relacionado** con la producción de vinos y zumos de García Carrión puede proporcionar un ambiente único y representativo de la empresa.
- **Ofrecer una degustación de productos:** Al finalizar la entrevista, se puede ofrecer al candidato una pequeña degustación de algunos de los productos de García Carrión, siempre y cuando sea apropiado y el candidato esté interesado.

c) Desarrollo de la entrevista:

El entrevistador se centrará en **obtener información relevante** sobre el candidato y **analizar sus respuestas**, evaluando sus **habilidades técnicas y personales** como su **comportamiento**, así como su encaje con la **cultura** de García Carrión.

→ **PROPUESTA:** desarrollar una **lista de preguntas específicas** relacionadas con la **industria** y la **cultura** de la **empresa** para evaluar mejor a los candidatos, por ejemplo:

- Relacionadas con la **sostenibilidad** y **responsabilidad social corporativa (RSC)** de **García Carrión**, al ser una **empresa** comprometida con el **medio ambiente** y la **sociedad**.

d) Cierre de la entrevista:

Al concluir la entrevista, el entrevistador agradece al candidato por su tiempo y participación y le comunicará en cuanto se termine de evaluar.

→ **PROPUESTA:** Implementar una **breve encuesta de satisfacción post-entrevista**. Solicitar a los candidatos que completen una encuesta **anónima** después de la entrevista puede ayudar a la empresa a **recopilar información valiosa en cuanto a aspectos a mejorar**.

e) Evaluación del candidato

Una vez **finalizada** la **entrevista**, el **entrevistador** deberá **evaluar** al candidato teniendo en cuenta las respuestas proporcionadas, su comportamiento durante la entrevista y su encaje con la empresa.

→ **PROPUESTA:** Aconsejamos a su vez que la empresa debería esforzarse por minimizar todo lo que sea posible esta técnica de selección o realizarla con otros medios (algo que en puntos posteriores desarrollaremos) pues presenta una gran subjetividad, fallando en los criterios de **fiabilidad y validez**.

C) Técnicas de simulación del trabajo:

No se suele pedir que realicen actividades, ya que una vez contratado el empleado, consta de un periodo de prueba en el que evalúan su actividad.

→ **PROPUESTA:** implementar algunas **actividades prácticas breves** para evaluar cómo los candidatos abordan **problemas específicos** del sector, por ejemplo:

- Si se busca contratar a un **enólogo**, una **prueba de simulación** podría consistir en **analizar y evaluar una muestra de vino**, identificando sus **características, calidad...**

Además, **implantar técnicas de simulación de trabajo** podría hacer que se ahorre tiempo tanto para la empresa como para el trabajador, pues si existe alguna carencia por parte del

candidato de cara a la realización de su trabajo es más fácil que se vea reflejado en estas pruebas y no cuando ya haya pasado el tiempo y se haya contratado al candidato.

D) Centros de evaluación:

No se emplea. Está relacionado con la parte de nuevas tendencias del primer trabajo donde vimos **que García Carrión no se centra en el tipo de competencias** que se pueden obtener de un centro de evaluación: **organización, liderazgo, toma de decisiones...**

Consideramos que sería muy interesante conocer estas actitudes de los candidatos **ya que unos empleados que las posean pueden suponer ventajas competitivas en el largo plazo.**

E) Otras herramientas:

No se emplean ninguna.

¿Se emplean nuevas tendencias? Estas serían teleselección (hacer las entrevistas por videoconferencia), técnicas de inteligencia artificial...

Se emplea la **teleselección**, lo que permite realizar **entrevistas** a través de **videoconferencias**, lo que facilita el acceso a candidatos que se encuentren en **otras ciudades o países** y **optimiza el tiempo** y los **recursos invertidos** en el proceso de selección.

→ **PROPUESTA:** Implementar **técnicas de inteligencia artificial** en el proceso de selección, por ejemplo:

- **Sistemas de análisis de currículums:** Utilizar algoritmos de IA para **analizar y clasificar automáticamente los currículums** de los candidatos según su compatibilidad con los requisitos del puesto.
- **Entrevistas a través de inteligencia artificial.** Ya que las entrevistas son una técnica muy subjetiva se podría intentar disminuir dicha subjetividad mediante este tipo de entrevistas, las cuales realiza y evalúa una inteligencia artificial sin ningún sesgo.

Socialización

Al contratar a un nuevo empleado, se le **trata de integrar mostrándole la cultura organizativa** y **presentándole a sus nuevos compañeros, independientemente del nivel.**

Se puede dar de manera formal (actividades, jornadas de socialización, etc.), se suelen organizar **reuniones con empleados de distintos departamentos** durante la primera semana para **conocer internamente el funcionamiento de la empresa.**

O también de una forma más **natural e informal**, hablar con el jefe **mientras se visita alguna planta, se intenta que los nuevos empleados no estén solos en los descansos (comidas).** (También se pueden plantear cenas después del trabajo, comidas los fines de semana, etc.)

→ *Propuesta: García Carrión podría “estandarizar” más la socialización a través de jornadas de socialización en las que sea la directiva quién controle el mensaje sobre la cultura de la empresa que se quiere dar.*

Manual de acogida

La empresa **no** tiene un manual de acogida como tal, pero se sigue un mismo procedimiento con todos los empleados nuevos:

- El departamento de informática proporciona un **equipo** para que esté a punto cuando el nuevo empleado comience sus labores, también se le da **acceso** a los servicios y servidores de la empresa.
- Se facilita una **tarjeta de empleado** para acceder al edificio, un **teléfono** de trabajo (fijo o móvil) y una plaza de **aparcamiento** si es necesario.

No hay nada formalizado en un **manual** en lo que respecta a la dimensión social de los nuevos empleados.

→ *Propuesta: Redactar un manual de acogida que contenga información de **orientación** (que diga en qué consiste el trabajo del nuevo empleado y traten de comunicar qué rendimientos se esperan de él) además de **socialización** (con información sobre la historia, valores, cultura de la empresa...) puede hacer que el nuevo empleado no sufra de tanto estrés al principio de su carrera profesional en la empresa.*

Prácticas Temas 6, 7 y 8

Tema 6: Formación y Desarrollo

Programa de formación utilizado

Identificación de necesidades

Los programas de formación se realizan con objetivos funcionales, para aprender a hacer algo y no para otras cuestiones como pueden ser fortalecer la cultura empresarial ya que apenas se le da importancia a estos aspectos.

Por lo dicho anteriormente el análisis a nivel de organización es prácticamente nulo y sobre todo se centran en el análisis a nivel de tareas.

En este aspecto sí que se tienen programas como el de prevención de riesgos laborales, o el de los operarios de fábrica y los programas de formación para el manejo de la maquinaria, cursos de idiomas en puestos administrativos así como los de informática... García Carrión se centra sobre todo en este análisis pues es lo más tangible y que puede traer resultados a corto plazo. A su vez, se hace de una forma reactiva y por necesidades: si existe una nueva tecnología que podría mejorar su eficiencia...

Sobre análisis a nivel de individuo también es nulo, pues considera que la formación necesaria para el puesto de trabajo ya la tienen los empleados (obviando siempre los casos especiales como el del operario ya que son maquinaria más específica). Por ejemplo, si ven que un trabajador tiene problemas con el manejo de excel lo que esperan es que él mejore su formación en ese aspecto.

Consideramos que el análisis a nivel organizacional podría ser muy beneficioso en el largo plazo, ya que una empresa con una cultura fuerte y un buen clima organizativo suele tener unos trabajadores más comprometidos. Orientado a este mismo aspecto creemos necesario el análisis a nivel de individuo, haciendo ver que la empresa no exige simplemente rendimiento y que apoya a sus empleados (si los ve con problemas).

Diseño de programas de formación

El tipo de formación que se emplea es en habilidades principalmente, y a nivel del puesto de trabajo (es decir, no se prepara a los empleados para tareas diferentes a las de su puesto), obviando todos los demás tipos ya que ni se trabaja en equipo y, como hemos visto en los demás trabajos, el apartado más subjetivo del trabajo se trabaja muy poco (la motivación, el cómo están los empleados en la empresa...)

Como estos programas de formación se orientan sobre todo a puestos de trabajo el público objetivo de dicha formación siempre serán las personas que tengan dichos puestos. Obviamente a un administrativo no le darán el curso sobre el manejo de la maquinaria que hacen los operarios de fábrica. El número de personas que recibirán la formación es relativo, como la mayoría de los programas se realizan al entrar a trabajar depende de la cantidad de personas contratadas.

Quién será el formador varía dependiendo del tipo de programas, por ejemplo si es formación para el inglés sí que se hacen mediante empresas especializadas en formación externas a la empresa (es más barato que tenerlo internamente y tienen convenios con ciertas academias). Ocurre igual con los cursos de informática, higiene postural...

Por otro lado para aspectos más específicos como el de manejo de la maquinaria es "híbrido", hay un trabajador que recibe formación externa a la empresa mediante asesores externos (el fabricante de la maquinaria) y este mismo trabajador formará a los demás, (formación por compañeros de trabajo).

Estos programas por tanto, se centran en habilidades básicas y necesarias para el trabajo y no en la formación de capacidades como liderazgo, comunicación...

Creemos que este aspecto es muy mejorable en García Carrión, pues obvia una de las partes más importantes de la organización como es el aspecto interno al empleado, sus capacidades, emociones... Los cuales a largo plazo, siguiendo a su vez con una implantación de cultura empresarial, llevan a la consecución de ventajas competitivas frente a las demás empresas.

Es por ello que creemos que la empresa debería formar a los trabajadores en estas capacidades mencionadas anteriormente y alejarse de la formación centrada en el puesto de trabajo actual y ofrecer programas orientados a que el empleado forme lazos personales con la empresa y sus compañeros.

Este tipo de programas podrían ser en ética, diversidad, trabajo en equipo, en situaciones de crisis (muy importante por ejemplo del estrés ya que vimos en trabajos anteriores que sufren muchos empleados por ello)... Además de en creatividad, los cuales le pueden dar "beneficios" a corto plazo (existen casos donde tras un programa de formación en este tipo los trabajadores comenzaron a dar propuestas de mejoras en las operaciones de la empresa las cuales resultaron en un ahorro de costes y mejora de la eficiencia).

Implantación

El lugar de trabajo también depende del tipo de programa:

Si es para formación básica del puesto se hace en el propio puesto de trabajo y en el lugar de trabajo a través de enseñanza directa, aprendiz... Al igual que vimos en trabajos anteriores se hace uso de las prácticas y ayudantías de estudiantes universitarios.

Aunque no se suele dar, vimos que a algunos empleados los formaban en varias áreas para que pudiesen cubrir bajas de distintos departamentos. Para estos emplean métodos en el lugar de trabajo pero fuera de su puesto, mediante la instrucción programada.

Si es para la formación en otras habilidades que no sean básicas, como idiomas o informática se hace fuera del lugar de trabajo, empleando cursos reglados.

Creemos que podría ser bueno el uso de más métodos en el lugar de trabajo y en el puesto como pueden ser las tutorías/preparación, así fortalecería a su vez lazos interpersonales entre trabajadores. También el uso de rotación de puestos sobre todo en los operarios de fábrica, mejorando su formación transversal y minorando la monotonía de los puestos de trabajo.

Para los de fuera del lugar de trabajo recomendamos el uso de estudios de caso y role playing para la formación en otras habilidades como la ética, diversidad... Discutidos anteriormente.

Evaluación

En J.García Carrión no implementan sistemas de evaluación de las competencias adquiridas en los programas de formación, simplemente sabrán si ha tenido efecto por el buen trabajo que haga el empleado, es decir se contempla de una manera más específica pero informal el rendimiento del trabajador.

Recomendamos que se haga un seguimiento más específico de la eficacia de los programas de formación, pues si en un primer momento puede parecer que esto simplemente añade costes, también evita el malgasto en programas de formación que no realizan su cometido. A su vez, deben centrarse en otros aspectos como la reacción de los participantes mediante cuestionarios o encuestas. También en el aprendizaje mediante estudios de casos mejor que exámenes, los cuales pueden traer excesivo estrés a los empleados.

Por último, también sería oportuno centrarse en materia de conducta si se implantan los nuevos programas propuestos en los puntos anteriores, mediante entrevistas al posible responsable.

Tiempo y coste de los programas formativos

La formación de los empleados puede suponer un coste para la empresa, ya sea en términos de tiempo, recursos financieros o ambos. Sin embargo, es un costo necesario ya que puede generar beneficios significativos a largo plazo.

La empresa invierte más capital en la formación de puestos de operarios que en puestos directivos. Si bien es cierto que los puestos directivos suelen tener una base de habilidades y conocimientos más sólida, también es importante invertir en su desarrollo profesional. Esto puede incluir programas de mentoría, coaching y otras iniciativas que la empresa podría implementar.

Aunque la formación de los empleados pueda implicar un costo para la empresa, los beneficios asociados, como la retención de talento, la mejora del desempeño y la preparación para roles de más responsabilidad, pueden superar con creces dichos costos. La empresa, es por esto que, considera la formación como una inversión estratégica a largo plazo en lugar de un gasto e invierte en ella sin imponer un presupuesto como tal.

Nuevas tendencias en formación

o E-learning o Método 70-20-10

- Método 70-20-10: Este método no se aplica como tal en formación, pero, de manera natural, los empleados aprenden siguiendo lo que este método propone, la mayoría del aprendizaje (70) viene de experiencias, tareas, etc. Y en menor medida (20) aprenden del feedback de los superiores, viniendo la menor parte del aprendizaje (10) de actividades de formación. Pero no es un método que la empresa intente aplicar inequívocamente, surge del funcionamiento normal de la empresa y los empleados.
- E-learning : En el caso del E-learning podemos observar que se aplica sobre todo de forma sincrónico con cursos de personas en directo, pero que también se da el caso de los asincrónicos con cursos ya grabados, que después del propio curso tienes opciones de volver a ver si no se ha podido asistir a la sesión en directo.

En cuanto a las modalidades contribuyen a mejorar la interactividad y la colaboración podemos hacer nuevas propuestas, ya que no se realizan gran parte de ellas, como son:

- MOBILE LEARNING: Esta modalidad es muy práctica para implementarse con microprocesos, tiene que tratarse con cápsulas formativas de entre 3 y 5 minutos, siendo este dotado de contenido multimedia.

- BIG DATA: Identificando patrones de comportamiento en estilos de aprendizaje permite una mayor adaptabilidad y personalización del aprendizaje.
- FLIPPED ROOM: Es una clase invertida en la que el problema es el eje del aprendizaje y se dan recursos para que el empleado sea capaz de resolverlo con un mentor al cargo.
- LEARNING ANALYTICS: Son aulas virtuales donde se dan datos o pistas con herramientas que analizan un gran volumen de información, pueden ser:
 - Formación a través de las redes sociales, como facebook con los grupos de colaboración y otros foros.
 - Formación en la nube, donde se puede crear un entorno en el que cada alumno trabaje una parte de un programa y potencie el aprendizaje colaborativo.

o Universidades Corporativas

Se recurre a la formación informal o en algunos casos, a formación externa, yendo los empleados a otras entidades (otras empresas) a aprender acerca de lo que se necesite. No hay universidades corporativas.

o Outdoor training o Gamificación

No hay ningún tipo de actividad como estas, se podrían implementar actividades basadas en juegos, sobre todo para nuevos empleados, para conocer a sus compañeros de trabajo y familiarizarse con el entorno de la empresa, a la vez que aprenden acerca del funcionamiento de la misma y de las labores a desempeñar en su puesto.

Planificación de la gestión de la carrera profesional

En García Carrión no se realiza gestión de la carrera profesional y por ello no se planifica. Por ello vamos a proponer la planificación que debería llevar a cabo.

Premisas

Para encargarse de esta planificación se debe formar un comité presidido por el encargado de Recursos Humanos de la empresa. En este comité también puede haber otros encargados como el financiero para control de costes y por supuesto el dueño, quien da el visto bueno al plan.

Fase de valoración

Aprovechando la formación de este comité se pueden realizar actividades como revisión de los puestos de trabajos, un diseño de los perfiles de los puestos... (Actividades que ya vimos que actualmente no realizan en otros trabajos).

Además, se puede examinar a los empleados de cara a conocer qué habilidades, valores e intereses tienen y quieren en un futuro. Creemos que lo óptimo es hacerlo mediante cursos de planificación profesional, para que los empleados sean conscientes de qué es este proceso y aprendan de su importancia.

Fase de dirección

García Carrión cuenta con muchos recursos, por lo que podría utilizar para esta fase la asesoría profesional para individualizarlo a nivel de trabajador y poder motivar de una manera más específica a cada empleado.

Fase de desarrollo

Sobre el cómo desarrollar la planificación de la carrera profesional creemos que las principales técnicas que debería usar son los programas de mentoring (que no implican necesariamente unos mayores costes y además debemos ser conscientes de que no se pueden traer tendencias muy novedosas de manera abrupta ya que pueden no entenderse por parte de los actuales trabajadores/directivos) que transmitan las habilidades y capacidades necesarias para escalar en la escala jerárquica de la empresa. Otra de las opciones interesantes de este apartado sería el reverse mentoring, para hacer también que la empresa se renueve en cuanto a valores de las nuevas generaciones.

Relacion veteranos-novatos.

No se realiza ninguna acción por parte de la empresa para fomentar esta relación, pero sí existe de manera natural en la empresa, ayudando los más veteranos a los menos experimentados.

Como en el punto anterior, con programas de coaching se podría fomentar esta relación de forma natural si se orientan correctamente.

Nuevas tendencias en gestión de carrera profesional

o Networking

La empresa no ofrece ninguna facilidad en este aspecto, por lo tanto se puede considerar una opción malgastada, ya que esto puede ser una herramienta de gran

valor para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, así como la innovación y el crecimiento de la empresa.

Como propuesta → Garcia Carrion podría implementar eventos de Networking Interno para incluir charlas, talleres y actividades sociales, que permitan a los empleados conocerse y aprender unos de otros.

o Plan de empleabilidad

No, la empresa se centra en las competencias que tiene cada empleado para desarrollar su puesto de trabajo, sin tener en cuenta cambios potenciales.

Se podrían tener algo más en cuenta, ya que en muchos casos son los propios empleados los que suplen la demanda de empleo de la empresa. Además se podría aportar valor a los empleados en este sentido implementando algún tipo de rotación de puestos.

Como Propuesta → Garcia Carrion podría implementar la “Rotación de Roles”, ya que esto puede ser una excelente manera de mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Esto les da la oportunidad de aprender nuevas habilidades, adquirir una comprensión más profunda de la empresa y su funcionamiento.

o Marca personal (personal branding)

La empresa no aporta nada al personal branding de los empleados, se centra principalmente en el employer branding y aunque el employer branding también es crucial para atraer y retener a los mejores talentos y potenciales trabajadores, el personal branding también es importante ya que puede aumentar la motivación, la satisfacción laboral y la productividad de los empleados.

Como propuesta → Podrían implementar espacios de visibilidad, para proporcionar a los empleados oportunidades para destacar y compartir sus habilidades y logros, por ejemplo, a través de presentaciones internas, publicaciones en blogs corporativos, o dando charlas en eventos de la industria.

Tema 7: Evaluación y Gestión de Rendimiento

Proceso de evaluación del rendimiento

Delimitación de la evaluación (qué, cuándo y quién)

En el caso de tratarse de puestos básicos, tanto en administración como en fábrica, se ha establecido un sistema de bonificación basado en la evaluación del desempeño. Durante este proceso, el superior directo de cada trabajador a evaluar, evalúa su rendimiento mediante diferentes tests que le son enviados por el departamento de recursos humanos para posteriormente proporcionar una valoración o respuesta a el mismo.

La evaluación del desempeño puede basarse en diferentes criterios como el cumplimiento de los objetivos, la calidad del trabajo realizado, la puntualidad, la asistencia, entre otros factores. En función de estas respuestas y la calificación obtenida, se le asigna a cada trabajador una cantidad adicional o bonus que se suma a su salario normal.

Sin embargo, en el caso de los puestos directivos, esta evaluación se realiza de forma diferente. Si un empleado directivo no está satisfecho con su desempeño, la empresa optaría por su despido, sin realizar una evaluación formal de su rendimiento previa.

Esta diferenciación en el trato puede deberse a varias razones. Por ejemplo, los puestos directivos suelen tener un nivel de responsabilidad y toma de decisiones más elevado, por lo que se espera de ellos que mantengan un alto rendimiento en todo momento. Si un directivo no cumple con las expectativas de la empresa, podría considerarse que su capacidad para liderar y tomar decisiones está comprometida, lo que resultaría en su despido.

Dicha evaluación se lleva a cabo dos veces al año, en verano y en navidad.

El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) desempeña un papel fundamental en la implementación y gestión del sistema de evaluación del desempeño en la organización. Como parte de este proceso, RRHH se encarga de enviar el cuestionario a cada superior directo de los empleados en diferentes puestos.

Evaluación del rendimiento

Los métodos de medición objetivos son únicamente aplicados al Departamento Comercial principalmente debido a razones como a que el equipo comercial está enfocado a los resultados, por lo que es común establecer metas cuantificables y

orientadas a resultados, como ventas, ingresos generados, número de clientes adquiridos, etc, ya que su enfoque principal son los resultados y la generación de ingresos para la organización.

En cuanto al resto de áreas de la organización no suele ser el método de medición objetivo el empleado.

Debido a la dificultad en el resto de áreas para establecer objetivos más difíciles de cuantificar o para centrarse en actividades que presten fácilmente una medición objetiva, optan por emplear métodos de medición subjetivos. Estos pueden ser tales como la retroalimentación con los superiores y compañeros, análisis de proyectos realizados, etc.

Gestión y mejora del rendimiento

- Estrategias de reforzamiento positivo, negativo y otras opciones más radicales.

La empresa no utiliza técnicas de reforzamiento positivo pero sí consideramos que podrían introducirse como una opción de mejora debido a que la empresa misma se beneficiaría de ello.

En general, las estrategias de reforzamiento positivo pueden tener un impacto significativo en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados. Al crear un ambiente laboral positivo y recompensar conductas deseables, podría mejorar la productividad, retener su talento clave y fortalecer su cultura organizacional.

No hay estrategias de reforzamiento negativo definidas formalmente, más que las que se producen comúnmente en todas las empresas (charla del jefe si algo va notablemente mal, etc)

Tampoco hay estrategias de otro tipo, aunque se podrían implementar por ejemplo si en un puesto de manera reiterativa los que lo ocupan tienen problemas (de rendimiento, de comodidad, etc.) se podría plantear el rediseño del puesto en cierta medida.

- Entrevista de evaluación.

No hay entrevistas programadas formalmente, pero de manera informal los superiores están pendientes de posibles mejoras del rendimiento según el funcionamiento en cada momento

Nuevas tendencias:

Evaluación continua

A pesar de que en Garcia Carrión tienen trabajos por proyectos, no implementan la evaluación continua. Nosotros creemos que sería una opción muy apropiada debido a los cambios continuos y la rapidez de esta modalidades de trabajo, la implementación de esta modalidad ayudaría a evaluar estos sistemas mucho más continuos basados en datos que se generan día tras día o semana tras semana y que permiten un feedback y medidas correctoras mucho más ágiles y efectivas.

Evaluación por compromisos

No se realizan evaluaciones por compromiso, aunque proponemos esta modalidad de evaluación ya que sería una buena forma de mejorar el propio compromiso de los trabajadores porque si ellos ven que se valora mejoraría su compromiso en esta.

Con la evaluación por compromisos se quiere conocer el compromiso de los trabajadores en las metas y objetivos de la empresa, lo cual mejorará el desempeño en su trabajo, se suelen realizar mediante entrevistas mucho más dinámicas, más profundas, las empresas quieren averiguar ese nivel de compromiso de los empleados y calificarlo para trabajar en cómo incrementarlo.

Tema 8: Retribución en la Empresa

Tipo de retribución que se usa en la empresa (financiera, no financiera, directa, indirecta, fija, variable, prestaciones).

Para diferentes puestos representativos (Ápice Estratégico (Dueños o los de arriba del todo), Línea Media (Directivos Medios) y Núcleo Operaciones (Trabajador Normal)).

Aclaro que pueden ser ambas a la vez:

Garcia Carrion utiliza una retribución financiera como forma de compensación para sus empleados, es decir, hay una serie de paquetes retributivos que varían según la función de la persona y del puesto de trabajo que desempeña.

También existen retribuciones directas e indirectas, dependiendo del puesto de trabajo. Vamos a distinguir los tipos de retribución de la empresa según los puestos de trabajo:

- **Ápice estratégico (Dueño de la empresa):** En el caso de los puestos de más alto nivel, se suele ofrecer una combinación de retribuciones financieras y beneficios directos e indirectos, por ejemplo:
 - Directo: el salario base, bonificaciones.
 - Indirecto: coche de empresa y seguros médicos.
- **Línea media (Directivo Medio):** Garcia Carrion se centra principalmente en la retribución directa con un salario base y bonificaciones.
- **Núcleo de operaciones (Trabajador de la fábrica):** principalmente utiliza la retribución financiera en forma de salario base y otros incentivos, como el pago de horas extras.

Y esta retribución ¿es fija o variable? Veamos...

Garcia Carrion se centra en una retribución principalmente fija, es decir, sus empleados reciben un salario base estable en función del puesto de trabajo y experiencia laboral.

Sin embargo, también se suelen ofrecer incentivos extras que son variables, por ejemplo, para los trabajadores de las fábricas pueden tener bonificaciones por el rendimiento o por realizar horas extras.

Hablando de cifras mas o menos exactas, el salario que reciben los distintos puestos de trabajo, tenemos las siguientes cifras:

- Ápice estratégico (Dueño de la empresa): más de 60.000€.
- Línea media (Directivo Medio): 40.000€ - 60.000€.
- Núcleo de operaciones (Trabajador de la fábrica): 20.000€ - 30.000€ brutos anuales

→ **Propuesta:** Como Garcia Carrion es una empresa muy tradicional y se basa principalmente en la retribución financiera, recomendamos la introducción de retribuciones no financieras:

- *Flexibilidad laboral: es una opción muy atractiva para aquellos empleados que tienen familia o responsabilidades personales, por ejemplo, la implementación del teletrabajo o tener horarios flexibles...*
- *Formación y desarrollo: proporcionar oportunidades de formación y desarrollo para los empleados.*

Ventajas de la implementación:

- *Retención de empleados: los trabajadores sienten que el empleador se preocupa por su bienestar y desarrollo, y que se sientan más comprometidos.*
- *Atracción de empleados: mejoramos nuestro employer Branding lo que provocará que seamos más atractivos para los candidatos potenciales.*
- *Mejora de la productividad y de la motivación de los empleados.*

Gestión de la retribución:

Equidad en la retribución

Respecto a la equidad de la empresa, hay una banda salarial, pero sí a los dueños les cae bien uno pues puede cobrar más. Osea no hay equidad como tal porque no siempre se cumple

La empresa cuenta con una banda salarial, lo que implica que haya una cierta estructura salarial para cada puesto de trabajo, aunque es cierto que existen ciertos casos en el que los dueños pueden ofrecer salarios mas altos a empleados que tienen cierta preferencia, por lo que no se cumple siempre dicha cierta equidad salarial.

→ **Propuesta:** *sería recomendable que la empresa implemente una política salarial más transparente y equitativa, teniendo en cuenta las habilidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo para fijar los salarios, ya que esto proporciona una imagen más profesional y justa.*

Respecto a la equidad externa, Garcia Carrion sí tiene en cuenta la equidad externa al comparar los salarios ofrecidos en otros puestos similares en otras empresas, donde si la empresa no pagara salarios competitivos, no tendría a personas dispuestas a trabajar para ella.

De manera interna, Garcia Carrion no reconoce las diferencias individuales al proporcionar remuneraciones personalizadas que reconocen las habilidades y el rendimiento individual, es decir, en competencias.

→ Propuesta: La empresa podría reconsiderar proporcionar remuneraciones personalizadas según las habilidades y rendimientos de los empleados, a través de sistemas de evaluación de desempeño. Así la empresa podría fomentar la cultura del reconocimiento y motivación, consiguiendo así mejorar la capacidad para atraer, retener y desarrollar mejores talentos.

El salario esta basado en el puesto de trabajo: (salario según las funciones, tareas, responsabilidades...), por ejemplo en una empresa de servicios financieros, el puesto de Director financiero se considera más importante que el puesto de analista financiero junior debido a las responsabilidades y decisiones estratégicas asociadas al cargo. Por lo tanto su salario será mayor.

Hay diferentes retribuciones salariales según las responsabilidades y roles, línea media, núcleo de operaciones...

Tipos de incentivos

Los incentivos se negocian cuando entras; no hay incentivos extras estructurados (por ejemplo no existe el subirte el sueldo un porcentaje en base a la antigüedad)

Los **incentivos por rendimientos** actualmente no se valoran en la empresa de García Carrión, simplemente al entrar a trabajar en la empresa se negocia el contrato con la retribución deseada, **ellos te ofrecen los extras de los que dispongan** (como por ejemplo seguro médico).

Como **propuesta podrían implementar incentivos** individuales como por ejemplo en función de la posición en la empresa:

- **Incentivos generales:**
 - **El trabajo a destajo:** Donde el trabajador recibe un plus por unidad producida.
 - **Sistema de sugerencias:** Donde se motiva a los empleados a aportar ideas que permitan ahorrar o ganar dinero.
 - **Plan de horas de trabajo normales:** Se dan incentivos a los trabajadores en función de las horas ahorradas.
- **Incentivos para personal de ventas, o comisiones:** Se asocia el volumen de ventas con la retribución variable del trabajador, las comisiones **suelen fijarse como un porcentaje de las ventas.**
- **Incentivos para la dirección:** Es una parte importante por la **complejidad del trabajo** o el constante posibilidad de lidiar con conflictos:
 - **Incentivos a corto plazo:** Tiene un papel motivador, como por ejemplo bonos mensuales.
 - **Incentivos a largo plazo:** Que van dirigidos a **ajustar los intereses individuales con los de la empresa**, como por ejemplo **stock option**, que trata de ofrecer al directivo a precio establecido cierta cantidad de acciones de la empresa o **paracaídas de oro**, que son pagos extraordinarios cuando la compañía realiza un cambio de propiedad.

También puede realizar otro tipo de incentivos a parte de los individuales, como son:

- **Incentivos de grupo:** Se fijan unos **estándares de grupo y se dan remuneraciones en función de superar estos mismos**, todos reciben una

cantidad ganada por el que haya producido más o una cantidad equivalente a la cantidad promedio ganada.

- **Incentivos a toda la organización:** Esta fijación de objetivos se da si la empresa necesita de gran **cooperación entre miembros**, por lo que si la empresa obtiene ciertos objetivos se dan incentivos:
 - **Planes de participación en beneficios:** Puede ser en **efectivo en función de los beneficios anuales o en función de los dividendos de la empresa**, donde se paga un porcentaje de estos a los empleados fijados con anterioridad.
 - **Plan scanlon:** Se **premia la eficiencia de las actividades**, estimulandola mediante incentivos en función de los ahorros de la empresa.
 - **Planes de propiedad de acciones para los empleados:** Donde la empresa **entrega directamente acciones a los empleados y aportaciones anuales** adicionales, con el fideicomiso se entregan acciones en la jubilación también.

Elementos no financieros en la retribución

Garcia Carrion como hemos mencionado anteriormente **no utiliza de remuneraciones no financieras**, simplemente ofrece los servicios que tenga sin importar las necesidades propias de los trabajadores.

Como propuesta podría implementar algunas remuneraciones no financieras que aportan valor a la empresa y al puesto de trabajo:

- **Un buen ambiente de trabajo:** **Mejora la satisfacción y motivación** del trabajador. Depende en gran medida de las políticas de la empresa, calidad de los directivos y empleados, además de las condiciones de la empresa.
- **Flexibilidad laboral:** Facilita el **equilibrio entre el trabajo y la vida personal** mediante los horarios de trabajo flexibles, semanas de trabajo reducidas, trabajo a distancia o tiempo parcial, etc...

En relación a las nuevas tendencias en retribución;

- Por ejemplo, una empresa puede ofrecer a sus empleados opciones de retribución flexible, como elegir entre un paquete de beneficios que se adapte a sus necesidades individuales, como seguro médico, seguro de vida, planes de pensiones, entre otros.

No te dejan elegir

- La empresa puede ofrecer un salario emocional a través de acciones como el reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional, horarios flexibles, opciones de teletrabajo, y otros beneficios que no se traducen directamente en dinero.

Nada, al menos en puestos directivos no.

→ **Propuesta:** *Implementar ambas tendencias de retribución, vamos a comentar ambas:*

- *Retribución flexible: donde se pueda elegir las diferentes opciones de compensación, como puede ser, aumentar su salario base, recibir más días de vacaciones, recibir un seguro de salud privado...*
- *Salario emocional: ofrecer programas de desarrollo personal y profesional, programas de bienestar físico y emocional, acceso a eventos culturales...*

Informe global de la empresa

Para el informe global de la empresa vamos a proceder a analizar tema por tema cada uno de los fallos que a nuestro parecer realiza la empresa de J. García Carrión, para posteriormente tratar las distintas propuestas de mejora en la propuesta general global.

Sobre el análisis y diseño del puesto de trabajo, vemos que la empresa García Carrión tiene un enfoque muy tradicional, con una jerarquía marcada y cuya relación con los empleados es puramente transaccional.

El principal fallo que podemos encontrar, se encuentra en el papel de los trabajadores para realizar su función en las distintas etapas del proceso de analizar los distintos puestos de trabajo que hay en la empresa, cosa que realmente es un aspecto a favor de esta, sin embargo, creemos que este proceso se lleva a cabo de manera precipitada y carece de una planificación estratégica a largo plazo.

En cuanto a la parte de la descripción y especificación de puestos de trabajos, además de detallar las responsabilidades y tareas específicas, es esencial identificar y comunicar las competencias requeridas para cada puesto. Esto facilitará la incorporación del nuevo trabajador a la empresa al compartir valores como el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacidad de resolución de problemas. Cosa que no se le da mucha relevancia a la hora de realizar las descripciones:

La reducción del estrés laboral se discutió como un medio para abordar la motivación de la fuerza laboral. Sin embargo, es importante considerar otros factores que pueden contribuir al impulso de los empleados.

Los costos de monitoreo interno del desempeño pueden evitarse con la implementación de estas acciones, que brindan a los empleados un mayor margen de maniobra y adaptabilidad para mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida.

García Carrión debería considerar actualizar su estrategia de análisis y diseño de puestos, adoptando un enfoque más estratégico y teniendo en cuenta las competencias necesarias. Se recomienda que involucre a los empleados a lo largo de este proceso para garantizar el éxito.

A continuación analizaremos los aspectos a mejorar por la empresa durante el proceso de reclutamiento. Este proceso es uno de los más importantes en cualquier empresa, ya que este consta de distintos modelos de reclutamiento donde continuando con el proceso de selección se acabará por contratar a los futuros empleados que conforman esta, por eso es importante remarcar los errores cometidos en base a distintos puntos y luego más tarde las distintas propuestas.

Como podremos observar la empresa García Carrión realiza unos procesos de reclutamiento bastante óptimos, aplicando muchos métodos de este tema, incluso algunas nuevas tendencias, por lo que pasamos a analizar punto por punto:

- Coste de cada proceso de reclutamiento: En cuanto a los costes de proceso de reclutamiento son bastante livianos ya que acude mucho al reclutamiento interno con lo que conlleva unos costes más reducidos, menos si se trata de un puesto que le urja donde si utiliza el reclutamiento externo con plataformas como linkedin.
- Tiempo del proceso de reclutamiento: Nuevamente para los puestos más importantes puede durar hasta meses, ya que mientras que haya candidatos en proceso de selección siguen aceptando otros candidatos al programa, por lo que esto puede tener carácter cíclico hasta que encuentren al candidato idóneo.
- Tipo de reclutamiento: Como mencionamos anteriormente tiende mucho al reclutamiento interno para la mayoría de los puestos ya que en este caso cuenta con mucha más información sobre los empleados que van a solicitar el puesto, aunque si se trata de algunos más necesarios o importantes tirara de head hunters.
- Métodos empleados: Los métodos utilizados son bastante variados, tales como consulta en archivos de la empresa, candidatos propuestos por los propios empleados, anuncios en revistas, agencias de colocación, instituciones docentes y hasta reclutamiento por internet.
- Nuevas tendencias en el proceso de reclutamiento: En este ámbito pese a una buena realización de nuevas tendencias.

Para la selección y socialización la empresa tiene unos procesos bastante elaborados respectivamente, ya que por ejemplo en la selección incluso cuando se da la utilización de headhunters cuenta con hasta 3 entrevistas en caso de que sea un puesto de alta directiva, siendo esta última con el dueño de la empresa en caso de ser necesaria.

Vamos a proceder a analizar punto por punto la selección y socialización:

- Proceso de selección: Una vez concluido pasamos a la fase de selección que se divide en 3 etapas:
 - Preselección: Esta etapa está bastante depurada por la empresa, pero hay puntos que aún pueden mejorar, ya que el desempate a la hora de la preselección se realiza por parte del director general, con preguntas subjetivas como temas familiares, donde viven, etc...
 - Pruebas de selección: Para esta segunda etapa es bastante completa, compuesta por una selección secuencial con 3 entrevistas a los empleados como se ha comentado antes incluso con el dueño de la empresa en caso de ser un cargo importante.
 - Decisión/Contratación: En este último punto también está bastante pulido en la empresa, ya que en caso de ser seleccionados se les notifica, pero en caso de no serlo también se les notifica, como debería de ser.

- Técnicas utilizadas en la etapa de selección:
 - Pruebas escritas/orales: Se realizan todo tipo de pruebas tanto orales, tales como test de capacidades y test de personalidad como pruebas orales, que se les realiza sobre todo a las personas que son traídas por los head hunters.
 - Entrevistas de selección:
 - Preparación de la entrevista: En este apartado Garcia Carrion tiene ciertas preguntas preparadas con las que respetando la privacidad intentará deducir elementos como si está casado, hijos, etc...
 - Elección del ambiente: Si la entrevista es personal se hará en un ambiente tranquilo donde haya buena comunicación, suele ser en la propia casa de los dueños o en la empresa. Como propuestas proponemos que se hagan entrevistas en las bodegas, viñedos o ciertos ambientes de trabajo típicos de la empresa.
 - Desarrollo de la entrevista: Lo importante de esta parte es la obtención de información por parte del entrevistador, tales como habilidades técnicas, personales, comportamientos, etc..
 - Cierre de la entrevista: Como propuesta podría implementar una pequeña encuesta de evaluación post-entrevista, para poder también medir y evaluar el comportamiento y mejora de los empleados de RRHH.
 - Evaluación del candidato: En este aspecto proponemos a la empresa que realizará el proceso de selección lo más objetivo posible, para así garantizar la fiabilidad y validez.
 - Técnicas de simulación de trabajo: En este apartado Garcia Carrion no realiza ningún tipo de simulaciones, simplemente empiezan en un periodo de prueba. Nosotros proponemos realizar distintas pruebas, como son pruebas de simulaciones enológicas, debido a que este es el campo de trabajo de la empresa.
 - Centros de evaluación: Este punto tampoco se realiza por parte de la empresa, aunque lo recomendamos de forma amplia ya que tener empleados con ventajas competitivas a largo plazo.
 - Otras herramientas: No se realizan tampoco y podemos proponer varias, incluso algunas de las que hemos hablado antes, como por ejemplo el análisis de curriculum por parte de Inteligencia Artificial.
- Socialización: La socialización es un proceso fundamental a la hora de la entrada de un nuevo integrante a la empresa, se dan reuniones sobre todo de ámbito informal

para fomentar estas dentro de la empresa, pero recomendamos igualmente estandarizar la socialización mediante jornadas de cultura, con la directiva, etc...

- Manual de acogida: Existen elementos como tarjetas de empleado, equipo informático, etc.. Pero un manual como tal no, y en este caso creemos que un manual de acogida sería muy útil para ayudar la incorporación a nuevos integrantes de plantilla de la empresa.

Respecto a los planes de formación:

- Programas de formación para habilidades más genéricas, hay programas de formación pero son para habilidades concretas de puestos y se crean de manera reactiva, conforme surge una necesidad. Sería de gran valor ofrecer planes acerca de habilidades como las mencionadas anteriormente. Los empleados ganarían mucha flexibilidad y la empresa sería más atractiva de cara a los empleados potenciales.
- Planificación de los programas de formación. La empresa ganaría mucho valor, especialmente en el largo plazo, si estos programas de formación se planearon con anticipación. Además, el hecho de tener esta planificación motiva a los trabajadores y mejoraría el rendimiento de la empresa.

Respecto a la retribución hemos podido observar cómo se atiende muy poco al componente emocional de este, y es puramente transaccional y sólo dinerario. Además, fruto de las carencias de otros apartados anteriores, deben tener salarios mayores para poder mantener a la plantilla actual.

Una vez observados los principales aspectos a mejorar, vamos a definir los objetivos de las propuestas que más tarde describiremos.

Como podemos apreciar, y ya advertimos en la primera práctica, García Carrión tiene una visión muy tradicional de los Recursos Humanos en casi todas las áreas de este departamento, desde análisis de puestos, rediseño hasta la forma de remunerar. Esto tiene consecuencias directas en el rendimiento de los trabajadores, quienes aquejan de un gran estrés y ven la empresa como un lugar de paso donde tener un sueldo relativamente alto conforme a otras empresas, pero en muy pocas ocasiones como un sitio donde trabajar el resto de sus carreras profesionales. Estos factores se transforman en una cultura empresarial muy débil y casi inexistente, que no despierta reacciones internas positivas en los empleados como, por ejemplo, la motivación.

Todo esto contrasta con la realidad empresarial actual, donde sí que se cuidan en mayor medida estos temas, tratando de preocuparse en todo lo posible por el bienestar de sus empleados.

Es por ello que el objetivo principal de las siguientes propuestas es la creación e implantación de una cultura organizacional fuerte, basada en valores como el compañerismo, liderazgo, preocupación por el medio ambiente... A su vez, se pretende la creación de lazos entre empleados y entre empleado y empresa de un carácter mucho más fuerte y a largo plazo.

Debemos ser conscientes de que estos objetivos son bastante ambiciosos y no se consiguen en un corto plazo y conlleva gran esfuerzo. Sin embargo, las grandes ventajas que se obtendrán hacen que sea rentable para la empresa.

- A pesar de que consideramos que el hecho de que los empleados estén involucrados en las distintas etapas del análisis de puestos es algo positivo, creemos que se realiza de una manera demasiado precipitada, y es muy nocivo el no mantener una planificación estratégica de este aspecto. Es por ello que creemos que debería planearse a un mayor largo plazo, afrontando con mayor seriedad algunas etapas como la delimitación del análisis.
- En la parte de descripción y especificación del puesto también deben dar mayor importancia a las competencias de los empleados, especificándolos también ya que también puede facilitar la incorporación del nuevo trabajador a la empresa al compartir valores como liderazgo, trabajo en equipos, capacidad de resolución...
- Otra forma de aumentar la motivación de la plantilla es intentando reducir la sensación de estrés a la que aludíamos en el trabajo de los temas 2 y 3. Para esto podría funcionar la simplificación de puestos, implementar el teletrabajo de forma flexible (para los trabajadores que lo requieran), dar horarios de trabajo flexibles, semanas laborales comprimidas... Esto daría más libertad de acción a los empleados para lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal sin incurrir en costes extras por el control de rendimiento que ya hace la empresa de por sí.
- Junto con la planificación a largo plazo de los recursos humanos, también deben establecerse sistemas de control de estos en un plano más formal que el actual (que es simplemente por el buen funcionamiento de la empresa), como pueden ser relaciones coste/beneficio del programa, niveles de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación...
- Para dar mayor sensación de estabilidad a los empleados (y disminuir el estrés al que hacíamos referencia previamente), es oportuna la implantación de planes de recolocación, tranquilizando al empleado en caso de ser despedido.
- Debe intentar disminuir la rotación laboral, la cual dijimos en su momento que era elevada. Así también se consigue un ambiente de trabajo estable.
- En lo que respecta a técnicas usadas en las pruebas de selección se incluirían pruebas que tengan en cuenta las **capacidades de los candidatos**, en la medida en la que sean viables usar test los cuales son baratos e imparciales. Otra opción son los centros de evaluación o valoración ya que **se podrá comprobar**

competencias que pese a que actual no se tengan en cuenta, son muy necesarias en el día a día del trabajo como son organización, toma de decisiones, planificación y liderazgo.

- A su vez, es mejorable la parte de Socialización ya que **apenas está atendida por la organización**. Sería recomendable **darle una mayor importancia, y controlar qué mensaje se quiere transmitir a los nuevos empleados**. Ya sea mediante la redacción de un manual de acogida como el propuesto en las prácticas anteriores o mediante jornadas de socialización.
- Fruto de las anteriores recomendaciones deben aparecer **esfuerzos por que esa cultura empresarial perdure en la empresa**, haciendo que todas las personas relacionadas con García Carrión tengan la sensación de que se preocupa por ellos. Es por ello que se debe ampliar los programas de formación, siendo la empresa la que da el primer paso para que los empleados se preparen mejor antes que ellos ante el miedo de ser despedidos. Además se pueden implementar programas que fortalezcan la cultura empresarial o en desarrollo de capacidades cada cierto tiempo. Todos estos programas deben **estar acompañados de alguna forma de evaluación**, teniendo especial cuidado en que no estresen a los empleados, por ejemplo mediante encuestas o entrevistas en grupo, dándole la oportunidad de hablar a los participantes
- Dada la gran cantidad de recursos y la **escasa oferta de ciertos puestos como los ingenieriles, García Carrión podría optar por una universidad corporativa** para reunir y facilitar la creación, implantación y evaluación de todos los planes formativos.
- Como ya hemos descrito en todos los apartados anteriores, **queremos intentar que un trabajador pueda comenzar y terminar su carrera profesional en esta empresa, en lugar de ser un lugar de paso donde cobrar un sueldo elevado en comparación a las demás empresas**, y esto no puede ser logrado sin un **plan de gestión de carrera profesional como el propuesto en la práctica anterior**.
- Sobre evaluación del rendimiento, añadir elementos de compromiso sobre la empresa y gradualmente posicionarse a favor de los rediseños de puestos en caso de que los trabajadores no se sientan cómodos o no rindan bien en lugar de despidos (sobre todo en trabajos directivos)
- Por último, **mejorar la estrategia retributiva en la empresa creando (porque en la actualidad no existe) el salario emocional**. Esto ya se daría de forma directa mediante la implantación de las medidas anteriormente descritas (mayor flexibilidad laboral, mejor ambiente laboral, programas de desarrollo personal, profesional de capacidades...). Es en este aspecto donde la implantación de estos puntos **podría suponer un ahorro en la empresa**, porque hemos visto en la práctica anterior que **hay casos donde tienen que pagar de más porque si no, no encontrarían trabajadores**, por lo que podrían optar por no tener sueldos tan altos (los sueldos ya no serán lo único atractivo por parte de la empresa).

Autoevaluación

Una vez realizadas las distintas prácticas de esta asignatura podemos considerar que se han aprendido desde una perspectiva práctica la gran mayoría de conceptos teóricos de la asignatura, así como a llevar una buena organización de la realización de los distintos trabajos. A su vez, se ha logrado trabajar en grupo tanto para la redacción de estos informes, como para la creación de los powerpoints y la recaudación de información.

El reto principal ha sido el proceso de comprender la teoría, y saber explicarla a un tercero que, a pesar que tiene conocimientos en el apartado de administración, no tenía los conocimientos específicos que aborda esta asignatura. A su vez, surgieron otros retos como el discutir sobre el contenido de las distintas prácticas, confección de power point...

En cuanto a las competencias obtenidas de esta asignatura, hemos mejorado nuestra capacidad de trabajar en equipo así como conseguir una cooperación más eficiente y rápida, para poder construir los trabajos y las diapositivas para que estén bien estructuradas.

Por otro lado, también se han desarrollado roles en el grupo, como el liderazgo, el cual nos permite que una mejor organización y especificación de tareas entre nosotros, y a la hora de orientar el trabajo hacia distintas perspectivas, así como roles de apoyos, ya que también hay que saber adaptarse a las situaciones.

Aunque seguramente las competencias más importantes que se han aprendido son la gestión del tiempo ya que nos obligó a mejorar nuestras habilidades y pulirlas para poder equilibrar las tareas que se nos encomendaban con otras responsabilidades que teníamos de otras asignaturas o carreras.

Finalmente, comentar la capacidad de síntesis y adaptar el contenido teórico a la entidad empresarial, ya que hemos aprendido a cómo aplicar la teoría de una manera más práctica para poder observar entornos de negocio más realistas y cómo funciona realmente un departamento de Recursos Humanos.

ANEXO - Aviso sobre preguntas/respuestas de la persona de contacto

En nuestro caso tuvimos la suerte de contar con una persona de contacto bastante tiempo como para poder hacer las prácticas mientras hacíamos una llamada grupal con él. Es por ello que las respuestas pueden ser bastante escuetas o ni aparecer ya que la redacción del trabajo se ha llevado a cabo mientras se realizaba esta llamada. Previamente habíamos estudiado los contenidos teóricos y estructuramos la entrevista con las preguntas.

Tema 2

¿Se desarrollan etapas del análisis del puesto de trabajo? Estas etapas serían:

o Etapa 1. Objetivos del análisis. En esta etapa simplemente se plantea un objetivo general, se responde a qué quiero conseguir con el análisis, con qué procedimientos. Específicamente se quiere conocer lo que hace y no hace el titular del puesto : Percepción (que cree que hace), Planes (que tenderá a hacer en el futuro), Capacidad (Qué se puede hacer), Futuro (Qué se espera que haga en un futuro), Normas (Qué debería hacer), Motivación y Potencial.

o Etapa 2. Delimitación del análisis. Simplemente debe responder a 3 preguntas: ¿Qué puestos analizaremos? ¿Cuándo se hace el análisis? ¿Quién lo realizará? (Puede hacerlo el departamento de RRHH o subcontratar)

o Etapa 3. Análisis de puestos. Este apartado se puede plantear en 2 apartados: ¿Cómo obtener la información necesaria? y ¿Cómo se analiza esa información posteriormente?

o Etapa 4. Descripción y delimitación del puesto. En esta etapa se suele elaborar un informe con la Descripción del puesto (Donde se encuentra ese puesto en el organigrama de la empresa, Un resumen donde especifique qué es el puesto, cómo se lleva a cabo...) y también se lleva a cabo la Especificación del puesto o perfil del puesto (Qué características debe tener el empleado, qué cualificación debe tener, qué capacidades y conocimientos son necesarios a nivel de formación, aptitudes, capacidades, experiencia...)

- Respecto a la última de las etapas descritas anteriormente, debemos conocer la descripción y especificación de tres puestos de la empresa. (Le agradeceríamos mucho si nos pudiera dar los informes anteriormente mencionados)

- ¿Se realizan técnicas de rediseño de puestos de trabajo? Como ejemplo, que en los últimos años haya puestos cuyas tareas se hayan visto simplificadas, otros en los que por ejemplo los operarios roten de puestos cada cierto tiempo o les

hayan dado más tareas... También entrarían dentro de estas técnicas: Diseño del trabajo en grupos, que se haya pasado a subcontratar ciertos puestos, se hayan implantado horarios más flexibles o teletrabajo...

- ¿Se realizan técnicas más actuales en el análisis de puestos de trabajo? (Por ejemplo, muchas empresas cuando analizan un puesto se centran más en competencias como si se necesita ser proactivo, asertivo, empático, tener capacidad de liderazgo...)

Tema 3

¿Hay planificación de plantilla? ¿Es una planificación estratégica? (Es decir, a largo plazo y se trata como una herramienta de dónde obtener ventajas competitivas)

- Sobre el proceso de planificación de RRHH:

o ¿Cómo se analiza la demanda/necesidad de RRHH en la empresa?
¿Cómo se analiza la oferta de RRHH? (es decir, las personas a contratar o que puedan promocionar internamente). Ejemplos de análisis de la demanda: Se pueden tratar de métodos cuantitativos: Tendencias donde se prevea según el momento, Análisis de razón donde simplemente se relaciona la necesidad de empleados y otra variable (por ejemplo, el volumen de ventas de la empresa), Análisis de regresión (mismo que el anterior pero con más de una variable). También pueden tratarse de métodos cualitativos: (a través de un grupo de expertos o que sean los propios directivos quienes a través de su experiencia establezcan sus predicciones)

- ¿Actualmente hay una equiparación entre dicha demanda y oferta de RRHH en la empresa? Si no es así: ¿Hay más demanda que oferta o viceversa?
- ¿Qué criterios se siguen para saber si dicha planificación de RRHH ha sido correcta? (Puede ser desde simplemente comprobar si los datos planificados se corresponden con lo que finalmente se ha hecho respecto a coste, resultados, niveles de productividad...)
- ¿Existen Sistemas de Información de RRHH? (Hay algún software que brinde datos sobre los RRHH de la empresa) ¿En qué consiste? ¿Cómo podría mejorar?

- Procesos Sustractivos:

o ¿En los últimos años se han producido suspensiones laborales como ERTES, excedencias...?

o ¿Hay ruptura laboral voluntaria como dimisiones, jubilaciones...?

- o ¿Hay rupturas laborales involuntarias? (Despidos individuales/colectivos, se ha reducido el tamaño de la empresa, o programas de mejora de eficiencia de los RRHH)
- o ¿Qué otras alternativas a la reducción de plantilla se han llevado a cabo?
- o ¿Hay recolocación en la empresa? ¿En qué ha consistido?

Tema 4

En el trabajo anterior ya hablamos un poco del proceso de reclutamiento, ahora en estos temas profundizaremos más en este aspecto:

Indicar si hay diferentes procesos de reclutamiento dentro de la empresa (intuimos que sí que había diferenciando según qué puestos). Para cada uno de ellos:

1. Coste de cada proceso de reclutamiento.
Depende del puesto.

Para puestos básicos, como por ejemplo, un puesto administrativo básico o un operario de planta sin especialización, no suele haber costes asociados grandes; no es necesario gastar dinero en promocionar el puesto. El encargado del reclutamiento solo gasta su tiempo → subir el puesto a linkedin, contactar con el candidato, etc.
Cuando recurren a head hunters para puestos más específicos, estas, suelen cobrar un variable del 30% del salario bruto anual del candidato. (el porcentaje puede variar).

2. Tiempo del proceso de reclutamiento

Cada proceso tiene un tiempo determinado. En el caso de que se de reclutamiento interno, al cambiar de puesto de trabajo a un empleado, la sustitución de dicho empleado en su anterior puesto, conlleva un mínimo de tres meses (cláusulas en contrato de un previo aviso de 90 días en caso de puestos de la alta dirección, pero por ley son 15 días de previo aviso, al igual que si te despide la empresa por ley está obligada a comunicarlo con 15 días de antelación).

Reclutamiento externo: Dependiendo del puesto a cubrir. Los puestos directivos son más complicados de cubrir porque la persona que contratas suele estar trabajando. Un ejemplo, el director de recursos humanos fue despedido en mayo de 2022 y entró uno nuevo en el mes de enero de 2023 (dieron con ella a través de un head hunter) y abandonó la empresa el día 10/04/2023. (no compartía ni apoyaba el plan de la empresa)

3. Tipo de reclutamiento (fuentes internas, externas, ambas...) Básicamente de dónde se busca a los candidatos (si es que se buscan o de donde suelen venir). Dentro del reclutamiento interno si hay movimientos verticales, horizontales o diagonales (en otro departamento y a un mayor rango).

Cuanto más específico el puesto más se busca personal externo. Puede ocurrir que si un puesto directivo se jubila, su subordinado adquiera el puesto, que aprenda de él y que cuando se jubile el director ya tenga el subordinado los conocimientos necesarios para el puesto. Puede ser que por ejemplo a un director le queden dos años previos a su jubilación

y entre una persona para formarse de ese puesto(reclutamiento externo), aprender de él y de la cultura de la empresa para que en un futuro pueda ocupar el puesto(reclutamiento interno) (Esto tendría un coste; coste de aprendizaje). EJEMPLO: Adjunto de director general. Normalmente si se da la ocasión de cubrir un puesto con personal interno, se promociona a esa persona, pero suele dejar vacantes, por lo que se tendría que recurrir de nuevo a reclutar externamente. Es más común en puestos más básicos y dentro de un mismo departamento. No pasa que por ejemplo un director comercial solicite ocupar el puesto del director de recursos humanos; al ser ámbitos diferentes se recurre al reclutamiento externo. En conclusión, no suele haber un tipo de reclutamiento que se utilice más frecuentemente que otro, en función de cada situación eligen una medida u otra, porque cada una es diferente.

4. Métodos empleados. ¿Cómo se contrata en cada proceso de reclutamiento? Por ejemplo si se consultan archivos de la empresa, si son candidatos propuestos por los propios empleados, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocación, ETTs, Agencias públicas de empleo, Instituciones docentes (buscar candidatos en la universidad), asociaciones y colegios profesionales, reclutamiento por internet...

- Consulta de archivos de la empresa: Consulta los curriculums de los candidatos a puestos que se presentan en la actualidad o que lo han hecho con anterioridad a puestos de trabajo ofrecidos en redes sociales como linkedin.

- Candidatos propuestos por los propios empleados: Como hablamos en el trabajo anterior, normalmente son los propios empleados los que solicitan la introducción de un nuevo puesto o la ocupación de una vacante de un puesto ya existente.

Cuando un empleado considera necesaria la introducción de personal para cubrir una necesidad previamente identificada, traspasa la solicitud al Director General, que será quien valore la propuesta y decidirá si aprobarla o no.

En caso de acuerdo, acudirán al encargado de personal, y juntos procederán a establecer los objetivos y delimitaciones del puesto para la posterior búsqueda de candidatos.

(PREGUNTAR si se refiere a esto o a que soliciten a candidatos que conocen personalmente)

- Anuncios en periódicos y revistas: No son habituales los anuncios de puestos en periódicos ya que son un medio más costoso y que no realiza un filtro de los candidatos. Ocurre ocasionalmente en páginas digitales, y más en periódicos que en revistas.

- Agencias de colocación: Recurren con frecuencia a Headhunters para el reclutamiento de personal que ocupará puestos claves en la empresa.

- ETTs: Acuden habitualmente a ellas, especialmente para puestos relacionados con el núcleo de operaciones, ya que como hemos visto, es una empresa continuamente se ajusta a la demanda. También puede darse el caso de que se contrate con el objetivo de que en un futuro se contrate al trabajador ofrecido.

- Agencias públicas de empleo: No suelen acudir a ellas.

- Instituciones docentes: La empresa tiene convenios con varias universidades (Universidad de Murcia y Universidad de Madrid) y cuenta con varios becarios
- Asociaciones y colegios profesionales: igual que en el caso anterior
- Reclutamiento por internet: Método más utilizado por la empresa para buscar candidatos a puestos más básicos. Buscan candidatos a través de redes sociales (linkedin, tecnoempleo...) y por su propia página web aparece la opción de enviar tu curriculum.

5. Si se usan nuevas tendencias: Si se realiza employer branding (Crear una marca como empleador, intentando así atraer talento), Reclutamiento a través de internet (si se usan videocurriculums, recruiting a través de redes sociales...) Dentro de este último apartado se puede saber si es la empresa quien inicia los contactos con los candidatos o si simplemente cuelgan el anuncio y esperan a que los candidatos soliciten.

6. Si van a implementar alguna en el futuro

- Procedimientos de respuesta de curriculums recibidos: Intentan contestar a todos los correos que le envían de curriculums y mantienen al candidato informado en todo momento.
- Implantar sistemas de comunicación con los candidatos; Siempre mantienen la comunicación activa con los candidatos que opten a un puesto mientras el proceso de selección siga.
- Revisar y actualizar los procesos de selección. Esta empresa está contratando gente cada semana y el departamento de rrhh al ser una empresa con tantos empleados y con tanta rotación siempre buscan candidatos para cubrir los puestos actuales y siempre tienen alguno “guardado en la recámara” para cubrir rápidamente los puestos que se puedan quedar libres.
- Aumentar la presencia en foros de universidades, foros de empleos...: Conferencias en universidades en las que explican cómo es la empresa con el fin de atraer a futuros candidatos (sobretodo con ingenierías)
- Rediseñar la imagen proyectada por la empresa en los anuncios: Tienen anuncios más “tradicionales” y a menudo se promocionan en partidos de fútbol, en anuncios de televisión... Cuando hay una noticia negativa de la empresa en los periódicos procuran cautorizarla, es decir, acotar la noticia para que no se extienda. Están siempre pendientes de lo que se publica sobre la empresa en diferentes redes sociales.
- Comprometerse en acciones sociales, de entorno medioambiental : La empresa tiene dos fundaciones, J.García Carrión, que tiene dos patronos, uno es J. García Carrión (50% más o menos) y otro es Aspajunide. Es una asociación de personas con minusvalía de Murcia que nutre de trabajadores discapacitados a la

planta de Murcia y para la planta de Daimiel (Planta donde se ubica el centro logístico que cuenta con dos bodegas y es la más grande del grupo).

La otra es la de Juan Ignacio García Carrión, que pretende hacer lo mismo que la de J.García Carrión en todo el resto de plantas del grupo.

En la planta de Huelva tienen terrenos (150 hectáreas +/-) dedicados a la protección de la avutarda (les ponen comida, les vigilan, está vallado para evitar que entren depredadores... es como una reserva).

Instalaciones de placas fotovoltaicas en todas las plantas y bodegas.

Depuradoras en las principales plantas para depurar el agua antes de verterlas a las depuradoras públicas.

(Hay más ejemplos pero no he puesto mas porque creo que son suficientes)

Respecto al reclutamiento por internet si que se utiliza todo

Tema 5

Proceso de selección

Una vez ya hemos hecho el reclutamiento ya tenemos todos los candidatos para nuestros puestos, es ahí cuando llegamos al proceso de selección que se divide en 3 etapas las cuales necesitaríamos que nos describiese:

- Preselección. ¿Cómo se decide qué candidatos hacen la prueba de acceso? Si se comparan currículum de estos con el currículum deseado para el puesto, o se les pide que rellenen unos impresos de solicitud con más información tanto a nivel académico como profesional . Este mismo impreso de solicitud puede orientarse a ponderaciones donde de la información que pedimos establecemos un peso para poder establecer un ránking, también puede orientarse a biodatos o de información biográfica donde se pregunta por sus antecedentes, experiencias y preferencias.

Una vez cuentan con los candidatos a un puesto, se escogen personas comparando currículums. El encargado de recruiting se pone en contacto con el empleado que ha solicitado el puesto y “filtra” los que presentan características más adecuadas del puesto.

Una vez pasado esta fase, el Director General será el siguiente filtro.

Si tienes tres empleados buenos y no se deciden ya pasan a preguntar cosas como donde viven, etc para “desempatar”.

- Selección. Fases donde filtramos los candidatos resultantes de la preselección. Al final de esta fase tendremos sólo a los candidatos a contratar. ¿Cómo se realiza? Puede ser en una fase (sólo una prueba que suele ser entrevista y listo), o secuencial con dos fases donde en la segunda fase es donde se completa la información obtenida en la primera, o secuencial con 3 o más fases.

Es más una selección secuencial. El de recursos humanos hace una primera entrevista, si le gusta alguno, vuelve a tener otra entrevista pero con el empleado que ha solicitado el puesto, si le gusta, de nuevo otra entrevista con el jefe. Si les gusta el candidato a los tres, preguntan al dueño de la empresa si quiere dar su opinión. Si no es así, se le contrata y si sí, pasara otra entrevista con él en la que se decidirá definitivamente.

- Decisión/Contratación. Cómo se termina de decidir y además cómo se comunica esta decisión de contratar o de no contratar.

Si les ha gustado a todos se le comunica al candidato. A los que no han sido seleccionados también se les comunica

Dentro de la etapa de selección necesitamos saber qué técnicas se usan y el contenido de cada una de estas técnicas. Si se hacen entrevistas qué suelen preguntar en ellas, o si se hacen técnicas de simulación del trabajo, o dinámicas de grupo... (Hay más ejemplos en los resúmenes) .

A) Pruebas escritas/orales: Suelen hacerlas con personal atraído por las Headhunters. Si se contrata a headhunters para la contratación, lo normal antes de presentarle los candidatos a la empresa, es que estas ya realicen un proceso de selección en el que realizan test de capacidades y test de personalidad, por lo que al llegar a la empresa que la ha contratado, esta no tiene que volver a hacerlos.

B) Entrevistas de selección:

a) Preparación de la entrevista: Preguntas preparadas para obtener la mayor cantidad posible del candidato. Hay preguntas que no pueden formularse para respetar la privacidad del entrevistado (si está casado, si tiene hijos...) , que el encargado de recursos humanos tratará de deducir (por ejemplo si dice; mi mujer y yo... etc)

b) Elección del ambiente: Depende de si es física u online. Si es personal se busca un ambiente más calmado y donde pueda darse una buena comunicación.

Suelen ser en la propia empresa, dependiendo del perfil del candidato, hay algunas que se han realizado en la propia casa de los dueños (especialmente si es un cargo importante por privacidad del candidato). Si es por medio de Headhunters suelen darse en sus oficinas.

c) Desarrollo de la entrevista: El entrevistador además de analizar sus respuestas estudia su comportamiento.

d) Cierre de la entrevista: Al finalizar se le comunicará la decisión en cuanto terminen de decidir.

e) Evaluación del candidato

C) Técnicas de simulación del trabajo: No se suele pedir que realicen actividades, ya que una vez contratado el empleado, consta de un periodo de prueba en el que evalúan su actividad.

D) Centros de evaluación: Igual que lo anterior

E) Otras herramientas: No se suelen utilizar.

¿Se emplean nuevas tendencias? Estas serían teleselección (hacer las entrevistas por videoconferencia), técnicas de inteligencia artificial...

Se emplea la teleselección Socialización. Una vez se ha contratado a alguien, se llevan acciones encaminadas a que este nuevo trabajador conozca a sus compañeros y la cultura organizativa. Puede ser formal si está planificada por la empresa (jornadas donde la empresa planifique actividades en grupo...) o informal en caso de que sean los propios compañeros quienes la lleven a cabo (un ejemplo de esta sería salir a cenar después del trabajo o algo del estilo)

Cuando se incorpora una persona a la organización, independientemente del nivel que tenga, se organizan reuniones individuales con compañeros de distintos departamentos para darle a conocer como es la empresa (suele ser la primera semana entera llena de reuniones). Además, suele ir a visitar alguna planta.

En el ámbito más informal, durante las primeras semanas los empleados intentan acoger a las personas lo mejor posible y por ejemplo se intenta que no coman solas etc.

Si lo tienen, manual de acogida y su contenido.

Si lo tienen, mi padre no lo ha visto Tienen un procedimiento de acogida:

- Se avisa a informática para que se le de un ordenador y que haya un equipo disponible para cuando se incorpore
- Se avisa a informática para que le conceda acceso a los sistemas en los que tendrá que trabajar
- Se avisa a la seguridad del edificio y se le da una ficha de empleado para entrar/salir del edificio y oficinas
- Se le asigna un teléfono de trabajo, fijo o móvil, en función de sus necesidades.
- Si necesita plaza de aparcamiento se le asigna

Tema 6

o Identificación de necesidades

1. ¿La empresa busca preventivamente la formación de los empleados de cara a futuros problemas? (Prepara a los empleados antes de que surjan los problemas o les enseña a solucionar los problemas cuando surgen).

En función de las necesidades de cada momento y en función de las peticiones de cada trabajador, por ejemplo con el inglés.

Los programas de formación se realizan con objetivos funcionales, para aprender a hacer algo y no para otras cuestiones como pueden ser fortalecer la cultura empresarial ya que apenas se le da importancia a estos aspectos.

Por lo dicho anteriormente el análisis a nivel de organización es prácticamente nulo y sobre todo se centran en el análisis a nivel de tareas.

En este aspecto sí que se tienen programas como el de prevención de riesgos laborales, o el de los operarios de fábrica y los programas de formación para el manejo de la maquinaria, cursos de idiomas en puestos administrativos así como los de informática... García Carrión se centra sobre todo en este análisis pues es lo más tangible y que puede traer resultados a corto plazo. A su vez, se hace de una forma reactiva y por necesidades: si existe una nueva tecnología que podría mejorar su eficiencia...

Sobre análisis a nivel de individuo también es nulo, pues considera que la formación necesaria para el puesto de trabajo ya la tienen los empleados (obviando siempre los casos especiales como el del operario ya que son maquinaria más específica). Por ejemplo, si ven que un trabajador tiene problemas con el manejo de excel lo que esperan es que él mejore su formación en ese aspecto.

Consideramos que el análisis a nivel organizacional podría ser muy beneficioso en el largo plazo, ya que una empresa con una cultura fuerte y un buen clima organizativo suele tener unos trabajadores más comprometidos. Orientado a este mismo aspecto creemos necesario el análisis a nivel de individuo, haciendo ver que la empresa no exige simplemente rendimiento y que apoya a sus empleados (si los ve con problemas).

o Diseño de programas de formación

2. ¿Hay programas de formación ya preparados para los empleados?

(Si los hay como se han elegido, son externos o internos a la empresa?)

- Operarios de fábrica: Al incorporarse a la empresa se les imparte un curso orientado a aprender el funcionamiento de la maquinaria (depende del puesto) de formación obligatoria, impartido por el fabricante de la máquina, para aprender a usar la maquinaria, Hay casos en los que puede ir un trabajador de J.García Carrión a la empresa fabricante (que tenga el título de formador) para informarse sobre el funcionamiento y aprender de ellos para luego impartir él el curso a sus compañeros.
- Cursos de prevención de riesgos laborales. Todos los puestos los tienen, cada uno adaptado a sus necesidades. Suele impartirlo personal externo a la empresa.

En puestos administrativos: Como te tienes que sentar, cada cuánto tiempo deben descansar, como colocar la muñeca para que no te duela de usar el ratón...

- En puestos administrativos se ofrecen cursos de idiomas. Suele impartirlo personal externo a la empresa.
- Hay cursos de informática ocasionalmente para que los empleados sean conscientes de la exposición en internet. Suele impartirlo un externo.

El tipo de formación que se emplea es en habilidades principalmente, y a nivel del puesto de trabajo (es decir, no se prepara a los empleados para tareas diferentes a las de su puesto), obviando todos los demás tipos ya que ni se trabaja en equipo y, como hemos visto en los demás trabajos, el apartado más subjetivo del trabajo se trabaja muy poco (la motivación, el cómo están los empleados en la empresa...)

Como estos programas de formación se orientan sobre todo a puestos de trabajo el público objetivo de dicha formación siempre serán las personas que tengan dichos puestos. Obviamente a un administrativo no le darán el curso sobre el manejo de la maquinaria que hacen los operarios de fábrica. El número de personas que recibirán la formación es relativo, como la mayoría de los programas se realizan al entrar a trabajar depende de la cantidad de personas contratadas.

Quién será el formador varía dependiendo del tipo de programas, por ejemplo si es formación para el inglés sí que se hacen mediante empresas especializadas en formación externas a la empresa (es más barato que tenerlo internamente y tienen convenios con ciertas academias). Ocurre igual con los cursos de informática, higiene postural...

Por otro lado para aspectos más específicos como el de manejo de la maquinaria es "híbrido", hay un trabajador que recibe formación externa a la empresa mediante asesores externos (el fabricante de la maquinaria) y este mismo trabajador formará a los demás, (formación por compañeros de trabajo).

Estos programas por tanto, se centran en habilidades básicas y necesarias para el trabajo y no en la formación de capacidades como liderazgo, comunicación...

Creemos que este aspecto es muy mejorable en García Carrión, pues obvia una de las partes más importantes de la organización como es el aspecto interno al empleado, sus capacidades, emociones... Los cuales a largo plazo, siguiendo a su vez con una implantación de cultura empresarial, llevan a la consecución de ventajas competitivas frente a las demás empresas.

Es por ello que creemos que la empresa debería formar a los trabajadores en estas capacidades mencionadas anteriormente y alejarse de la formación centrada en el puesto de trabajo actual y ofrecer programas orientados a que el empleado forme lazos personales con la empresa y sus compañeros.

Este tipo de programas podrían ser en ética, diversidad, trabajo en equipo, en situaciones de crisis (muy importante por ejemplo del estrés ya que vimos en trabajos anteriores que sufren muchos empleados por ello)... Además de en creatividad, los cuales le pueden dar “beneficios” a corto plazo (existen casos donde tras un programa de formación en este tipo los trabajadores comenzaron a dar propuestas de mejoras en las operaciones de la empresa las cuales resultaron en un ahorro de costes y mejora de la eficiencia).

o Implantación

3. ¿Estos programas se implantan de forma permanente en la empresa (para todos los nuevos empleados o para todos los que asciendan a cierto puesto)?

- Hay planes de formación para cada persona que se incorpora
- Respecto al lugar de formación se imparte en el mismo puesto de trabajo, es decir, la persona puede estar bajo la dirección de un supervisor.
- Fuera del puesto de trabajo; depende de cual sea el objetivo de la formación, cubrir una necesidad específica que requiera el puesto (normalmente dentro del trabajo) o ofrecer una formación más general (fuera del puesto o de la empresa)

El lugar de trabajo también depende del tipo de programa:

Si es para formación básica del puesto se hace en el propio puesto de trabajo y en el lugar de trabajo a través de enseñanza directa, aprendizaje... Al igual que vimos en trabajos anteriores se hace uso de las prácticas y ayudantías de estudiantes universitarios.

Aunque no se suele dar, vimos que a algunos empleados los formaban en varias áreas para que pudiesen cubrir bajas de distintos departamentos. Para estos emplean métodos en el lugar de trabajo pero fuera de su puesto, mediante la instrucción programada.

Si es para la formación en otras habilidades que no sean básicas, como idiomas o informática se hace fuera del lugar de trabajo, empleando cursos reglados.

Creemos que podría ser bueno el uso de más métodos en el lugar de trabajo y en el puesto como pueden ser las tutorías/preparación, así fortalecería a su vez lazos interpersonales entre trabajadores. También el uso de rotación de puestos sobre todo en los operarios de fábrica, mejorando su formación transversal y minorando la monotonía de los puestos de trabajo.

Para los de fuera del lugar de trabajo recomendamos el uso de estudios de caso y role playing para la formación en otras habilidades como la ética, diversidad... Discutidos anteriormente.

o Evaluación

4. ¿Hay algún tipo de evaluación específica para los empleados que acaban de recibir formación respecto a esta?

En J.García Carrión no implementan sistemas de evaluación de las competencias adquiridas en los programas de formación, simplemente sabrán si ha tenido efecto por el buen trabajo que haga el empleado, es decir se contempla de una manera más específica pero informal el rendimiento del trabajador.

Recomendamos que se haga un seguimiento más específico de la eficacia de los programas de formación, pues si en un primer momento puede parecer que esto simplemente añade costes, también evita el malgasto en programas de formación que no realizan su cometido.

- Tiempo y coste de los programas formativos

5.¿ Supone un gran coste para la empresa la formación de los empleados?

Sí, pero es un coste necesario que asumir. (más le cuesta que no sean formados)

Al ser una empresa con poca rotación (de mando intermedio para abajo) le interesa invertir en una buena formación de sus empleados. En cambio; no se invierte tanto capital en la formación de puestos directivos porque ya vienen “ formados”.

La formación de los empleados puede suponer un coste para la empresa, ya sea en términos de tiempo, recursos financieros o ambos. Sin embargo, es un costo necesario ya que puede generar beneficios significativos a largo plazo.

La empresa invierte más capital en la formación de puestos de operarios que en puestos directivos. Si bien es cierto que los puestos directivos suelen tener una base de habilidades y conocimientos más sólida, también es importante invertir en su desarrollo profesional. Esto puede incluir programas de mentoría, coaching y otras iniciativas que la empresa podría implementar.

Aunque la formación de los empleados pueda implicar un costo para la empresa, los beneficios asociados, como la retención de talento, la mejora del desempeño y la preparación para roles de más responsabilidad, pueden superar con creces dichos costos. La empresa, es por esto que, considera la formación como una inversión estratégica a largo plazo en lugar de un gasto e invierte en ella sin imponer un presupuesto como tal.

- Nuevas tendencias en formación

o E-learning o Método 70-20-10

- Método 70-20-10: No se aplica el método como tal pero si se cumple
- E-learning : Puede ser sincrónico (cursos de una persona en directo) o asincrónico (cursos ya grabados, que después del curso tienes acceso a volver a ver por si no se ha podido asistir a la sesión en directo).
 - Mobile learning: No es habitual
 - Video learning : No es habitual
 - Big data
 - Instant learning : No; cada uno se busca la vida. Cuando a alguno le surge un problema es más bien autoformación y se apaña para aprender.
 - Flipped room: no
 - Learning analytics: no

o Universidades Corporativas

No hay

6. ¿Hay un órgano formal de formación en la empresa o se recurre a formación informal o a formación externa?

Se recurre a la formación informal o en algunos casos, a formación externa, yendo los empleados a otras entidades (otras empresas) a aprender acerca de lo que se necesite. No hay universidades corporativas.

o Outdoor training o Gamificación

7. ¿Hay planes o actividades de formación al aire libre o basadas en juegos?

No hay ningún tipo de actividad como estas, se podrían implementar actividades basadas en juegos, sobre todo para nuevos empleados, para conocer a sus compañeros de trabajo y familiarizarse con el entorno de la empresa, a la vez que aprenden acerca del funcionamiento de la misma y de las labores a desempeñar en su puesto.

- Planificación de la gestión de la carrera profesional

o Premisas

o Fase de valoración

8. ¿Se ayuda a los empleados a conocer su lugar en el mercado laboral?

No hay ningún tipo de evaluación por parte de la empresa, los empleados identifican su lugar en el mercado laboral por ellos mismos.

Se podría proporcionar una autoevaluación para que los empleados sepan su valor desde un punto de vista más estandarizado. Además, esta medida no sería muy costosa para la empresa.

o Fase de dirección

9. ¿Se ayuda a los empleados a orientar su futuro profesional?

Al igual que en la fase de valoración, la empresa no hace nada, son los empleados los que orientan sus propias carreras.

o Fase de desarrollo (rotación de puestos, coaching, mentoring, mentoring inverso)

Rotación de puesto:

La empresa no suele hacer ninguna de estas cosas, la más presente es la rotación de puestos, pero se da inusualmente, en casos muy específicos (un ingeniero que quiera ascender...).

Como propuesta, se podrían implementar programas de coaching para nuevos empleados, y así también fomentar la relación de los veteranos con los novatos, aunque hacer avances en este ámbito es más costoso que en otros.

10. ¿Se fomenta la relación entre los empleados más veteranos con más responsabilidades y los más inexpertos? (Enfocado al aprendizaje de estos empleados inexpertos)

No se realiza ninguna acción por parte de la empresa para fomentar esta relación, pero sí existe de manera natural en la empresa, ayudando los más veteranos a los menos experimentados.

Como en el punto anterior, con programas de coaching se podría fomentar esta relación de forma natural si se orientan correctamente.

- Nuevas tendencias en gestión de carrera profesional

o Networking

11. ¿En la empresa se le da la oportunidad a los empleados de formar parte de un networking? (Entendemos por networking una red de contactos sobre profesionales de su mismo ámbito, que se le da la posibilidad a un empleador de formar a través de redes sociales, exposiciones a las que se le manda al empleado a nombre de la empresa sobre su ámbito de trabajo, mentoring, etc...).

La empresa no ofrece ninguna facilidad en este aspecto.

o Plan de empleabilidad

12. ¿La empresa tiene en cuenta la empleabilidad a la hora de mover a un trabajador de puesto de trabajo? (Por ejemplo ciertos atributos que hacen idóneo a una persona a la hora de cambiar de puesto: vocación, compromiso al cambio, responsabilidad, competencias digitales, movilidad, flexibilidad, etc...).

No, la empresa se centra en las competencias que tiene cada empleado para desarrollar su puesto de trabajo, sin tener en cuenta cambios potenciales.

Se podrían tener algo más en cuenta, ya que en muchos casos son los propios empleados los que suplen la demanda de empleo de la empresa. Además se podría aportar valor a los empleados en este sentido implementando algún tipo de rotación de puestos.

o Marca personal (personal branding)

13. ¿La empresa ayuda a sus empleados con su personal branding? (El personal branding es la marca propia de cada empleado, desarrollando sus habilidades, destacando puntos diferentes, elaborando una historia de logros, ayudando a motivar y encontrar su valor único).

La empresa no aporta nada al personal branding de los empleados, se centra principalmente en el employer branding

Tema 7

o Delimitación de la evaluación (qué, cuándo y quién)

1. ¿A qué trabajadores y en qué niveles de la organización se lleva a cabo esta evaluación? (Además de qué dimensiones de su trabajo se evalúa).

En el caso de tratarse de puestos básicos, tanto en administración como en fábrica, se ha establecido un sistema de bonificación basado en la evaluación del desempeño. Durante este proceso, el superior directo de cada trabajador a evaluar, evalúa su rendimiento

mediante diferentes tests que le son enviados por el departamento de recursos humanos para posteriormente proporcionar una valoración o respuesta a el mismo.

La evaluación del desempeño puede basarse en diferentes criterios como el cumplimiento de los objetivos, la calidad del trabajo realizado, la puntualidad, la asistencia, entre otros factores. En función de estas respuestas y la calificación obtenida, se le asigna a cada trabajador una cantidad adicional o bonus que se suma a su salario normal.

Sin embargo, en el caso de los puestos directivos, esta evaluación se realiza de forma diferente. Si un empleado directivo no está satisfecho con su desempeño, la empresa optaría por su despido, sin realizar una evaluación formal de su rendimiento previa.

Esta diferenciación en el trato puede deberse a varias razones. Por ejemplo, los puestos directivos suelen tener un nivel de responsabilidad y toma de decisiones más elevado, por lo que se espera de ellos que mantengan un alto rendimiento en todo momento. Si un directivo no cumple con las expectativas de la empresa, podría considerarse que su capacidad para liderar y tomar decisiones está comprometida, lo que resultaría en su despido.

2. ¿Cuándo se evalúan estas competencias del trabajo? (Por ejemplo, no es lo mismo evaluar el nivel de rendimiento de un trabajador de una fábrica de trigo, antes de la época de cosecha).

Dicha evaluación se lleva a cabo dos veces al año, en verano y en navidad.

3. ¿Quién es el encargado de estas evaluaciones? (Normalmente suelen encargarse los del departamento de RRHH, pero puede ser que la realice directamente el superior, compañero de trabajo, autoevaluación, el cliente, etc...).

El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) desempeña un papel fundamental en la implementación y gestión del sistema de evaluación del desempeño en la organización. Como parte de este proceso, RRHH se encarga de enviar el cuestionario a cada superior directo de los empleados en diferentes puestos.

o Evaluación del rendimiento (métodos objetivos, subjetivos y mixtos)

4. ¿Se utilizan métodos de medición objetivos? (Se entiende por métodos de evaluación objetivos aquellos que simplemente evalúan los resultados, por ejemplo: El nivel de ventas, nuevos clientes, etc...).

Los métodos de medición objetivos son únicamente aplicados al Departamento Comercial principalmente debido a razones como a que el equipo comercial está enfocado a los resultados, por lo que es común establecer metas cuantificables y orientadas a resultados, como ventas, ingresos generados, número de clientes adquiridos, etc, ya que su enfoque principal son los resultados y la generación de ingresos para la organización.

En cuanto al resto de áreas de la organización no suele ser el método de medición objetivo el empleado.

5. ¿Se utilizan métodos de medición subjetivos? (Se entiende por métodos de evaluación subjetivos aquellos que valoran la adquisición de nuevas habilidades, la actitud del empleado, etc...).

Debido a la dificultad en el resto de áreas para establecer objetivos más difíciles de cuantificar o para centrarse en actividades que presten fácilmente una medición objetiva, optan por emplear métodos de medición subjetivos. Estos pueden ser tales como la retroalimentación con los superiores y compañeros, análisis de proyectos realizados, etc.

6. ¿Se utilizan métodos de evaluación mixtos? (Estos se suelen dar en centros de evaluación específicos, normalmente a directivos, donde se evalúan diferentes métodos, todo tipo de pruebas: test, entrevistas, etc...).

No

o Gestión y mejora del rendimiento

- Estrategias de reforzamiento positivo, negativo y otras opciones más radicales.

7. ¿Se utilizan estrategias de reforzamiento positivo? (Promocionando conductas deseables, estableciendo criterios conductuales, sistemas de recompensas, etc)

La empresa no utiliza técnicas de reforzamiento positivo pero sí consideramos que podrían introducirse como una opción de mejora debido a que la empresa misma se beneficiaría de ello.

En general, las estrategias de reforzamiento positivo pueden tener un impacto significativo en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados. Al crear un ambiente laboral positivo y recompensar conductas deseables, podría mejorar la productividad, retener su talento clave y fortalecer su cultura organizacional.

8. ¿Se utilizan estrategias de reforzamiento negativo? (Para evitar determinados comportamientos no deseables, bien quitando recompensas o mediante castigos). No hay estrategias de este tipo definidas formalmente, mas que las que se producen comunmente en todas las empresas (charla del jefe si algo va notablemente mal, etc)

9. ¿Y otro tipo de estrategias? (Como por ejemplo rediseñar el puesto cuando no funciona o no alcanza objetivos, trasladarlo a otro puesto, etc...). Tampoco hay estrategias de otro tipo, aunque se podrían implementar por ejemplo si en un puesto de manera reiterativa los que lo ocupan tienen problemas (de rendimiento, de comodidad, etc.) se podría plantear el rediseño del puesto en cierta medida.

- Entrevista de evaluación.

10. ¿Se realizan entrevistas de evaluación como medio de gestión y mejora del rendimiento? (Como por ejemplo, podría darse un caso de una charla con el superior indicando este como mejorar su rendimiento o dando algunos tips para hacer mejor su trabajo, remarcando los puntos a mejorar, etc...).

No hay entrevistas programadas formalmente, pero de manera informal los superiores están pendientes de posibles mejoras del rendimiento según el funcionamiento en cada momento

- Nuevas tendencias:

o Evaluación continua

11. ¿Se realizan sistemas de evaluación por evaluación continua? (Se trata de un sistema de evaluación donde se evalúa a nivel diario/semanal en equipos por proyectos por ejemplo, donde no tiene sentido evaluar de forma mensual o trimestral por la propia naturaleza de este).

A pesar de que en García Carrión tienen trabajos por proyectos, no implementan la evaluación continua. Nosotros creemos que sería una opción muy apropiada debido a los cambios continuos y la rapidez de esta modalidades de trabajo, la implementación de esta modalidad ayudaría a evaluar estos sistemas mucho más continuos basados en datos que se generan día tras día o semana tras semana y que permiten un feedback y medidas correctoras mucho más ágiles y efectivas.

o Evaluación por compromisos

12. ¿Se realizan sistemas de evaluación por evaluación por compromisos? (Evaluando el nivel de compromiso de sus empleados en su trabajo, ya puede ser mediante entrevistas más informales, dinámicas, etc.. Donde lo importante ya no es tanto el rendimiento sino más bien como de afín es el trabajador con los objetivos y metas de la empresa).

No se realizan evaluaciones por compromiso, aunque proponemos esta modalidad de evaluación ya que sería una buena forma de mejorar el propio compromiso de los trabajadores porque si ellos ven que se valora mejoraría su compromiso en esta.

Con la evaluación por compromisos se quiere conocer el compromiso de los trabajadores en las metas y objetivos de la empresa, lo cual mejorará el desempeño en su trabajo, se suelen realizar mediante entrevistas mucho más dinámicas, más profundas, las empresas quieren averiguar ese nivel de compromiso de los empleados y calificarlo para trabajar en cómo incrementarlo.

Tema 8

Para diferentes puestos representativos (Ápice Estratégico (Dueños o los de arriba del todo), Línea Media (Directivos Medios) y Núcleo Operaciones (Trabajador Normal)).

Aclaro que pueden ser ambas a la vez:

1. ¿Qué tipo de retribución utiliza la empresa? (Por si quiere dar una idea general, pero vaya es profundizar en las preguntas de abajo).

—

2. ¿La retribución es financiera o no financiera? (Financiera es un valor monetario directo, es decir, salario, bonos... La no financiera se refiere a aspectos intangibles como la satisfacción del empleado, el ambiente psicológico del trabajo...).

Garcia Carrion utiliza una retribución financiera como forma de compensación para sus empleados, es decir, hay una serie de paquetes retributivos que varían según la función de la persona y del puesto de trabajo que desempeña.

3. ¿La retribución es directa o indirecta? (La directa se refiere a la compensación económica en términos monetarios, como el salario base y los incentivos salariales... Y la indirecta que no tiene un valor monetario directo, pero es de gran valor, por ejemplo, el seguro médico, tarjeta de transporte, los días de vacaciones...).

También existen retribuciones directas e indirectas, dependiendo del puesto de trabajo. Vamos a distinguir los tipos de retribución de la empresa según los puestos de trabajo:

- **Ápice estratégico (Dueño de la empresa):** En el caso de los puestos de más alto nivel, se suele ofrecer una combinación de retribuciones financieras y beneficios directos e indirectos, por ejemplo:
 - Directo: el salario base, bonificaciones.
 - Indirecto: coche de empresa y seguros médicos.

- Línea media (Directivo Medio): Garcia Carrion se centra principalmente en la retribución directa con un salario base y bonificaciones.
- Núcleo de operaciones (Trabajador de la fábrica): principalmente utiliza la retribución financiera en forma de salario base y otros incentivos, como el pago de horas extras.

4. ¿La retribución es fija o variable? (Fija se refiere a si hubo un acuerdo previo entre el trabajador y la empresa, salario base fijo. Y la variable es la compensación económica según los resultados por ejemplo, comisiones por ventas, una compensación adicional por el volumen de ventas.).

Garcia Carrion se centra en una retribución principalmente fija, es decir, sus empleados reciben un salario base estable en función del puesto de trabajo y experiencia laboral.

Sin embargo, también se suelen ofrecer incentivos extras que son variables, por ejemplo, para los trabajadores de las fábricas pueden tener bonificaciones por el rendimiento o por realizar horas extras.

5. ¿Cuál es el salario que recibe actualmente el trabajador en cuestión? En caso de no poder proporcionar cifras exactas, ¿podrían proporcionar una cifra aproximada?

En cuanto al salario que reciben los distintos puestos de trabajo, tenemos las siguientes cifras:

- Ápice estratégico (Dueño de la empresa): más de 60.000€.
- Línea media (Directivo Medio): 40.000€ - 60.000€.
- Núcleo de operaciones (Trabajador de la fábrica): 20.000€ - 30.000€ brutos anuales

→ Propuesta: *Como Garcia Carrion es una empresa muy tradicional y se basa principalmente en la retribución financiera, recomendamos la introducción de retribuciones no financieras:*

- *Flexibilidad laboral: es una opción muy atractiva para aquellos empleados que tienen familia o responsabilidades personales, por ejemplo, la implementación del teletrabajo o tener horarios flexibles...*
- *Formación y desarrollo: proporcionar oportunidades de formación y desarrollo para los empleados.*

Ventajas de la implementación:

- *Retención de empleados: los trabajadores sienten que el empleador se preocupa por su bienestar y desarrollo, y que se sientan más comprometidos.*
- *Atracción de empleados: mejoramos nuestro employer Branding lo que provocará que seamos más atractivos para los candidatos potenciales.*
- *Mejora de la productividad y de la motivación de los empleados.*

- Gestión de la retribución:

o ¿Se cumplen los tres tipos de equidad (interna, externa e individual)?

6. ¿La empresa tiene en cuenta la equidad interna al comparar los salarios entre los distintos puestos de trabajo, de manera que se asegure de que se esté compensando adecuadamente las diferencias en habilidades y responsabilidades?

Hay una banda salarial, pero sí a los dueños les cae bien uno pues puede cobrar más. Osea no hay equidad como tal porque no siempre se cumple

La empresa cuenta con una banda salarial, lo que implica que haya una cierta estructura salarial para cada puesto de trabajo, aunque es cierto que existen ciertos casos en el que los dueños pueden ofrecer salarios mas altos a empleados que tienen cierta preferencia, por lo que no se cumple siempre dicha cierta equidad salarial.

→ Propuesta: *sería recomendable que la empresa implemente una política salarial más transparente y equitativa, teniendo en cuenta las habilidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo para fijar los salarios, ya que esto proporciona una imagen más profesional y justa.*

7. ¿También tiene en cuenta la equidad externa, considerando los salarios ofrecidos en otros puestos similares en otras empresas para garantizar una retribución competitiva y justa en el mercado laboral?

Garcia Carrion sí tiene en cuenta la equidad externa al comparar los salarios ofrecidos en otros puestos similares en otras empresas, donde si la empresa no pagará salarios competitivos, no tendría a personas dispuestas a trabajar para ella.

8. ¿La empresa reconoce las diferencias individuales al proporcionar remuneraciones personalizadas que reconocen las habilidades y el rendimiento individual?

Garcia Carrion no reconoce las diferencias individuales al proporcionar remuneraciones personalizadas que reconocen las habilidades y el rendimiento individual, es decir, en competencias.

→ Propuesta: La empresa podría reconsiderar proporcionar remuneraciones personalizadas según las habilidades y rendimientos de los empleados, a través de sistemas de evaluación de desempeño. Así la empresa podría fomentar la cultura del reconocimiento y motivación, consiguiendo así mejorar la capacidad para atraer, retener y desarrollar mejores talentos.

9. ¿Existe una retribución en base al puesto de trabajo o en base a las competencias?

- Basado en el puesto de trabajo: (salario según las funciones, tareas, responsabilidades...), por ejemplo en una empresa de servicios financieros, el puesto de Director financiero se considera más importante que el puesto de analista financiero junior debido a las responsabilidades y decisiones estratégicas asociadas al cargo. Por lo tanto su salario será mayor.

Si, se basa en el puesto de trabajo, es decir, hay diferentes retribuciones salariales según las responsabilidades y roles, línea media, núcleo de operaciones...

o Explicar tipos de incentivos utilizados (retribución basada en el rendimiento)

10. ¿Podría explicar qué tipos de incentivos utiliza la empresa para motivar a sus empleados y mejorar su rendimiento, como por ejemplo la retribución basada en el rendimiento?

- Se negocia cuando entras; no hay incentivos extras estructurados (por ejemplo no existe el subirte el sueldo un porcentaje en base a la antigüedad)

Los incentivos por rendimientos actualmente no se valoran en la empresa de García Carrión, simplemente al entrar a trabajar en la empresa se negocia el contrato con la retribución deseada, ellos te ofrecen los extras de los que dispongan (como por ejemplo seguro médico).

Como propuesta podrían implementar incentivos individuales individuales como por ejemplo en función de la posición en la empresa:

- Incentivos generales:
 - El trabajo a destajo: Donde el trabajador recibe un plus por unidad producida.
 - Sistema de sugerencias: Donde se motiva a los empleados a aportar ideas que permitan ahorrar o ganar dinero.
 - Plan de horas de trabajo normales: Se dan incentivos a los trabajadores en función de las horas ahorradas.

- Incentivos para personal de ventas, o comisiones: Se asocia el volumen de ventas con la retribución variable del trabajador, las comisiones suelen fijarse como un porcentaje de las ventas.

- Incentivos para la dirección: Es una parte importante por la complejidad del trabajo o el constante posibilidad de lidiar con conflictos:
 - Incentivos a corto plazo: Tiene un papel motivador, como por ejemplo bonos mensuales.
 - Incentivos a largo plazo: Que van dirigidos a ajustar los intereses individuales con los de la empresa, como por ejemplo stock option, que trata de ofrecer al directivo a precio establecido cierta cantidad de acciones de la empresa o paracaídas de oro, que son pagos extraordinarios cuando la compañía realiza un cambio de propiedad.

También puede realizar otro tipo de incentivos a parte de los individuales, como son:

- Incentivos de grupo: Se fijan unos ~~estándares~~estándares de grupo y se dan remuneraciones en función de superar estos mismos, todos reciben una cantidad ganada por el que haya producido más o una cantidad equivalente a la cantidad promedio ganada.
- Incentivos a toda la organización: Esta fijación de objetivos se da si la empresa necesita de gran cooperación entre miembros, por lo que si la empresa obtiene ciertos objetivos se dan incentivos:
 - Planes de participación en beneficios: Puede ser en efectivo en función de los beneficios anuales o en función de los dividendos de la empresa, donde se paga un porcentaje de estos a los empleados fijados con anterioridad.
 - Plan scanlon: Se premia la eficiencia de las actividades, estimulandola mediante i
 - Planes de propiedad de acciones para los empleados:

o Destacar los elementos NO FINANCIEROS de la retribución que utiliza la empresa.

11. ¿Podría mencionar algunos ejemplos de elementos no financieros de la retribución que utiliza la empresa para motivar y reconocer el desempeño de sus empleados, como por ejemplo el reconocimiento público, oportunidades de crecimiento profesional, flexibilidad laboral, entre otros?

nada

12. ¿En la empresa se aplican nuevas tendencias en retribución, como la retribución flexible y el salario emocional?

- Por ejemplo, una empresa puede ofrecer a sus empleados opciones de retribución flexible, como elegir entre un paquete de beneficios que se adapte a sus necesidades individuales, como seguro médico, seguro de vida, planes de pensiones, entre otros.

No te dejan elegir

- La empresa puede ofrecer un salario emocional a través de acciones como el reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional, horarios flexibles, opciones de teletrabajo, y otros beneficios que no se traducen directamente en dinero.

Nada, al menos en puestos directivos no.

→ Propuesta: Implementar ambas tendencias de retribución, vamos a comentar ambas:

- Retribución flexible: donde se pueda elegir las diferentes opciones de compensación, como puede ser, aumentar su salario base, recibir más días de vacaciones, recibir un seguro de salud privado...
- Salario emocional: ofrecer programas de desarrollo personal y profesional, programas de bienestar físico y emocional, acceso a eventos culturales,