

**Universidad de Almería**

**Grado de Relaciones Laborales y RRHH**

**Proyecto Fin de Grado**

**Análisis del proceso estratégico de una organización en concreto.**

**Empresa objeto: “Multinacional de investigación y comercio de semillas”**

**Fecha de Convocatoria: Octubre 2013**

**Tutor: Miguel Pérez Valls**

**Alumno: Jónathan Gavilán Luque**

## **RESUMEN:**

El objetivo de este proyecto es el análisis del proceso estratégico de una organización en concreto. En este caso, la empresa objeto es una empresa multinacional de investigación y comercio de semillas.

El proceso de análisis estratégico de una organización, es un estudio complejo y sistemático de varios aspectos que inciden en el funcionamiento a corto, medio y largo plazo de una organización.

Es de suma importancia prestarle atención a todas las posibles circunstancias, que surgiendo en el día a día puedan tener incidencia en políticas empresariales, métodos o costumbres irregulares según ley, convenios, contratos laborales o mercantiles.

Por lo tanto, y para no extender en demasía el contenido de este trabajo, nos vamos a centrar en el planteamiento de los objetivos empresariales a cinco años vista, al estudio del entorno y de los recursos, al proceso de formulación entre lo que se hace y lo que se debería hacer, así como a los métodos y herramientas para su implantación. Todo desde un enfoque de RRHH.

Mención especial merece el estudio del personal y la gestión de sus competencias, evaluando el rendimiento, así como su motivación.

Este proceso de valoración del personal, supone una cuestión de especial valor, ya que es un análisis que a menudo realizan las pequeñas empresas de forma inconsciente. Sin embargo, en entidades de cierta relevancia se implanta con sistemas escritos y revisables de forma flexible.

En el caso de esta organización, observamos los diferentes tipos de implantación de la evaluación del rendimiento en función de la disponibilidad y criterio del gerente correspondiente.

El proyecto concluye con una propuesta de redefinición de valores, estrategias y competencias, en base a los datos recogidos y la casuística especial de la empresa.

-----

## ÍNDICE:

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN:.....  | 2  |
| ÍNDICE: .....  | 3  |
| INTRODUCCION:.....   | 4  |
| CONTENIDO: ESTADO DE LA CUESTION Y ANALISIS: .....   | 7  |
| 0.MISION, VISIÓN Y VALORES en la empresa objeto de estudio:.....                             | 13 |
| 1. OBJETIVOS: .....  | 17 |
| Definición de los objetivos de la empresa y de RRHH .....                                    | 17 |
| 2.ANALISIS: .....  | 19 |
| La Agricultura en Almería .....  | 19 |
| Actividades auxiliares a la agricultura. Características del subsector <b>Semilla</b> :..... | 25 |
| Las 5 fuerzas de Porter ( <i>RRHH en el subsector de la Semilla</i> ): .....                 | 29 |
| Análisis del entorno (externo) – (desde RRHH).....   | 33 |
| Análisis de los recursos (interno) – (desde RRHH).....                                       | 34 |
| 3.FORMULACION: .....   | 37 |
| Listar que acciones está haciendo la empresa (entre 2010 y 2012) .....                       | 39 |
| Listar que acciones de mejora se podrían hacer (a partir de 2013).....                       | 44 |
| MATRIZ DAFO – ESTRATEGIAS 2013 .....   | 47 |
| 4.IMPLANTACIÓN .....   | 48 |
| Herramientas .....   | 48 |
| Establecer métodos de control .....  | 49 |
| Gestión de competencias.....   | 53 |
| Evaluación del rendimiento (motivación).....   | 53 |
| PERFORMANCE APPRAISAL EMPLOYEE.....  | 58 |
| 6.REDEFINIR VALORES / ESTRATEGIAS / COMPETENCIAS .....                                       | 65 |
| CONCLUSIONES:.....   | 67 |
| BIBLIOGRAFIA: .....  | 68 |

## **INTRODUCCION:**

Como se comentaba en el resumen, este proyecto no es más que un análisis del proceso estratégico de una organización. En este caso, la empresa objeto es una multinacional de investigación y comercio de semillas.

Para la realización correcta del análisis se han observado datos y situaciones acontecidas en los últimos 4 años en la vida de la empresa. Este análisis se centra específicamente en el área de RRHH, por lo que las impresiones recogidas, el estudio de la estructura, de la estrategia, y del personal, está enfocado principalmente desde el prisma de RRHH.

Por cuestiones de privacidad, los datos reales de la empresa en cuestión se van a mantener en el anonimato, aunque claro está, pueden concurrir circunstancias y datos históricos que desvelen en algunos casos su identidad.

Este trabajo va a resultar relevante para la comparativa de organizaciones y su evolución, en un sector en auge, no solo en Almería, sino a nivel mundial. Sobretudo por la repercusión de estas organizaciones en un ámbito geográfico tan concreto como las provincias de Murcia y Almería, fortaleciendo con su presencia y actuación investigadora de nuevos cultivos y necesidades, a esta nueva agricultura que crece y demanda día tras día nuevas situaciones en múltiples, históricos y emergentes mercados. Con este análisis, breve pero conciso, algunas organizaciones más pequeñas, pero similares en cuanto a estructura, podrían aprovecharse como valor añadido a su conocimiento del negocio, de las nuevas propuestas, actuaciones, y estructuras que estas organizaciones multinacionales sugieren, y sobretudo seguir su evolución para copiar, seguir, y corregir si fuera el caso de una posible implantación.

Entrando en materia, podremos ver que estas organizaciones poseen estructuras parecidas ya que en gran medida son multinacionales holandesas, alemanas, francesas o japonesas, que han surgido de empresas familiares que han ido creciendo alrededor del negocio de la venta de semillas de flores y plantas. En contraposición a estas, también encontramos algún “gigante” americano que ha ido absorbiendo otras organizaciones menores, creando macro-estructuras, totalmente des-localizadas, y monopolizando de este modo mercados de gran abastecimiento como por ejemplo, el de los cereales. Y por supuesto, también existen algunas más pequeñas, que crecen a la sombra de estas otras, y que en varios casos actúan bajo bandera española de fundación.

La estructura de estas empresas familiares que se han ido expandiendo exponencialmente con el paso de los años, se basa en una organización nuclear en el país de origen, que se divide principalmente en 4 departamentos claves como son:

- ÁREA COMERCIAL.
- ÁREA INVESTIGACION.
- ÁREA ADMINISTRATIVA.
- ÁREA PRODUCTIVA.

Alrededor de ellas:

- Una JUNTA DIRECTIVA.
- Un Dpto. de RRHH.
- Un Dpto. de MK.
- Un Dpto. de CALIDAD.

Con la incorporación de estos últimos, se busca potenciar el seguimiento del cliente externo e interno, poniendo el punto de mira en los “standards” de cultura de empresa, investigación y calidad del producto. Sobre todo por la necesidad de cuidar los detalles no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial, debido en gran parte a esa rápida expansión que han sufrido en pocos años, y que les ha hecho sobredimensionarse, en muchos casos, de forma irregular y peligrosa para la correcta convivencia del personal de la organización.

El objetivo principal de estas empresas es la venta de semillas. Así lo ha sido siempre, y así lo sigue siendo. Son comercializadoras de semillas. Sin embargo, para poder entender la evolución de su organización, de su historia, de su repercusión en el mercado, y de su implicación en la mejora del sector agrícola, hemos de relacionar y analizar su evolución tecnológica y de aplicación de técnicas reproductivas.

La constante introducción de nuevas técnicas reproductivas, hacen que las variedades de cultivos se hayan ido perfeccionando defendiéndose de virus y enfermedades, conservando sabor, peso, forma y color.

En el caso concreto de estudio, es una organización que actualmente posee 1400 empleados en todo el mundo, de los cuales algo menos de 200 están presentes entre España, Portugal y Marruecos.

Como grandes hitos principales de su historia (que más adelante veremos en profundidad), podemos destacar los siguientes:

- Comenzó **en 1938** siendo una tienda de pueblo.
- **En 1959**, la siguiente generación, **incluyó** numerosos programas de mejoramiento de plantas, especializándose en tomate, pepino, pimiento, y hortalizas de hoja.
- **Actualmente**, actúa a nivel mundial, con más de 1400 empleados.

## **CONTENIDO: ESTADO DE LA CUESTION Y ANALISIS:**

Es de suma importancia que los primeros pasos que una organización debe dar, sean certeros y concienzudos. Y este inicio del camino, no debe ser una carrera de 100m lisos, sino una carrera de fondo.

Para ello, toda organización debe plantearse su hoja de ruta antes de empezar a caminar en el plano físico. Toda organización debe estructurarse en base a una serie de objetivos que deben quedar bien definidos para su posterior implantación en la cultura de la empresa.

Esos primeros pasos en los que una organización debe centrarse, son: la visión, la misión y los valores de la empresa.

Si no queremos que nuestra organización se pervierta y recorra trayectorias que no tenemos pensadas, la Dirección General de una organización, como máxima responsable, debe cerciorarse de la correcta definición de estos elementos, así como de su seguimiento y difusión.

Pero, ¿qué significan estos conceptos? ¿qué nos aportan al negocio?

Peter Drucker, mentaba lo siguiente: "El nombre, los estatutos o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos claros y realistas es una definición clara de su misión y del propósito de la organización"<sup>1</sup>.

Por ello, en un primer acercamiento vamos a repasar las definiciones de estos tres elementos desde un punto de vista llano y sencillo. Podríamos decir que "la misión" responde a la pregunta ¿para qué existe la organización?; "la visión" a la pregunta: ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?; y "los valores", definen el terreno de juego.

Pero si ahondamos en algunas de las definiciones de autores que hacen referencia a ellas, encontraremos una mayor profundidad de actuación.

---

<sup>1</sup> Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard business review*,72(5), 95-104.

**Misión:** Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Thompson y Strickland escribieron: “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”<sup>2</sup>.

O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, dicen que “la misión de una organización es su propósito general”<sup>3</sup>.

Resumiendo, y adaptándolo a una realidad moderna, podríamos hablar que “la *misión* es la razón de ser de la empresa, que selecciona a qué clientes sirve, que necesidades les cubre, con que productos, y en general, marca los límites de esa relación. Con ello, pretende amalgamar el sentir de todos los que componen la empresa, debiendo ser transformable, orientando a las acciones presentes, y a su vez, guía, en la toma de decisiones futuras para conseguir alcanzar la *visión* de la empresa”. J. Gavilán

**Visión:** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Según Arthur Thompson y A.J. Strickland<sup>4</sup>, “el simple hecho de establecer con claridad lo que se está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo”.

Para Jack Fleitman<sup>5</sup>, en el mundo empresarial, la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Las características que toda visión debe tener son:

---

<sup>2</sup> Thompson y Strickland (2001). “Crafting and executing strategy 11/e. *McGraw-Hill Higher Education* Pág. 4

<sup>3</sup> O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2004). “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”. *McGraw-Hill*. Pag 211

<sup>4</sup> Thompson y Strickland (2001). “Crafting and executing strategy 11/e. *McGraw-Hill Higher Education* Pág. 4

<sup>5</sup> Jack Fleitman (2000). “Negocios exitosos”. *McGraw-Hill*. Pag 283



**Integradora:** Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

**Amplia:** Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

**Realizable:** Debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

**Activa:** Debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

**Realista:** Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

**Alentadora:** Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

**Dimensión en el Tiempo:** Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

**Consistente:** Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

**Difundida:** Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

**Flexible:** Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

**Lenguaje Sencillo:** Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

**Responsabilidad:** Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

**Los valores:** Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

La visión empresarial es clave para impulsar un desafío a largo plazo.

Con la idea de clarificar aún más la importancia y correcta difusión de “Misión”, “Visión” y “Valores”, vamos a repasar algunos ejemplos reales de empresas punteras.

### ***EJEMPLOS DE MISIÓN:***

+ Gas natural: Atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes, servicios y productos de calidad, respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.<sup>6</sup>

+ KPMG: Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.<sup>7</sup>

+ Ford: Somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada, apasionada a proporcionar productos excepcionales y servicios.<sup>8</sup>

+ Coca Cola: Define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas fundamentales: refrescar al mundo / inspirar momentos de optimismo y felicidad / crear valor y marcar la diferencia.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Misión, visión y valores de Gas Natural:

<http://www.gasnaturalfenosa.es/es/conocenos/mas+que+gas+y+electricidad/1297100345687/quienes+so+mos.html>

<sup>7</sup> Misión, visión y valores de KPMG:

<http://www.kpmg.com/es/es/conoce/paginas/default.aspx>

<sup>8</sup> Misión, Visión y valores de Ford:

<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

<sup>9</sup> Misión, Visión y valores de Coca Cola:

<http://conoce.cocacola.es/conocenos>

### ***EJEMPLOS DE VISIÓN:***

+ Gas natural: Ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.

+ KPMG: Ser líderes en los mercados en los que participamos.

+ Ford: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

+ Coca Cola: Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr en función de conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de si mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.

## ***EJEMPLOS DE VALORES:***

### + Gas natural:

- Orientación al cliente.
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

### + KPMG:

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a la persona
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Nos comprometemos con la comunidad
- Ante todo, actuamos con integridad

### + Ford:

- Hacemos bien las cosas para nuestra gente, ambiente, sociedad, pero sobretodo para nuestros clientes.

### + Coca Cola:

Guían las acciones y el comportamiento de The Coca-Cola Company en el mundo y son:

- Liderazgo: Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: Potenciar el talento colectivo.
- Integridad: Ser transparentes
- Rendir cuentas: Ser responsables
- Pasión: Estar comprometidos con el corazón y con la mente
- Diversidad: Contar con un amplio abanico de marcas
- Calidad: Búsqueda de la excelencia

Es importante, por lo tanto, que desde la fundación, se tengan claros todos estos conceptos, creando arraigo desde la cúpula directiva, hacia el resto de departamentos, empapándolos de esa cultura hacia objetivos, de una manera clara, concisa y continuada.

#### 0.MISION, VISIÓN Y VALORES en la empresa objeto de estudio:

El objeto de este proyecto es el análisis de una organización perteneciente a la investigación y comercio de las semillas. Por cuestiones de privacidad, el nombre comercial de la misma, así como detalles descriptivos de la misma que pudieran llevar a conflicto, quedarán ocultos. Gran parte de la información aportada a continuación ha sido traducida desde el inglés, por lo que es posible que las frases no sean 100% exactas. Todos los datos sobre los que se ha trabajado son desde el año 2009 al 2012.

Como comentábamos anteriormente, es necesario identificar la misión, visión y valores de la empresa, y a partir de aquí, analizar su impacto desde un punto de vista de RRHH.

La historia de esta organización comenzó **en 1938** por JM. siendo una tienda de pueblo. **Su misión** entonces era “**vender tantas semillas como sea posible**”.

Gracias a esa iniciativa, se produjo una expansión de las actividades, junto a contratación de personal.

**En 1959**, su hijo PM **continuó con la misión** de la empresa, añadiendo numerosos programas de mejoramiento de plantas, sintonizado las variedades vegetales con las demandas específicas de los productores de todo el mundo, especializándose en tomate, pepino, pimiento, y hortalizas de hoja.

Actualmente, es una empresa líder a nivel mundial de cría de variedades vegetales. Pero la sede de la empresa se mantiene aún en el lugar original, siendo fiel a sus raíces, y resistiendo a la competencia de las grandes multinacionales, continuando con el espíritu y los valores iniciales, lejos del turbulento mundo de hoy de fusiones, absorciones y aumentos de escala.

Podemos entender **su visión** como el “**ofrecer sabrosa y saludable comida**, dedicándose a desarrollar, producir y distribuir variedades óptimas para este propósito”.

En cuanto a **los valores**, detectamos los siguientes:

- “Nuestras variedades vegetales, que se producen tanto en buenas como en malas condiciones de crecimiento, son muy nutritivas. Son una verdadera sensación tanto en su aroma y sabor, y son una delicia para los ojos en cuanto el color y la forma se refiere”.
- “Ser una empresa de semillas hortícolas familiar independiente. Que gracias a su equipo de empleados (+1400) altamente motivado y dedicado, es capaz de mantener su independencia, el crecimiento rápido y la introducción de nuevas variedades de alta calidad en muchos mercados diferentes”.
- “La clave de nuestro éxito es el espíritu empresarial, la experiencia y la creatividad. Invertir en conocimiento y en las últimas tecnologías para continuar el desarrollo de variedades vegetales que destaquen en la fiabilidad y la calidad, en cualquier parte del mundo”.
- “Investigación y Desarrollo es la esencia misma de nuestra organización. La combinación de la creatividad y la experiencia es nuestra fuerza. Tenemos la experiencia, gracias a años de experiencia en programas de mejoramiento y una estrecha cooperación tanto con el departamento comercial y de los productores locales. Nuestros centros internacionales de I + D trabajan en estrecha colaboración”.
- “Investigación biotecnológica: Centrándonos en las técnicas de marcadores moleculares, celulares y cultivo de tejidos. Los marcadores moleculares nos ayudan a identificar los genes de las plantas, lo que nos permite seleccionar el plan para las características deseadas, tales como resistencias. Con el cultivo de células y tejidos desarrollamos líneas doble haploides in vitro, ampliando la reserva genética de varios cultivos de hortalizas”.

- “Generar “Semillas de hortalizas de alta calidad” al inicio de cada cultivo. Semilla sana, pura y fiel a su tipo, fiable, fácil de sembrar, y con una capacidad de germinación perfecta. Se produce, se limpia, se clasifica y desinfecta. Se empaqueta, se verifica la calidad, y se envía a nuestros clientes”.
- “Estar familiarizados con los deseos de los consumidores desde marketing y ventas. Conceptos que nos permiten ampliar nuestro surtido, mejorar la calidad, y continuar sorprendiendo al consumidor, productor y distribuidor”.
- “Queremos que nuestros empleados puedan disfrutar de su trabajo. Regenerando una cultura de gran pasión con la que nuestros empleados altamente comprometidos nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos. Más de 1.400 empleados de alrededor de cuarenta nacionalidades trabajan juntos en armonía”.
- Ofrecemos a nuestros empleados un lugar del que sentirse orgulloso. El desarrollo personal contribuye a ello. Por eso preparar a nuestros empleados para los futuros desafíos, e impulsar su desarrollo, con cursos de formación específicos es un objetivo.

Pero, ¿están correctamente formuladas y actualizadas?:

Si hacemos un balance de lo que estas definiciones de misión, visión y valores nos transmiten, observamos que la misión inicial, basada en “*vender tantas semillas como sea posible*”, quizás fuera apropiada en sus albores, cuando el único recurso del que se disponía era una única tienda pequeña de barrio, con la que se sostenían los recursos de economía de batalla de la familia.

Sin embargo, considero que ya en la 2ª generación, esa misión debería haberse especificado algo más, ya que si bien es cierto que el objetivo de la misión es conseguir beneficios vendiendo semillas, quizás esa definición tan simple no está en consonancia con la magnitud de la empresa, y las nuevas tendencias de mercado por parte del cliente.

Lo mismo pasa con la visión del negocio, que se centra en describir lo siguiente: “*ofrecer sabrosa y saludable comida, dedicándose a desarrollar, producir y distribuir variedades óptimas para este propósito*”. Con ella, da la sensación que la empresa

produce y el cliente elige, en lugar de producir según lo que el cliente necesita. Es quizás una dinámica alejada de los movimientos actuales. Sería necesaria una renovación del término basándose en el enfoque de satisfacción de cliente y no de satisfacción del producto. En estos días que corren, las empresas deben dedicarse a focalizarse hacia el CLIENTE, y olvidarse de los PRODUCTOS bonitos y maravillosos.

Como dijo Stanley Marcus: “Si te preocupas por tus productos, ellos no regresan; si te preocupas por tus clientes, ellos si regresan”<sup>10</sup>.

Existen otras frases relacionadas como la de David Tooman: “Sales without customer service is like stuffing money into a pocket full of holes. You may gain clients, but you won't keep them.”<sup>11</sup>, o la de Steve Jobs: “Acércate tanto a tus clientes como para ser capaz de decirles lo que necesitan antes incluso de que ellos se den cuenta”<sup>12</sup>.

Sin embargo, en cuanto a valores, si se detecta una tendencia de anticipación hacia las necesidades del cliente. Los valores si parece que se están trabajando conforme la empresa va evolucionando hacia la satisfacción de los clientes, en todos y cada uno de los departamentos, desde marketing y ventas con la escucha del mercado, el traspaso de información a I+D, donde investigan para dar los primeros con nuevas soluciones, así como el departamento de producción de semillas, filtro de calidad para abastecer de seguridad las inversiones de los clientes.

---

<sup>10</sup> Stanley Marcus (1998). *Minding the store*. University of North Texas Press.

<sup>11</sup> David Tooman (2013). <http://www.linkedin.com/in/davidtooman>  
Business Development Advisor en EPIC.

<sup>12</sup> Steve Jobs (2010). Founder of Apple. Via Twitter.



## 1. OBJETIVOS:

### Definición de los objetivos de la empresa y de RRHH

Queda claro que en el momento del análisis de este proyecto, los objetivos a nivel de multinacional y los objetivos de ámbito local circulan en la misma línea, pero no son exactamente iguales.

Por ello, vamos a realizar una secuencia de los mismos desde las necesidades internacionales hasta el ámbito de estudio local, objeto de este proyecto, y por ende, dotar al mismo de un análisis de mayor profundidad.

Como hemos visto en los valores de empresa, los objetivos de la empresa son seguir produciendo semillas de calidad, con aroma, sabor, y un compromiso de eficiencia para con el cliente, que les mantenga en el mercado de una forma competitiva, consiguiendo año tras año resultados que se traduzcan en beneficios económicos, y mayor bienestar para la plantilla.

Pero centrándonos en RRHH, valorando esa importancia del bienestar de los empleados, observamos el ímpetu por desarrollar las habilidades de estos mediante motivación y formación:

- “Queremos que nuestros empleados puedan disfrutar de su trabajo. Regenerando una cultura de gran pasión con la que nuestros empleados altamente comprometidos nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos. Más de 1.400 empleados de alrededor de cuarenta nacionalidades trabajan juntos en armonía”.
- Ofrecemos a nuestros empleados un lugar del que sentirse orgulloso. El desarrollo personal contribuye a ello. Por eso preparar a nuestros empleados para los futuros desafíos, e impulsar su desarrollo, con cursos de formación específicos es un objetivo.

Sin embargo, y fuera de este orgullo empresarial, se detectan fisuras en la generación de valor formativo, ya que no se desarrolla por igual en todas las áreas de negocio, lo que provoca desigualdades dentro de los equipos, y competitividad negativa entre departamentos comerciales y de investigación.

Por lo tanto, **desde la empresa matriz**, se han marcado unos **objetivos claros** a perseguir en estos últimos 5 años:

- **Mejora de relaciones** entre los departamentos (especialmente Ventas vs I+D).
- **Aumento de la eficiencia.**
- Establecimiento de **un nuevo sistema** de creación de **VALORES de EMPRESA**, puntualizando generales, de filiales, departamentales, y de puesto.

**Desde España**, sin embargo, el **objetivo** es unánime:

- **Romper el muro físico y conceptual** entre I+D y Ventas y Administración, tras 20 años de separación.
- Creación de la figura de RRHH en la filial, en 2009, haciéndose cargo de España, Portugal y Marruecos, para minimizar el punto anterior, y **dinamizar la plantilla**, y las relaciones con el entorno (entre otras implantaciones, la de los nuevos métodos de captación). También, con una especial atención a la Prevención de Riesgos Laborales.

## 2.ANALISIS:

### La Agricultura en Almería

Para poder entender las circunstancias de la empresa en cuestión, hemos de situarla en un contexto geográfico como Almería, y enclavarla dentro del sector de la agricultura, y más concretamente, en el negocio de venta y abastecimiento de semillas a los agricultores, alhóndigas, y en último caso, “trade-markets”.

El mercado de la agricultura en Almería ha ido creciendo de forma exponencial desde que en la década de los 60, se implantara el primer invernadero y el desarrollo de la Agricultura de alto rendimiento. La utilización de este “Modelo Económico Almería de **agricultura intensiva**” consiste en un sistema de producción agrícola que hace uso intensivo de los medios de producción, es decir, la siembra. Por ello, se puede hablar de agricultura intensiva en mano de obra, insumos y en capitalización.

En este tipo de agricultura es necesaria gran mano de obra para los cultivos de hortícolas, un importe uso de “fitosanitarios” para los insumos (cultivo de flores), y una fuerte inversión en capitalización de instalaciones (invernadero). Ha permitido también, incrementar la productividad agrícola en el último siglo, asegurando una fuente estable de alimentos al tiempo que aumentaba la población mundial, y decrecía la superficie necesaria. Podríamos decir que es una agricultura acelerada.



“Las grandes transformaciones habidas en el ámbito litoral de la provincia de Almería en los últimos cuarenta años en todas sus acepciones, físico-naturales, económico-sociales o tecnológicas, no admiten comparación con ningún fenómeno económico o natural en este territorio desde los orígenes de la ocupación humana, consecuencia de la implantación y desarrollo del modelo de agricultura intensiva. Entre 1955 y 1975, la renta agraria almeriense había pasado de ser la última de la región a ser la primera, con un crecimiento siete veces superior contra un crecimiento de dos veces y media del conjunto regional y dos veces de la media de España. La posibilidad de abastecer un mercado importante y con capacidad adquisitiva suficiente para hacer frente a unos costes de producción y transporte elevados, propició que el desarrollo de la agricultura intensiva de productos hortofrutícolas pudiera alcanzar a los mercados distantes debido a la revolución experimentada en la década de los 60 en los sistemas comerciales, en la logística del transporte y la distribución. El clima subdesértico, los suelos áridos y la escasez de agua no fueron impedimento para que los agricultores y empresarios almerienses desarrollaran un amplio sistema de producción y comercialización que actualmente se traduce en 26.500 Has. de horticultura intensiva, con una productividad media de 9Kg/m<sup>2</sup>, destinándose a la exportación el 60% de la producción de 2.500.000 Tm. y una facturación de 1.800 millones de euros, y habiéndose desarrollado a su alrededor 250 empresas de la industria auxiliar, con una facturación de más de 1.000 millones de euros”<sup>13</sup>.

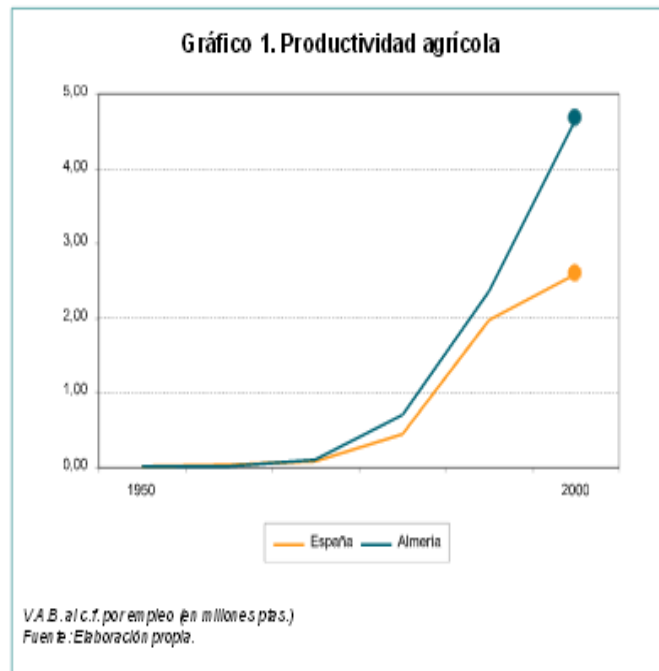
La economía de la provincia de Almería<sup>14</sup> representa actualmente el 1.2% del total nacional. Un porcentaje que la sitúa en el puesto 25 del ranking provincial. El sector agroindustrial representa, de forma directa, el 23% de la economía de Almería, frente al 5% que supone en el total de la actividad económica española.

Almería es el lugar de Europa con más horas de Sol al año. Y esto le permite cosechar de forma natural todo tipo de hortalizas (cuando en el resto del continente sólo se puede conseguir mediante costosos sistemas de calefacción artificial), siendo más productiva y creadora de una agricultura más sostenible.

---

<sup>13</sup> Coexphal. Un poco de historia. [http://www.coexphal.es/sector\\_almeria.html](http://www.coexphal.es/sector_almeria.html)

<sup>14</sup> Economía de la provincia de Almería. Wikipedia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_provincia\\_de\\_Almer%C3%ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_la_provincia_de_Almer%C3%ADa)



La provincia de Almería se ha convertido de este modo en una de las zonas más importantes de explotación agraria en toda Europa, con miles de hectáreas de cultivo bajo plástico en la costa del Poniente y Campo de Dalías, Campo de Níjar y el Levante.

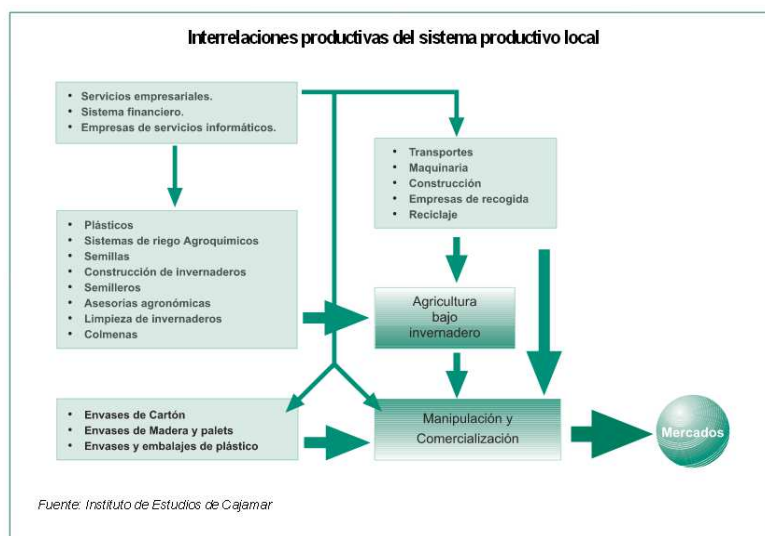
Respecto a la zona de la capital, los invernaderos se extienden principalmente por la Vega de Allá, el río Andarax y los llanos de La Cañada y El Alquíán (donde se cultiva en exclusiva el tomate Raf). En general, los cultivos más importantes son los hortofrutícolas, y en especial el de Tomate.

| <b>Distribución de usos de la superficie agrícola en 2007<sup>15</sup></b> |                                       |          |
|--|---------------------------------------|----------|
| <b>Cultivos herbáceos</b>  | Superficie                            | 2 341 ha |
|  | Principal cultivo herbáceo de regadío | Tomate   |
|  | Superficie cultivada de tomate        | 2 205 ha |

<sup>15</sup> Instituto de Estadística de Andalucía. Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (ed.): «[Agricultura en Almería. Año 2007](#)». Consultado el 22 de diciembre de 2009.



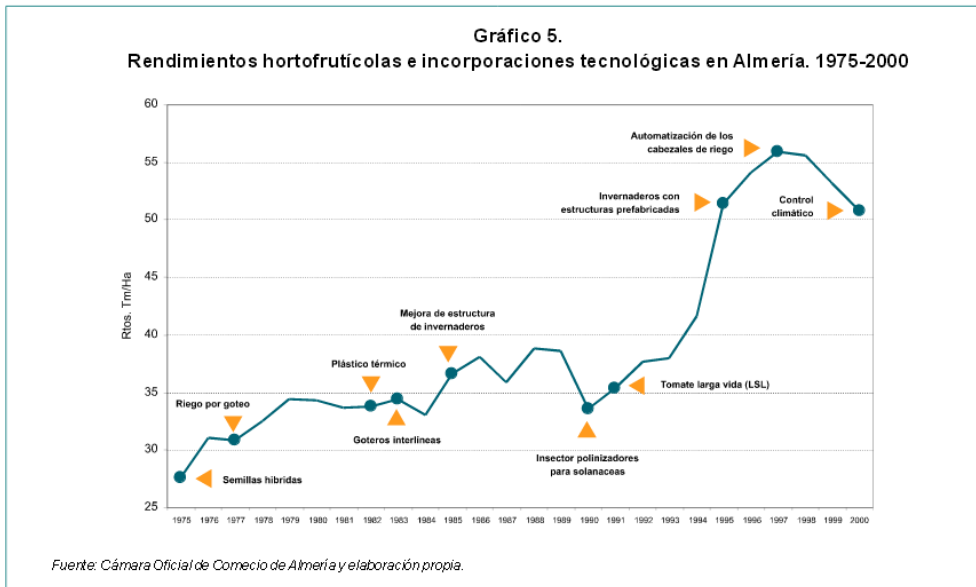
Dentro de este sector especialista de agricultura bajo invernadero, se encuentran diferentes tipos de negocios, todos ligados entre ellos, que interactúan y se necesitan para seguir progresando como mercado competitivo, como son las empresas de fungicidas, control biológico, control de aguas, instalación de plástico, de “blanqueo” del mismo...



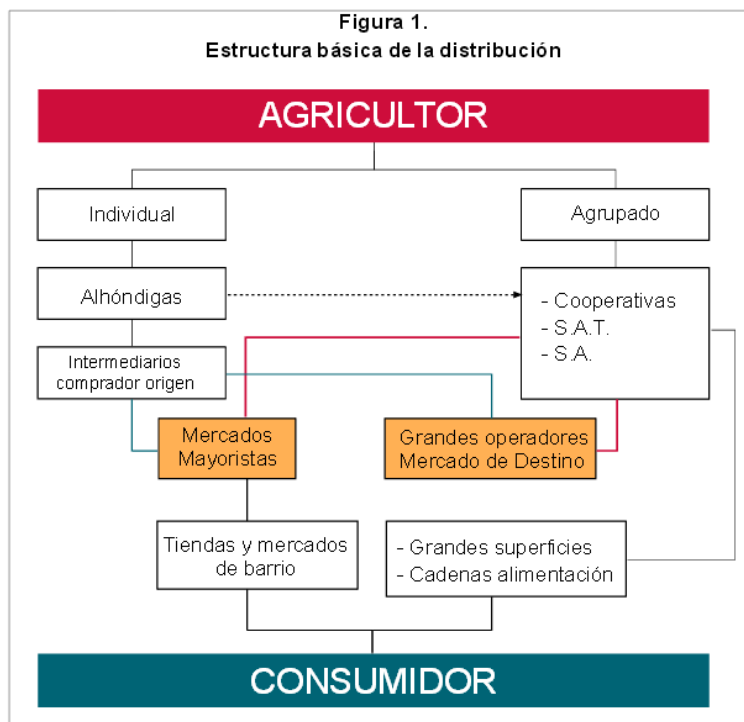
Lógicamente, y anexo a las hectáreas de cultivo bajo plástico, el mercado ha ido colocando a los laboratorios de semillas e industrias auxiliares de la agricultura, sobretodo de las multinacionales más importantes del sector.

Y en esta lucha competitiva por ofrecer los mejores productos a los clientes potenciales, este tipo de empresas de semillas tratadas genéticamente, han copado la distribución de

semillas en toda la zona, incluso abriéndose camino en el micro-sector de los productos ecológicos, siendo partícipes e impulsores de la lucha integrada.



Los clientes potenciales de estas empresas son agricultores, cooperativas, sociedades agrarias de transformación, alhóndigas y últimamente grandes superficies.



“Es más que probable que durante el siglo XXI tendrá que producirse un cambio sustancial en la estructura de las explotaciones orientándose hacia modelos de calado industrial y mucho más eficientes. El grado de implantación del sector, así como las necesidades de mejora de la competitividad, precisarán de una mayor programación y planificación empresarial. Esta etapa se presume esencialmente amortizativa (sustitución de las estructuras invernadas clásicas), por lo que surgirán importantes necesidades de capitalización. La ventaja competitiva se orientará a la racionalización de costes y a la mejora del producto (calidad, servicio...)”<sup>16</sup>,

De hecho, la crisis económica de estos últimos años, ha ayudado a “limpiar” el sector de ese tipo de negocios que no eran sostenibles, y que generalmente se financiaban mediante préstamos de campaña y/o subvenciones.

Los cultivos de horticultura más trabajados y fuente de investigación y mejora genética continúa son:

|   |   |
|---|---|
|  TOMATE      |  PIMIENTO    |
|  PEPINO      |  BERENJENA   |
|  CALABACÍN   |  SANDÍA      |
|  MELÓN       |  LECHUGA     |
|  JUDÍA VERDE |  IV y V GAMA |

<sup>16</sup> Modelo Económico Almería basado en la Agricultura intensiva (2004). *Cajamar*. Pag 11



## Actividades auxiliares a la agricultura. Características del subsector **Semilla:**

A continuación se detallan y describen las principales actividades productivas auxiliares a la agricultura, analizando el papel que cumple en el entramado agroindustrial de este avanzado sistema productivo:

“<Extractos de *Claves para la interpretación del modelo económico almeriense* ><sup>17</sup>

### **1. Construcción de invernaderos**

Más del 53 por ciento del total nacional de superficie invernada se localiza en la provincia de Almería. Del carácter artesanal de los primeros invernaderos se está pasando a modelos de tipo industrial, que mejoran considerablemente las estructuras de producción y facilitan su instalación y mantenimiento.

### **2. Semillas y semilleros**

Factor importante en la mejora de la productividad y de la competitividad comercial del sector hortofrutícola ha sido la continua incorporación de nuevo material vegetal, que se adapta a las exigencias del mercado en cuanto a periodos de conservación y maduración y características organolépticas. La reutilización de semillas para cosechas posteriores es una práctica desterrada hace tiempo de la producción intensiva del sureste español, que inició la utilización de productos híbridos, fruto de la investigación de empresas especializadas, allá por los años setenta. La obtención de nuevas variedades que mejoren las existentes y puedan por tanto competir en el mercado, exige de un gran esfuerzo innovador que requiere de grandes inversiones de capital en líneas de investigación cuyo plazo de maduración puede llegar a alcanzar más de 6 años. Esta circunstancia ha provocado que la mayor parte de las empresas dedicadas a la producción de semillas sean de carácter multinacional, organizadas entorno a grandes grupos empresariales que comercializan una amplia gama de productos. En este contexto general, en Almería son muchas **las empresas de semillas** que cuentan con centros de experimentación donde se realizan algunas actividades de I+D, principalmente en el desarrollo de nuevos productos y el contraste de los desarrollados en otras partes del mundo. Esta información es transmitida a la matriz para que lleve a cabo la producción comercial de las semillas que mejor se adaptan a las condiciones del

---

<sup>17</sup> Cortés, Francisco J. *et al.* (2002). «[Claves para la interpretación del modelo económico almeriense basado en la agricultura de alto rendimiento](#)». *Colección mediterráneo económico* (2). ISSN 84-95531-10-0.

sureste, para posteriormente ser comercializadas y distribuidas por las correspondientes delegaciones.

En la actualidad las principales líneas de investigación se orientan hacia:

- El desarrollo de variedades más productivas.
- La mejora de la calidad en relación con las características asociadas al sabor.
- La mejora de la resistencia a enfermedades y plagas.
- La obtención de variedades de mayor duración que resistan las condiciones de transporte.

El elevado porcentaje que representa este factor en la estructura de costes de la producción hortofrutícola ha provocado la creación de empresas especializadas en las labores de germinación de las semillas y obtención de las plántulas, que después serán trasplantadas a los campos de cultivos. De esta forma se consigue un porcentaje mucho mayor de viabilidad de las semillas y un ahorro considerable. *Los semilleros* son un claro ejemplo de la externalización de servicios en el sector hortofrutícola.

### **3. *Sistemas de riego***

La dimensión actual del sector hortofrutícola está condicionada por sistemas de riego eficientes en el uso del agua, (goteo). Desde los años setenta se empezó a sustituir el tradicional riego a pie, por el riego por goteo. Existe una gran variedad de actividades que pueden ir desde la fabricación de tuberías y portagoteros, módulos de fertirrigación, diseño del software de control informatizado, y la instalación de los sistemas.

### **4. *Plásticos***

Su utilización es masiva como cubierta para la protección de los cultivos, invernaderos y acolchados, en las cajas para el transporte de los productos, en las rafias para el entutorado de los cultivos, en las tuberías y balsas para riego, etcétera.

Por todo ello, existe un importante núcleo de empresas especializadas en la fabricación y distribución de plástico en la región. Se trata de empresas con instalaciones de producción muy eficientes y sistemas de gestión avanzados, siendo pioneras en la implantación de sistemas de calidad.

### **5. *Agroquímicos***

En el apartado de agroquímicos, donde se incluyen tanto los fitosanitarios como los fertilizantes, la producción es llevada a cabo por grandes multinacionales y gran parte del consumo español procede de la importación.

## ***6. Producción integrada***

Estas técnicas exigen de la introducción de una determinada fauna en el interior de las plantaciones con objeto de facilitar la fecundación de las plantas y/o la lucha natural contra determinadas plagas.

## ***7. Maquinaria***

El sector de la maquinaria vinculado al sector hortofrutícola concentra una gran diversidad de actividades, abarcando desde los equipos necesarios para el manejo de las producciones agrarias, hasta las utilizadas en la industria conservera y los centros de manipulación y comercialización en fresco. Tractores, aperos, control de clima, sistemas de ventilación, calefacción, fertilización carbónica...

Pero en las empresas de manipulación y comercialización se ha mecanizado el lavado y limpieza de los productos, el calibrado por peso, tamaño y color, el procesado, el envasado, el etiquetado y paletizado, las cadenas de transporte interno, la conservación en cámaras y la limpieza de las instalaciones....

## ***8. Envases***

Producción y comercialización de envases y embalajes donde se introducirán los productos terminados para el almacenamiento, transporte y posterior puesta a la venta de los mismos.

## ***9. Transporte***

Las condiciones periféricas de Almería, en relación a los mercados hacia los que dirige su producción hortofrutícola, ha exigido de un potente sector de transporte capaz de garantizar el envío de la producción hacia destinos lejanos, en condiciones óptimas de calidad y en los tiempos convenidos. La lentitud del transporte marítimo, el elevado coste del transporte aéreo y los déficits de la red ferroviaria han motivado que el transporte por carretera sea la modalidad dominante. Concretamente el transporte en camiones frigoríficos.

## ***10. Servicios informáticos***

Las soluciones informáticas satisfacen las necesidades de los agricultores (automatización de los riegos y abonados, planificación y control de tareas y de personal, gestión económica de las explotaciones), de los técnicos agrícolas (informes de campo, análisis de producción, control y seguimiento de producciones, etcétera), de los almacenes de manipulación (entradas y salidas, clasificación de los productos,

ventas, gestión de personal, control de envases, gestión administrativa, etcétera), de las empresas de transporte y de todas las industrias y servicios auxiliares de la agricultura.

### ***11. Asesoramiento técnico***

El elevado nivel de tecnificación de la producción hortofrutícola, con la continua incorporación de nuevas técnicas y tecnologías, y el alto valor de las producciones ha generalizado la prestación de servicios de asesoramiento técnico agronómico por parte de ingenieros técnicos agrícolas e ingenieros agrónomos.

### ***12. El sector de manipulación, transformación y comercialización***

Integración entre las labores de cultivo de frutas y hortalizas en las explotaciones agrarias y las de transformación de los productos antes de su puesta en el mercado a través de dos vías: la manipulación de los productos en fresco.

La integración entre las dos fases ha permitido una organización de las distintas labores con objeto de ofrecer la mayor satisfacción posible de los clientes”.<sup>18</sup>

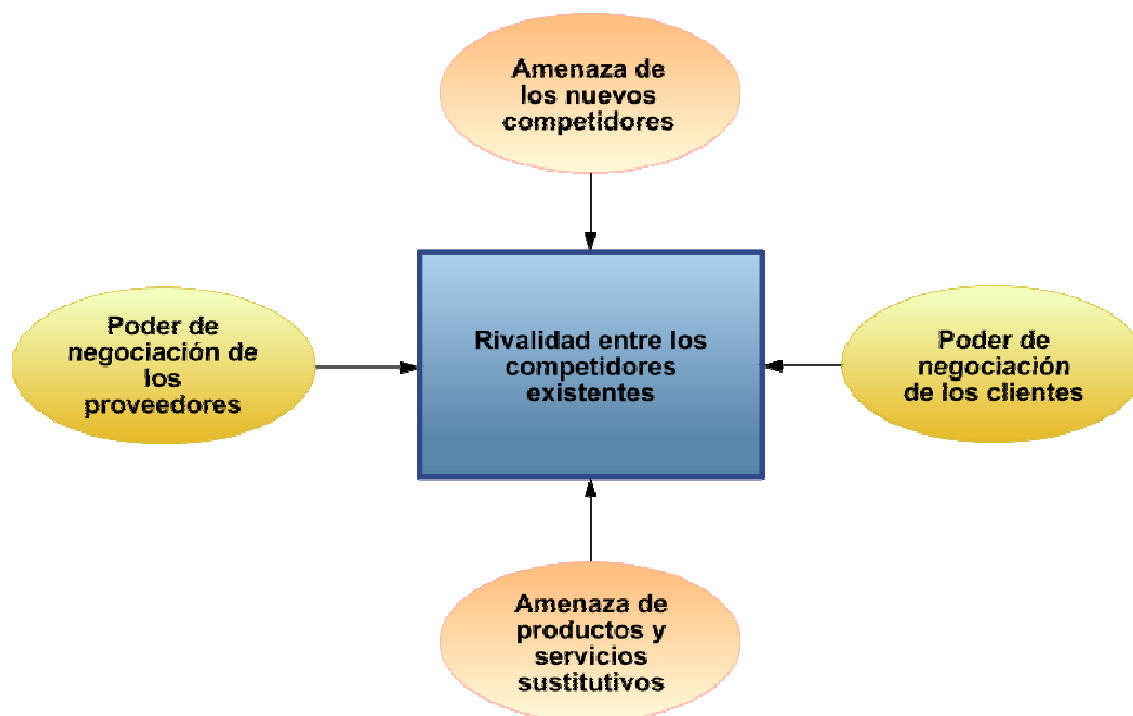
---

<sup>18</sup> Cortés, Francisco J. *et al.* (2002). «[Claves para la interpretación del modelo económico almeriense basado en la agricultura de alto rendimiento](#)». *Colección mediterráneo económico* (2). ISSN 84-95531-10-0.

### Las 5 fuerzas de Porter (RRHH en el subsector de la Semilla):

Siguiendo el modelo de M. Porter que define las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector vamos a analizar el subsector de la semilla en Almería, desde un prisma de RRHH de la organización sujeta a este proyecto de estudio. El uso de este análisis de las 5 fuerzas de Porter se utiliza para desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales; para entender mejor la dinámica que influye en la industria y saber la posición exacta que se ocupa; o para analizar la posición estratégica buscando iniciativas que la mejoren.

Dichas fuerzas son las siguientes:



*Esquema ilustrativo de "Las 5 fuerzas de Porter".<sup>19</sup>*

- Amenaza de nuevos competidores:
  - Las barreras de entrada para la creación de nuevos competidores son altas, por lo que es complicado que puedan llegar nuevos participantes con grandes recursos y apoderarse de una porción del mercado de candidatos,...

<sup>19</sup> Michael Porter (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster.

- Lucha entre los competidores en el mercado actual.
  - Existe un pacto de no-agresión entre algunas de las empresas del subsector semilla a nivel mundial, para evitar la fuga de capital humano hacia “colaboradores”. Sin embargo, las “macro-empresas” no entran en este pacto, y amenazan con destruir la armonía y el equilibrio salarial de estas organizaciones más familiares estructuralmente hablando.
  - Gran parte del resto de empresas del sector tienen una gran presencia en medios de información, y colaboran habitualmente con entidades periodísticas de todos los ámbitos. Esto genera un desconocimiento de la empresa en los nuevos profesionales potenciales del sector.
- Poder de negociación de los proveedores.
  - Entendemos al proveedor como las empresas de colocación, centros formativos, universidades, empresas relacionadas con la agricultura y en general cualquier vía que ofrezca candidatos con experiencia y conocimientos para incorporarse a este tipo de empresas con un perfil más especializado.
  - La captación, las colaboraciones formativas, en proyectos, es básica para optar a una mayor y de mejor calidad fuente de captación. En este caso, hay otras empresas de la competencia que tiene copada una gran parte del pastel.
  - El poder de negociación de los proveedores no está en una posición de fuerza, ya que se está estructurando en torno a este tipo de empresas, fuente de grandes beneficios económicos y movimientos de personal.
- Poder de negociación de los clientes o compradores.
  - Técnicamente, y hablando de personal, no nos estaríamos refiriendo a la venta de ningún servicio o producto a otras empresas. En este caso, el cliente objeto de la actuación del capital humano, son los mismos departamentos de la empresa, o la necesidad de asesoramiento del cliente que compra la semilla.

- También podríamos entender como cliente a las empresas de la competencia que roban el capital humano, así como las técnicas adquiridas.
- Por lo tanto, el poder de negociación del cliente dependerá de lo “atractivos” que sean considerados los profesionales de la compañía. En este caso, con sueldos menores que la competencia, pero con escasa formación de actualización.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.
  - En este caso, entendemos servicios sustitutivos a organizaciones que también requieran de personal especializado en áreas de agricultura genética, con formación en Ingeniería Agrónoma. Por ejemplo, hablaríamos de Alhondigas, SAT’s, ...
  - Actualmente, la posición de las casas de semillas es mas fuerte a nivel competitivo, por lo que no representa una amenaza real de fuga de capital.

Como punto de aclaración de las posibles barreras de entrada para crear una ventaja competitiva, observamos que:

1. Economías de Escala
  - a. La organización tiene ventaja competitiva porque actúa a nivel mundial, no local, pudiendo atraer capital humano inaccesible para empresas que representen productos sustitutivos.
2. Diferenciación del Producto
  - a. El segmento es más potente económicamente frente a los productos sustitutivos.
3. Inversiones de Capital
  - a. Dentro del subsector de la semilla se encuentra en una posición intermedia. Al ser multinacional, tiene grandes recursos financieros, por lo que estará por encima de las emergentes o mas jóvenes. Sin embargo, existen “gigantes” que pueden hacerle sufrir.
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

- a. Existe una posición ventajosa en cuanto a tecnología punta y aplicación de la misma sobre variedades con larga experiencia productiva e innovadora, lo que supone un acoplamiento más rápido a la línea de investigación del producto que necesita el cliente (agricultor). Por lo tanto es atractivo frente a algunas de las empresas del sector.
5. Acceso a los Canales de Distribución
- a. Entendiendo estos como las líneas de captación de capital humano, existe una desventaja en cuanto a inexistencia de colaboraciones, por lo que se parte de una relación prácticamente nula.
  - b. Sin embargo, el irrumpir con fuerza y con capacidad económica, puede hacer “girar la tortilla”.
6. El Know – How
- a. Casi un siglo de experiencia en el negocio aporta un saber hacer muy importante en la transferencia del conocimiento para los candidatos incorporados. Por supuesto, el formar parte de una empresa de capital extranjero con amplia tradición en el cultivo hortofrutícola es de sumo interés.
7. Política Gubernamental
- a. La desregularización del mercado laboral ayuda a las posibilidades de búsqueda e incorporación de buenos profesionales con bajas condiciones económicas, lo que puede ayudar a la productividad, aunque con mesura, y seguimiento.



Por lo tanto, una vez hemos repasado estas 5 fuerzas, vamos a detallar los puntos fuertes y débiles que tiene la compañía respecto al entorno, y a sus recursos.

En base a ello, podremos replantear situaciones, y redefinir estrategias y competencias, en consonancia con las fortalezas y oportunidades que se presenten.

La situación en el año 2009 era la siguiente:

#### Análisis del entorno (externo) – (desde RRHH)

- Amenazas:
  - La localización, lejos de centros urbanos convierte a la empresa en un lugar poco accesible.
  - La política de austeridad informativa no beneficia a la captación del nuevo talento.
  - La ausencia de colaboraciones con entidades formativas no facilita la captación del talento.
  - No hay políticas de RRHH en el sector, ni en la zona geográfica, por lo que no hay regulación, ni costumbre de ningún tipo a la que acogerse.
  - No existen entidades que generen cursos de formación aplicables a especialidades de la empresa.
  - La competencia está mejor ubicada.
  - La competencia tiene mejor horario.
  - La competencia tiene mejores salarios.
  - La crisis económica puede hacernos creer que un candidato es mas válido que otro por cobrar menos, sin analizar el resto de factores.
  
- Oportunidades:
  - Es un sector empresarial y zona geográfica “virgen” de materia reguladora en RRHH, por lo que hay posibilidad de generarla “al gusto”.
  - Es un negocio próspero, y con facilidad para abrir partidas presupuestarias para el desarrollo de RRHH.
  - La cultura agraria de la provincia debe facilitar la incorporación de nuevos valores, impregnados con la cultura familiar de la finca agraria, junto a los estudios universitarios relacionados.

- Posibilidad de realizar procesos de selección por categorías con amplios candidatos, enfocando bien la muestra.
- Posibilidad de generar cursos de formación con el personal interno de la empresa, para el resto del sector agrario de la zona.
- Posibilidad de colaboraciones con centros formativos, agencias de colocación, universidad,... ávidos de contactos de este calibre.
- Crisis económica que puede facilitar el acceso a un mayor número de candidatos de calidad.

### Análisis de los recursos (interno) – (desde RRHH)

Para entender la casuística interna de la organización, vamos a definir su estructura de forma gráfica, y a su vez listar las debilidades y fortalezas a las que se enfrenta.

En base a la estructura del organigrama <VER EN HOJA ANEXA - ORGANIGRAMA> detectamos las siguiente debilidades y fortalezas:

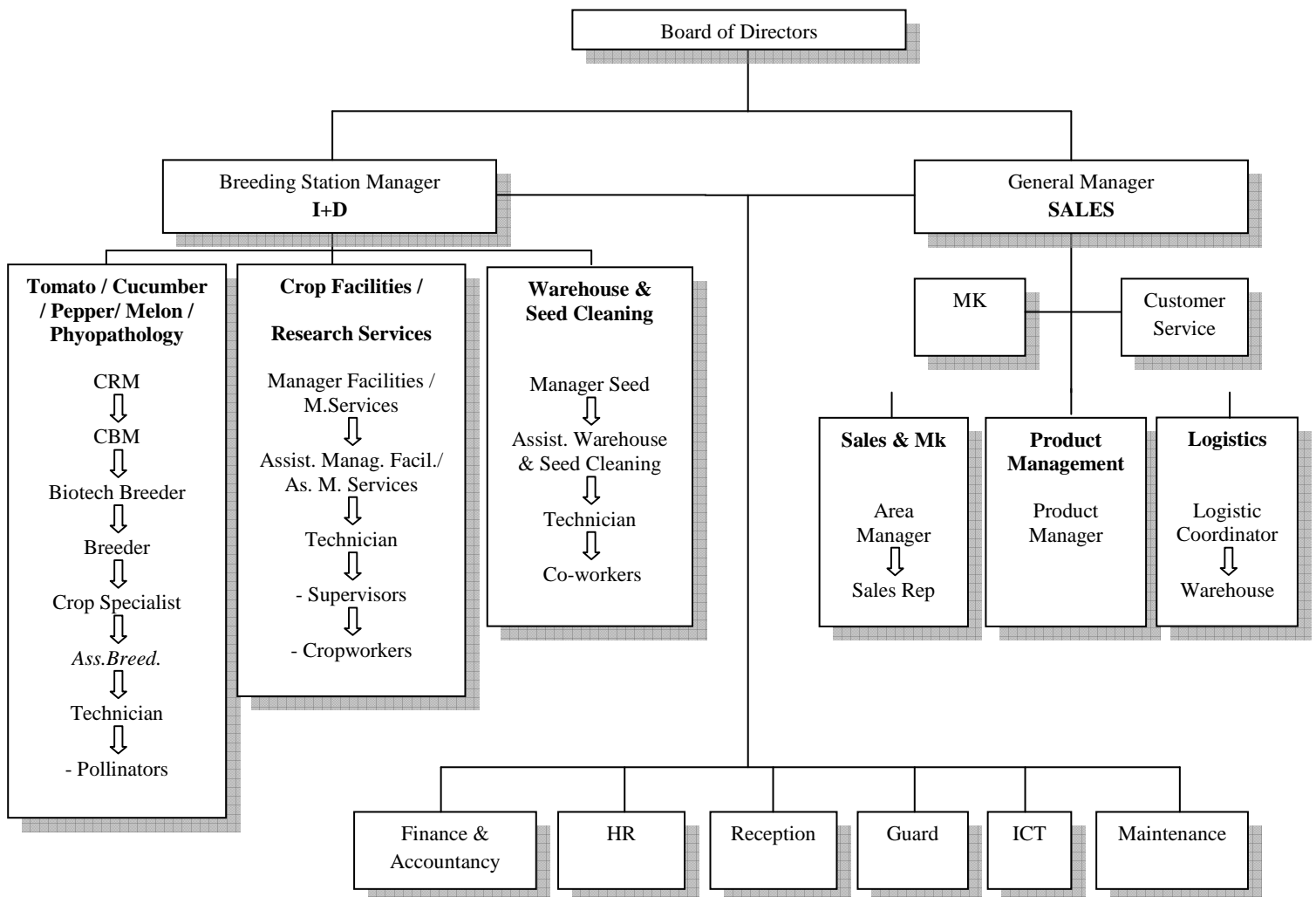
#### Debilidades

- No invertir lo suficiente en formación.
- Inexistencia de presupuesto controlado de formación.
- No hacer uso de la formación de forma eficiente.
- Hay personal titulado, y con experiencia de +10 años, que está “obsoleto”.
- Hay mandos intermedios que no lo son a efectos prácticos.
- Hay empleados en puestos que superan sus capacidades, y deterioran el sistema, así como la correcta gestión de los trabajadores.
- En determinados departamentos y puestos, no hay control del tiempo de trabajo, y se pierde eficiencia.
- Es necesaria una reestructuración de la plantilla para gestionar mejor los flujos de comunicación.
- Hay una barrera física y sustancial, entre el centro de investigación y el centro de ventas – administrativo (desde + de 15 años).

- El trabajo en equipo brilla por su ausencia.
  - No hay claridad en responsabilidades frente a errores o circunstancias que provocan pérdida de millones de euros, así como posibles accidentes.
  - No existe ningún sistema de prevención fiable, correctivo frente a irregularidades de actuación.
  - El sistema de selección es anticuada en la adquisición de personal de la finca agraria, incorporando a familiares y/o conocidos sin evaluación previa.
  - Existencia de de clanes familiares que enquistan procesos de gestión.
  - Disparidad de criterios entre gerentes ante situaciones idénticas.
  - Disparidad de criterios entre responsables de departamentos ante idénticas situaciones.
- Fortalezas:
    - Una reestructuración cualitativa, depurando responsabilidades, dará solidez al entramado, pudiendo ser más atractivos.
    - Existe en la empresa una tecnología punta muy superior a la posible en entornos públicos.
    - Existe personal en la empresa muy capacitado para enseñar y formar a los nuevos candidatos, o “estudiantes”, respecto a los últimos avances tecnológicos (en comparación a Universidad por ejemplo).
    - Existencia de grandes departamentos en los que poder jerarquizar las funciones, e ir incorporando personal paulatinamente, con planes de carrera.
    - Es un negocio próspero y en pleno crecimiento exponencial.
    - Se puede llegar a ser referencia selectiva/formativa/ y de gestión de rrhh en la provincia.

# Organización objeto de estudio

## ORGANIGRAMA



### 3.FORMULACION:

Tras la recogida de datos mediante el análisis de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades, vamos a describir la estrategia que ha venido siguiendo la empresa en las distintas funciones de RRHH. Tras ello, formularemos una propuesta de estrategias que ayuden a la empresa a cumplir sus objetivos teniendo en cuenta el DAFO.

Las áreas que RRHH desarrolla desde 2009 son, a grandes rasgos:

- SELECCIÓN
- FORMACIÓN
- LABORAL
- PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES
- Y tareas de ORGANIZACIÓN y DESARROLLO

Hasta 2009 se estaban realizando pocas tareas en relación al bienestar del personal, a su motivación, a su mejora de las habilidades y conocimientos, y a la posibilidad de captación del talento fuera de las redes locales y del “boca a boca”.

Además, no solo se hacen pocas gestiones, sino que las que se realizan no tienen el consenso de las 2 gerencias predominantes (comercial y I+D). Existiendo además, un muro de actuación en base a necesidades contrarias por cada una de las partes, y generando esas sensaciones de incomodidad y aversión al prójimo al resto del personal de cada una de las gerencias.

Los **procesos de selección** no se sostienen en una base de procedimiento organizado y sistemático. Las pruebas son inexistentes en puestos de categorías inferiores, y en los que se realizan, no tienen una estimación correcta sobre la importancia de una buena adaptación al puesto de trabajo, así como su valoración del rendimiento en los meses posteriores. *No existe un criterio único para todos los trabajadores de la filial.*

**La formación** realizada es dirigida y seleccionada por los jefes de departamento, sin contar con las necesidades de los trabajadores. Con este sistema, se crean desigualdades, dejando a muchos empleados sin recibir ninguna formación, o incluso gastando el

presupuesto entre 1 u 2 personas sobre 12 posibles. *No existe un criterio único para todos los trabajadores de la filial.*

Las tareas del **departamento de personal** no están totalmente controladas, dejando en manos de la asesoría, una responsabilidad que corresponde a la empresa. Hay fallos en la gestión de las nóminas, y poco asesoramiento respecto a contratos temporales mal ejecutados. *No existe un criterio único para todos los trabajadores de la filial.* Tampoco existe un sistema de actualización de salarios correcto y justo, siendo subidas a discreción, y generando desigualdades entre empleados con categorías y funciones similares, y mismos resultados anuales. *En I+D se empieza a usar el sistema de desempeño; en comerciales y administración no.*

El **sistema de Prevención de Riesgos Laborales** brilla por su ausencia. Se tiene el Plan de Prevención ejecutado por el Servicio de Prevención Ajeno, pero ni se sigue, ni se persiguen infracciones, ni se evitan posibles accidentes. *Existen 2 sistemas de prevención (1 para la gerencia comercial-administrativa y 1 para I+D), 2 mutuas sanitarias, 2 compañías de extintores, 2 compañías de responsabilidad,...*

En relación a actividades especiales de motivación, las únicas acciones que se estaban llevando a cabo eran las **cenar de navidad**. Además, es necesario mencionar como detalle, que no se les estaba prestando atención en cuanto a eventos de dinamización, de unidad, siendo exclusivamente reuniones con una comida de por medio. Y, no se realiza una única cena, sino que se producen dos (una para cada gerencia). *No hay unión.*

En cuanto a planes de beneficios, aparece para los trabajadores fijos un **sistema de previsión social** de un 4% de su bruto al año, y como obsequio de final de año, la **cesta de navidad** típica de todos los años, por importe de 30€ (en I+d) y de 130€ (en Comercial-Admvo). También hay establecido un **“Bonus”** aleatorio (sin criterio porcentual), resultante de la voluntad del gerente a final de año.

Las gestiones que se estaban realizando fuera del entorno del centro de trabajo, son colaboraciones del departamento de I+D con centros de fitopatología específicos, de los que se nutren de colaboraciones de estudiantes en prácticas. En el caso del departamento

comercial, solo se colabora con una persona dentro de una universidad, siendo este empleado de la universidad.

Listar que acciones está haciendo la empresa (entre 2010 y 2012)

Cabe advertir que se ha realizado algunos cambios en el organigrama de la empresa, sobretodo en I+D, buscando una mayor eficacia y eficiencia de los procesos diarios, y el control de las acciones encomendadas.

La estructura anterior en I+D sería la siguiente:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>GERENCIA</b>               |   |
| <b>INGENIEROS (Resp Dpto)</b> | <b>Resp. Facilidades (no ingeniero)</b> |
| <b>Personal de dpto.</b>      | <b>Jefes Eq. Fac.+ Mnto</b>             |
| <b>+ Recep. / Informat.</b>   |   |

De este modo, y para que sirva de punto de partida, la gerencia de I+D, quedaría de la siguiente manera:

|  |  |
|--|--|
| <b>GERENCIA</b>                          |  |
| <b>ING. AGRO.– Resp.Dpto</b>             | <b>---</b>                               |
| <b>Personal de cultivos (ingenieros)</b> | <b>Resp. Facilidades + Resp Serv.</b>    |
| <b>Auxiliares dpto. (pre-ingenieros)</b> | <b>Jefes Eq. Fac.+ Mnto + Serv.</b>      |
| <b>---</b>                               | <b>Personal de Facilid.+ Pers. Serv.</b> |
| <b>+ Recep. / Informat.</b>              |  |

A modo de resumen, comentar que en base a multitud de errores, pérdidas económicas por mal tratamiento de los cultivos, descuidos, desconocimiento teórico de la base del negocio... se ha intentado equilibrar las responsabilidades a puestos concretos, y a su vez, mejorar las comunicaciones entre personas que hablen el mismo “idioma”. Se han

generado nuevos procesos de reuniones a diferentes niveles, con el fin de llegar a entendimiento de modo más sencillo y práctico, y evitando los continuos viajes del personal de categoría más elevada.

Uno de los cambios más importantes es la disgregación del departamento de Facilidades en departamento de Facilidades y departamento de Servicios.

El motivo es la especialización del personal de Servicios, convirtiéndose en polinizadores, haciendo uso de la motricidad fina. Todo lo contrario que el departamento de facilidades, que hará uso de la motricidad gruesa con tareas más típicas de trabajo de la tierra, plásticos de invernaderos, colgar matas, blanqueamientos...

A su vez, el responsable de Servicios (ingeniero) se convierte en el perfecto interlocutor con los ingenieros responsables de la mejora genética de los cultivos (departamentos), y que a su vez, marcan la pauta de lo que Facilidades y Servicios deben realizar, en lugar y fecha.

En cuanto a SELECCIÓN:

- Reclutamiento: Se ha implantado el uso de una ETT (empresa de trabajo temporal) para controlar, filtrar y profesionalizar el trabajo.
  - Se contratan perfiles menos técnicos para Facilidades, y perfiles especialistas para Servicios.
  - Para la consecución de perfiles especialistas de calidad, se ha puesto en contacto a la ETT con un centro de formación especializado en “FP” (EFA Campomar), para la creación de cursos formativos con prácticas en empresas de comercio y tratamiento de semillas genéticas (creación de valor para el sector, no solo para la empresa en concreto). Con ello, se consigue la rotación de personal especializado por las empresas de la competencia, dotándolos de formación experiencial, sin necesidad de contratación fija inicial.
  - De este mismo modo se consigue el posicionamiento para elegir candidatos/alumnos en cursos posteriores.



- Captación formativa: Se establecen contactos con empresas de formación que ofrecen perfiles de personal en prácticas (grados medios / universitarios...).
- Apertura de nuevos canales para los procesos de selección:
  - Además de los canales trabajados con anterioridad (V&B consultores), y la web de la empresa; se abren nuevos canales como (INFOJOBS).
  - Se estudian otras posibilidades como consultoras que ofrecen perfiles ciegos (HAYS, MICHAEL PAGE...)
  
- Se establece un sistema de selección para todas las áreas, comenzando por un filtraje de CV's (WEB, INFOJOBS, Consultoras...) en base a la oferta del puesto de trabajo, y no de la validez del CV en si mismo.
- Se estructura un sistema de pasación de tests vinculado a una primera entrevista, donde se abordan temas personales, necesidades, objetivos vitales, profesionales... (normalmente en las consultorías).
  - El paso siguiente son las 2ª, y 3ª entrevista, que se realizan en presencia de rrhh junto a los "Responsables de departamentos, técnicos", en base a un procedimiento y guión establecido, según las necesidades del puesto de trabajo ofertado, del candidato presentado, y de los resultados de las primeras pruebas.
- Creación teórica del programa de personal en prácticas (trainee), que debe ser un nuevo canal de selección de candidatos, además de una escuela de formación, donde todo el personal de la empresa debe implicarse.

#### Respecto a FORMACION:

- Captación: Relacionado con el punto anterior, se establecen nuevos lazos con organismos interesantes, consiguiendo un fortalecimiento de líneas de contacto con centros formativos y organizaciones como Universidades que ofrecen programas de MASTERS interesantes.
- Búsqueda de formación interesante aplicada a perfiles existentes. Gestión y asesoramiento de necesidades del personal.

- Búsqueda activa y continua de nuevos proveedores que aporten formación de calidad.
- Gestión Fundación Tripartita: Uso de los créditos para aplicación eficaz y eficiente, y no para lucrarse con obsequios por cursos no operativos ni interesantes.

La administración de personal, o dpto. LABORAL es el área más delicada en cuanto a CONFIDENCIALIDAD, así como la que mas carga administrativa conlleva. Desde la gestión de contratos, altas, bajas, gestión de nóminas, absentismo, gestión de proyectos, auditorias, estadísticas, fichas de datos, convenios, análisis de horas... como incidencias en cualquiera de ellos que requiere del conocimiento de los mismos, y saber que se manejan datos sensibles. Por eso, es necesaria o aconsejable, una formación mínima legal en materia laboral, para asesorar correctamente al cliente interno.

- Se ha realizado paralelamente a la reestructuración del organigrama, una regularización de las situaciones ilegales respecto a contratos temporales que han vencido el plazo máximo, y que están en situación ilegal.
  - Para evitar males mayores, se han rescindido los que no han cumplido, y se ha reorganizado la plantilla con los que si.
  - Se ha contratado los servicios de ett, para evitar nuevos casos de incumplimientos, y a su vez, se busca la especialización del servicio, y la reducción de costes.
- Se ha realizado un estudio de los criterios de control salarial en el presupuesto, cambios de categoría, subidas salariales, ... para generar un sistema más justo y donde el empleado pueda ver su recompensa en base a objetivos concretos.

En cuanto a PREVENCIÓN de RIESGOS LABORALES, se detecta la necesidad del área de desarrollarse y profesionalizarse:

- Se ha establecido un Comité de Seguridad y Salud en R&D para el correcto funcionamiento y detección de tareas de mejora en la

organización. De estas reuniones, se irán creando protocolos, así como soluciones a problemas existentes.

- Es necesario compartir la información con responsables de departamentos, así como el apoyo en “repcionistas” para que la gestión de datos fluya correctamente.
- Aprovechando la construcción de un nuevo edificio se van a implantar medidas más fuertes protocolarias, controles de puntos de acceso, revisión continua de medidas, supervisión de ergonomía en el trabajo, y respeto de los derechos y obligaciones por puestos en medidas preventivas.
- Los planes de Prevención se han unificado en una única compañía IBERMUTUAMUR, eliminando diferentes percepciones. Pero, además de la documentación, ha de continuarse con la aplicación de todo ello en los empleados.
- Los contactos se han unificado y parcelado:
  - Gestión con Servicio de Prevención
  - Gestión con Mutua
  - Gestión Extintores
  - Gestión Proveedores señales..etc. / cursos...
  - Gestión sistema de alarmas / seguridad...

Respecto a ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO, debemos hablar de la atención al cliente interno. Esto, viene siendo la detección de sus necesidades a nivel global, apoyo, resolución de las mismas, establecimiento de protocolos de mejora, organizativos, estudio del entramado empresarial, mejora de los departamentos, mejora formativa a nivel individual, departamental...

- Actualmente la empresa no presta especial valor a estas cuestiones. Es un punto a trabajar.

### Listar que acciones de mejora se podrían hacer (a partir de 2013)

A pesar de todo el camino recorrido y la implantación de nuevas medidas entre los años 2009 y 2012, es necesario proseguir mejorando el departamento, las necesidades, los controles, y la calidad de los mismos.

El departamento de RRHH se compone de una única persona que aglutina todas las tareas de selección, personal, formación, compensación y beneficios, prevención de riesgos laborales, organización y desarrollo..., y que se apoya en diferentes puntos de la empresa para el desarrollo de varias de ellas (responsables de departamentos /asesorías/ empresas externas de selección/formación/prevención...).

Por lo tanto, ante el crecimiento de las gestiones, de los controles, de las necesidades, y por ende, de gestionar de una forma efectiva, es necesario la incorporación a media jornada o incluso, personal de prácticas en un transcurso de tiempo cercano para compartir gestiones más mecánicas.

En cuanto a SELECCIÓN:

- Es necesario continuar con las tareas de “Reclutamiento” mediante ETT, que se han convertido en tareas conjuntas con los responsables de departamento, y que generan una alta carga de trabajo de preparación y selección del personal adecuado, pero que reporta enormes beneficios en cuanto a la rapidez y calidad del trabajo.
- Respecto a la gestión administrativa con la ETT, se debe establecer a las “receptionistas” para el control de CPD’s de las trabajadoras seleccionadas.

En cuanto a LABORAL, RRHH debe poder crecer aquí, para que la incorporación al departamento ayude al desahogo de la carga de este tipo de tareas, y poder desarrollar otros tipos de proyectos.

- Estas tareas a repartir son aquellas con mayor peso administrativo, como es la gestión de datos para proyectos, el control de contratos de fijos, las nóminas, incluso los archivos de datos individuales, las fichas de empleados, la relación con la Asesoría, las estadísticas de INE, los auditores, los planes de pensiones, los seguros de salud...

#### A nivel de PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES:

- Se debe hacer un uso continuado de la ayuda de personal (admvo-recepcionista) para tareas típicas de ABSENTISMO (botiquines/volantes asistencia/control de bajas/altas, revisiones médicas, extintores...), así como involucrarlas en relación con COMITÉ de EMPRESA y COMITÉ de Seguridad y Salud.
- Se debe controlar el presupuesto económico en cuanto a tareas de mejora y gastos planificados, urgentes, medidas preventivas a realizar y realizadas en todas las áreas de la empresa, incluyéndolo en el Plan de Prevención.
- Por lo tanto, se han de identificar, supervisar, y detectar nuevas necesidades en todas las instalaciones, y puestos de la empresa con la ayuda de los responsables de departamento.
- La Seguridad Vigilada, debería estar más relacionada con PRL, y no tanto con la parte administrativa contable.

#### En cuanto a FORMACIÓN:

- Establecimiento de PLANES DE CARRERA formativos a nivel individual (2-3 años vista mínimo). Es necesario un continuo interés por las necesidades de cada empleado.
- Creación y planificación de cursos obligatorios nada más entrar en la empresa, haber accedido a un puesto concreto, llevar ciertos meses en la organización, así como cursos necesarios que se deben poseer para optar a vacantes de mejora de puesto.

#### Respecto a ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

- RRHH debe participar de forma aún más activa, si cabe, en el proceso de “performance appraisals”, para el marcaje de puntos a desarrollar durante el año...etc (objetivos cumplidos y sin cumplir, planes de formación, variables..).
- La implantación de talleres de assessments, de sesiones de feedback 360°, de programas de formación dedicados, todo ello en base a mejoras del puesto de

trabajo, son un plus que la empresa debe generar y ofrecer al trabajador como un premio, y no como un castigo.

- Además, es necesario que RRHH tenga un presupuesto propio para destinar en FORMACION y otros temas, y no estar “mendigando”.
- El programa informático a implantar, debe facilitar todas las tareas, así como proponer nuevos formatos de interacción con el personal. Un sistema basado en plantillas de Excel no es del todo fiable ni operativo para manejar tantísimo volumen de información confidencial.
- RRHH debería participar en todas aquellas reuniones de decisión que se desarrollen en la empresa, donde pueda estar involucrado, para:
  - Focalizar necesidades.
  - Aportar información y nuevas estrategias.
  - Defensa del departamento.

Existen áreas de trabajo que se encuentran cortadas, sesgadas, debido a que las gerencias no son funcionales, y limitan la acción profesional de determinados departamentos, que deberían trabajar de forma autónoma (mk/rrhh/calidad/prevención). Por eso, es necesaria una mejora del liderazgo.

Sería positivo que la empresa, como ente privado y adelantado en cuanto a innovación tecnológica, estreche lazos con los entes públicos (tipo universidad), para intercambiar información y colaborar en el acercamiento a la enseñanza (charlas, ponencias, cursos de masters...). Y no solo desde la posición de ingenieros, sino que también es importante la colaboración de todos los demás responsables de la organización (ventas, mk, rrhh, calidad, comerciales, administración...).

MATRIZ DAFO – ESTRATEGIAS 2013

Resumiendo todos los conceptos en un cuadro DAFO, resultarían las siguientes ESTRATEGIAS a partir de 2013:

|   |  | <b>Amenazas:</b>  | <b>Oportunidades</b>  |
|---|--|---|---|
| <b>Análisis Externo</b><br>-----<br><b>Análisis Interno</b> |  | +Localización lejos de centro urbano.<br>+Austeridad informativa<br>+Ausencia de colaboraciones<br>+No políticas de rrhh en sector<br>+No hay formación específica aplicada<br>+Competencia: mejor ubicada<br>+Competencia: mejor salarios<br>+Competencia: mejor horario<br>+Crisis: candidatos baratos, pero ¿de calidad?                         | +Sector empresarial virgen en rrhh.<br>+Negocio próspero con beneficios<br>+La cultura agraria provincial facilita la incorporación de talento con experiencia y formación.<br>+Procesos de selección: muchos candidatos<br>+Posibles formadores personal interno<br>+Posibilidad colaboración centros formativos, univ...  |
| <b>Debilidades</b>  | +No invertir suficiente en formación<br>+Inexistencia de presupuesto de rrhh<br>+No uso controlado de la formación<br>+Mandos intermedios sin valor, ni función.<br>+Empleados en puestos de superior envergadura<br>+No hay control del tiempo<br>+Necesaria mejora flujos de comunicación<br>+Barrera física vs I+D y Sales<br>+No hay trabajo en equipo<br>+Ausencia de responsabilidades<br>+No Sistema de PRL<br>+Anticuado sist. Selección<br>+Clanes familiares<br>+Disparidad criterios entre gerentes<br>+Disparidad vs resp ds | <b>Estrategia Defensiva</b>   | <b>Estrategia Adaptativa</b>  |
|   |  | <b>*Organización y desarrollo:</b><br><i>Convertir parte del personal de la empresa en ser una cantera de formación experiencial de talento, a bajo coste y buscando la máxima vinculación con el compromiso persona, empezando desde abajo.</i><br><b>*Organización y desarrollo:</b><br><i>Implantación de transporte de recogida para todos.</i> | <b>*Selección:</b> <i>Reestructuración de los puestos de responsabilidad ante el crecimiento de empresa y la posibilidad de selección de nuevos candidatos mas preparados a lo que se necesita.</i><br><b>*Formación:</b> <i>Colaboración con centros de formación y agencias de colocación en forma de prácticas.</i><br><b>*Prevención:</b> <i>Adaptación de algunos puestos para revisión de la Prevención y la Seguridad y Salud.</i><br><b>*Organización y desarrollo:</b> <i>Eliminación de la barrera “idiomática” incorporando personal de I+D en Comercial y a la inversa. Y/o con grupos de trabajos mixtos con un único fin.</i> |
| <b>Fortalezas</b>   | +Reestructuración = SOLIDEZ<br>+Tecnología punta superior<br>+Personal capacitado para FORMADOR especialista<br>+Existencia grandes dptos para posibilidad Planes de Carrera<br>+Negocio próspero en pleno crecimiento exponencial<br>+Posibilidad de referencia selectiva/formativa/ y gestión de rrhh en provincia.  | <b>Estrategia Reactiva</b>  | <b>Estrategia Ofensiva</b>  |
|   |  | <b>*Formación:</b> <i>Crear formación con personal interno para empleados y estudiantes externos.</i><br><b>*Organización y desarrollo:</b> <i>Ofrecer la tecnología punta de determinados productos para servicio y aprendizaje de organizaciones con las que colaborar.</i>   | <b>*Selección:</b> <i>Iniciar la caza de talentos que estén trabajando en el sector ofreciéndoles solidez y:</i><br><b>*Formación:</b> <i>La implantación de sistema de formación continua especialista y a la última (planes de carrera).</i><br><b>*Organización y desarrollo:</b> <i>Generar una política de desarrollo de rrhh que sea visible y única en la provincia.</i>   |

## 4.IMPLANTACIÓN

### Herramientas

#### **CMI**

Una de las principales funciones de los directivos y gerentes de empresas consiste en definir la estrategia de la empresa para conseguir los objetivos planteados. En verso a ello, se han escrito multitud de ensayos, libros y manuales acerca de la planificación estratégica de la empresa. Una de las herramientas que ofrece mayor versatilidad es el Cuadro de Mando Integral (CMI)<sup>20</sup> creado por Kaplan y Norton.

El CMI es una herramienta de gestión que permite “monitorizar” mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Recurriendo a una definición académica, citaré la norma UNE 66174, la cual nos proporciona la siguiente: “Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización”<sup>21</sup>.

Por lo tanto, no es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia, y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. Para ello, el CMI (que no es nuevo, ya que anteriormente los franceses lo llamaban “tableau de bord”), simplemente nos señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer.

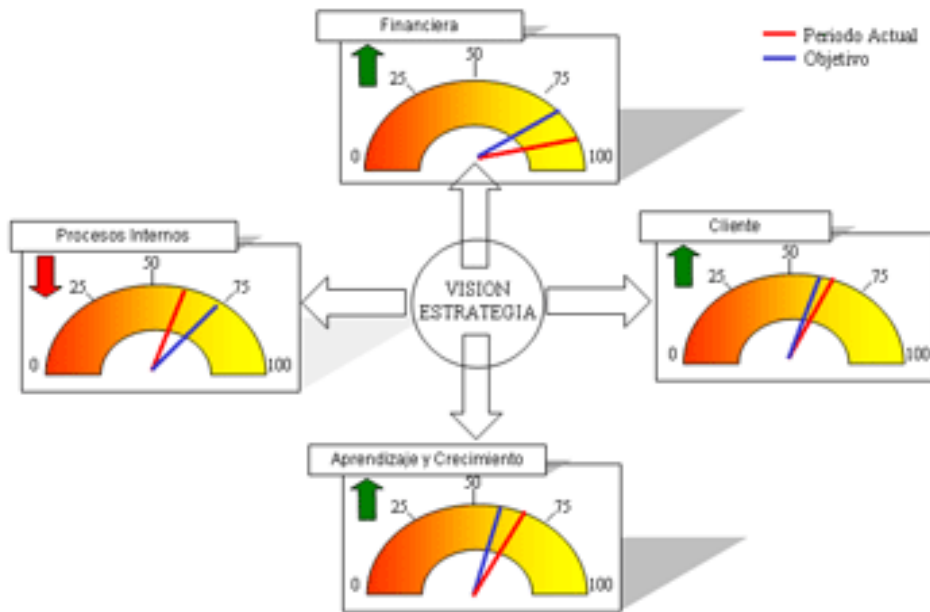
Los indicadores de gestión suelen representarse mediante gráficos del tipo velocímetro, para que su interpretación pueda ser visual rápidamente.

---

<sup>20</sup> Kaplan y Norton (199: Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). *Ed Harvard Business School Press*.

<sup>21</sup> NORMA UNE 66174 de Noviembre de 2003, ap 3.8





Para ello, habrá que ir tomando referencias históricas para ir controlando la evolución y rendimiento de cada uno de los indicadores. Lo ms importante es que los indicadores seleccionados vayan en consonancia con la búsqueda y consecución de la VISION, y las ESTRATEGIAS concretas para alcanzarla.

#### Establecer métodos de control

+ Existen múltiples indicadores que podríamos añadir al CMI:

**Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc..*

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.*

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella (Ver teoría de las limitaciones TOC).*

Algunos de esos indicadores podrían ser por ejemplo:

+ Absentismo Laboral:

Es una herramienta que se utiliza para valorar los niveles de seguridad y salud de la empresa. Con ello, podremos seguir las tendencias y fluctuaciones de la salud de la empresa según los periodos, los departamentos, e incluso los puestos de trabajo concretos. Con esta herramienta, podremos alinearnos con la estrategia adaptativa antes comentada, para poder dotar de seguridad y protección al candidato y empleado.

Las fórmulas aplicables son:

Tasa de Absentismo (T.A.) :

$$\frac{\text{Nº de Horas Perdidas Totales periodo observado} \times 10^2}{\text{Nº Horas Teóricas}}$$

Tasa General de Absentismo (T.G.A.):

$$\text{N}^{\text{a}} \text{ jornadas perdidas IT periodo observado} / \text{N}^{\text{a}} \text{ trabajadores expuestos}$$

Tasa de Frecuencia de Absentismo (T.F.A.):

$$\text{N}^{\circ} \text{ procesos en periodo observación} \times 10^2 / \text{N}^{\circ} \text{ trabjs expuestos.}$$

Tasa de Gravedad de Absentismo (T.Grav.A.)

$$\text{N}^{\circ} \text{ jornadas perdidas IT (incluida IP) per. observación} \times 10^3$$
  
$$/ \text{N}^{\circ} \text{ Hs trabajadas}$$

Tasa de Incidencia de Absentismo (T.I.A.)

$$\text{N}^{\circ} \text{ procesos IT per.obs} \times 10^3 / \text{N}^{\circ} \text{ trabajadores expuestos}$$

Tasa de Duración Media de los Procesos (R.D.M.P.)

$$\text{N}^{\circ} \text{ jornadas perdidas IT periodo observación} / \text{n}^{\circ} \text{ procesos IT causados}$$

#### + Gestión de la formación:

De vital importancia para controlar el ROI de un determinado curso de formación.

Es importante enfocar el desarrollo de la formación a acciones que tengan una utilidad concreta, a ser posible de rápida absorción por el uso continuado de la misma. Así mismo, es importante que la difusión del mismo se produzca por parte de los integrantes de cursos anteriores.

Una buen método de aplicación es realizar un examen previo al inicio de la formación, otro al finalizarla, para evaluar conocimientos adquiridos, y otro al cabo de los 2- 3 meses de haberla realizado.

En ocasiones, siempre y cuando la formación tenga una importancia interesante, debe ser una práctica habitual el que el empleado formado, pueda desarrollar esos conocimientos como formador de sus inmediatos compañeros.

De este modo, podemos repartir el coste del curso inicial entre todas las personas que han recibido información acerca del mismo, ya sea de forma directa o indirecta.

*Tanto si optamos por la estrategia ofensiva de planes de carrera, la adaptativa compartiendo el coste con centros de prácticas o la reactiva generando valor formativo dentro y fuera de la organización, es de vital importancia medir el ROI de cada uno de ellos, para poder analizar, cual de estas estrategias conviene continuar en el tiempo.*

+ Masa Salarial (Regla de Pareto 80/20):

Si queremos adaptarnos a una estrategia DEFENSIVA de control del gasto de personal, de formación de cantera con recién titulados, y personal en constante formación experiencial hemos de seguir la regla del 80/20 de Pareto, que traducido a salario sería algo así como el 80% del personal cobra el 20% del salario (ya sea en un departamento, una filial o la empresa).

Lógicamente esta regla se puede aplicar también a que con el 20% de los esfuerzos se consigue el 80% del objetivo deseado.

O que el 20% de la información que poseemos genera el 80% de nuestras decisiones.

## 5.PERSONAL

### Gestión de competencias

Uno de los nuevos modelos de selección que se llevan a cabo desde hace unos años y con grandes resultados, es la selección por competencias. Pero, ¿en que se basa?.

Todo esto viene relacionado con la cultura que queremos que vaya adquiriendo la empresa. En ocasiones, puede ser que misión y visión vayan por un camino alternativo al de la cultura y los valores, y es necesario reconducirlo.

Esta secuencia de valores, van conformando un estilo de personalidad empresarial que se va trasladando a los empleados, haciendo suyas las características que han sido implementadas con sumo cuidado por la dirección.

### Evaluación del rendimiento (motivación)

Como punto fuerte dentro del departamento de RRHH de esta empresa, aparece el sistema de evaluación del rendimiento. Por ello, vamos a dejar constancia del mismo, para analizarlo, y en un futuro irlo modificando en base a las nuevas necesidades que puedan surgir.

El proceso de evaluación del personal es un sistema que comienza previo a la selección del candidato. Emerge cuando se describe el perfil del puesto que se va a necesitar, y que es objeto de la oferta de vacante, y del posterior proceso de selección.

Por ello, es necesario que se tengan muy claros todos los conceptos, funciones y necesidades de un puesto de trabajo antes de empezar con el proceso selectivo.

Con la entrevista de selección, las pruebas de nivel y tests psicotécnicos, así como con la selección por competencias, se obtienen suficientes datos como para predecir el rendimiento futuro de un candidato en los meses posteriores a su incorporación.

Pero lo realmente interesante, es seguir su evaluación mediante pruebas y encuestas de opinión. Así como anotar su situación inicial, a los 6 meses, al año, y a partir de ahí, con evaluaciones anuales.

## **JOB DESCRIPTION**

Adopted on: 01-09-2009

**POSITION** : Breeder

**POSITION IN THE ORGANISATION** : reports to the Sr. Breeder or Crop Breeding Manager

**PURPOSE OF THE POSITION** : developing competitive varieties of a specific crop, in order to provide the Production Department and the commercial organisation with the proper product.

### **Summary of responsibilities:**

1. preparing and carrying out breeding programmes and/or projects
2. observing, assessing and selecting crops
3. reporting and assessing results.

### **Brief description of responsibilities and duties:**

#### **1. Preparing and carrying out breeding programmes and/or projects.**

- preparing the breeding programme, taking into account the breeding objectives, variety, surroundings, type of soil, climatological conditions, growing process, and so on, including details such as the amount of seeds to be sown, seeding time, pollination time and harvesting time, and crossbreeding programmes;
- purification of parent lines, preservation of basic seed parent lines and providing the Production Department with uniform and stable parent line(s) material;
- description of parent lines;
- performing and drafting disease tests (together with the Routine Disease Testing Department);
- drafting resistance and mark tests in consultation with the Phytopathology and Molecular Biology Departments
- Knowledge about the requirements of the market

#### **2. Observing, assessing and selecting crops.**

Observing, assessing and selecting of the breeding programmes and first screening tests, taking into account the breeding goals.

Consulting with the Crop Breeding Manager and the Crop Specialist on varieties from the first screening, qualifying for the second screening.

#### **3. Reporting results.**

Recording, processing and analysing all data in electronic systems.

### **Job profile:**

#### **Education / knowledge**

At least higher professional education (BSc) working and thinking skills. Has a thorough knowledge of plant breeding, modern methods of breeding and Phytopathology. Is well acquainted with various cultivation techniques and has sufficient market knowledge. Keeps the said knowledge up to date. Has at least three years relevant work experience.

#### **Skills**

Has excellent and effective communication skills (both orally and in writing) in the local language as well as in English. Is creative, works systematically and shows great perseverance.

#### **Working independently**

Performs the job/activities independently, under the responsibility of the Crop Breeding Manager.

#### **Contacts**

Maintains contacts, both within the company and outside.

#### **Leadership**

Does not have an executive position, but provides technical directions and information to the Assistant Breeders, Technicians and Crop Workers.

#### **Working conditions**

Works occasionally under stress in greenhouses or in open ground in varying climatic conditions. Is prepared to travel frequently, both within the country and abroad.

Tan importante es un buen proceso de selección (en el cual se han evaluado todos los requisitos del puesto de trabajo como hemos visto en el ejemplo de “job description” anterior, formulando un perfil concreto del puesto), como su posterior adaptación al mismo en el día a día de trabajo, realizando un seguimiento del trabajador cada cierto tiempo para ir testando sus habilidades, conocimientos y rendimiento, así como sus necesidades.

A continuación se aportan un par de registros sencillos en los que se puede apreciar como se cede información al trabajador para el transcurso de su tareas habituales, dotándolo de la cultura necesaria de empresa, y recibiendo por su parte, feedback tanto de él como del superior del departamento.

| <b>Entrevista con el nuevo empleado (1er día)</b>  |         |      |
|--|---------|------|
| <b>Nombre: Prueba 1</b>  |         |      |
| <b>Fecha: XX/XX/XX</b>   |         |      |
| <i>Procedimiento</i>   |         |      |
| Analisis del puesto de trabajo:<br>-Info empresa ( Manual de personal ) - (Gerente / RRHH)<br>-Organigrama / Superior del departamento (Gerente/RRHH)      |         |      |
| -Fecha de inicio y vencimiento (con RRHH)<br>-Firma de contrato, y cláusulas - (con RRHH)<br>-Firma de documentos varios (Prevención de Riesgos Laborales) |         |      |
| -Explicación de mejoras sociales al año de antigüedad: (con RRHH )<br>-Seguro privado con Compañía de seguros.<br>-Plan de pensiones %                     |         |      |
| -Coordinación Revisión Médica (con RRHH )<br>-Coordinación transporte (con RRHH)<br>-Entrega de material y ruta de acogida (Superior de su departamento)   |         |      |
| <i>Firma de los Evaluadores</i>  |         |      |
| SUPERIOR DPTO.   | GERENTE | RRHH |

| <b>Entrevista con el nuevo empleado (6 meses)</b>  |         |                        |
|--|---------|------------------------|
| <b>Nombre: EJEMPLO 2</b>   |         | <b>Fecha: XX/XX/XX</b> |
| <i>Evaluación de su periodo Laboral (por su responsable directo)</i>   |         |                        |
| Supera favorablemente el período de los 6 primeros meses, con una evaluación general alta.   |         |                        |
| <i>Evaluación de su rol en el equipo - Adaptación al mismo</i>   |         |                        |
| Se ha adaptado bien al equipo y al entorno. Su actitud ha sido de cooperación y superación ante problemas generados.   |         |                        |
| <i>Análisis de sus funciones</i>   |         |                        |
| Responsable de los 2nd screening de lechuga y escarola, siembras, tranplantes, evaluaciones y analisis y tranmision de los resultados a resto del equipo.<br>Mantenerse informado de nuevas variedades y movimientos del mercado.<br>Realizar propuestas en la elaboración de listas de ensayos. |         |                        |
| <i>Nivel de implicación</i>  |         |                        |
| Su implicacion ha sido muy alta desde el primer momento, destacando la busqueda de nuevas empresas para la realización de ensayos.   |         |                        |
| <i>Propuesta de mejora para el puesto de trabajo</i>   |         |                        |
| Mas implicación por parte de su responsable directo y al mismo tiempo mayor independencia.   |         |                        |
| <i>Propuesta de mejora para el trabajador</i>  |         |                        |
| Mayor conocimiento del comportamiento de nuestras variedades en otras empresas distintas a su anterior trabajo. Profundizar en conocimientos de los diferentes status de nuestras variedades. Mejorar la relación con el equipo comercial.   |         |                        |
| <i>Propuesta de continuidad</i>  |         |                        |
| SI   | NO      |                        |
| <i>Revisión Médica</i>   |         |                        |
| SI   | NO      |                        |
| <i>Información puesto de trabajo - PRL</i>   |         |                        |
| SI   | NO      |                        |
| <i>Firma de los Evaluadores</i>  |         |                        |
| SUPERIOR DPTO.   | GERENTE | RRHH                   |



En una tercera fase, y coincidiendo con el final de año o campaña, se realiza la revisión anual de condiciones de trabajo, mediante un sistema de valoración de rendimiento algo más elaborado, en el cual entran en juego los valores de empresa que se han definido previamente, ya sean por parte de la junta directiva, del responsable del departamento, así como los pertenecientes al puesto de trabajo concreto.

Esta puntuación de rendimiento de los valores ha de ser una mezcla de factores objetivos y subjetivos, de forma que si se formula un sistema de variables económicas en torno a los resultados del test, tengan una base realista, y no demasiado aleatoria.

Porque el final del ejercicio es aplicar un subida salarial en la conjunción de nivel de rendimiento y nivel salarial según la escala y puesto.

| Final assessment: | Unsatisfactory: | Satisfactory:             | Good:                     | Excellent:                |
|-------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| →<br>CR ↓         | -               | Collective salary raise + | Collective salary raise + | Collective salary raise + |
| 70-80%            | -               | 2%                        | 3%                        | 5%                        |
| 80-90%            | -               | 1,5%                      | 2,5%                      | 4%                        |
| 90-100%           | -               | 1%                        | 2%                        | 3%                        |
| > 100%            | -               | -                         | 1% up to max.<br>110%     | 2% up to max.<br>110%     |

A continuación dejo copia de una plantilla de evaluación del rendimiento. El formulario sirve de guía para dirigir la conversación, e ir repasando todos y cada uno de los valores de la empresa. En el formulario se observa una primera fase donde se evalúan todos los valores reflejados con el puesto; y una segunda fase donde evaluador y evaluado rellenan ambos un hoja de cumplimentación de acciones que se podrían haber llevado a cabo o no, y como solucionarlo para el futuro, así como nuevos objetivos y necesidades, y la puntuación final.

PERFORMANCE APPRAISAL EMPLOYEE

Name :  
Position :  
Head of department :  
Date performance interview :  
Time :  
Sick leave - number of working days :  
                  - number of times :

---

Summing up final assessment:

| A | B | C | D |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations.
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

Explanation:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

Performance interview held by:

Date:

Date:

Signature

Approved / seen

Head of department:

Employee:

**A. Work quality**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

|   | A | B | C | D | REMARKS : |
|---|---|---|---|---|-----------|
| Accuracy<br>Works carefully, observes the generally applicable rules and methods of the department.   |   |   |   |   |           |
| Customer service<br>Examines and anticipates the wishes and demands of the (internal) customer, prioritizes service and customer satisfaction, meets deadlines. |   |   |   |   |           |

**Summary work quality:**

---



---

**B. Work quantity**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

|  | A | B | C | D | REMARKS : |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Working pace<br>Has a high, productive pace.                                   |   |   |   |   |           |
| Overtime<br>Is prepared to work overtime.                                      |   |   |   |   |           |
| Discipline<br>Complies with the agreed rules for working hours and rest times. |   |   |   |   |           |

**Summary work quantity:**

---



---

**C. Responsibility**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

|  | A | B | C | D | REMARKS : |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Effort<br>Makes an effort for the own duties as well as for duties beyond own responsibilities.              |   |   |   |   |           |
| Perseverance<br>Performs under pressure and perseveres.  |   |   |   |   |           |
| Flexibility<br>Dares to part with own plans, can adapt, remains motivated on deviating tasks and conditions. |   |   |   |   |           |

---

**Summary responsibility**

---

**D. Independence**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

|  | A | B | C | D | REMARKS : |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Initiative<br>Takes up tasks independently, comes up with (new) solutions and implements them. |   |   |   |   |           |
| Decisiveness<br>Dares to take a decision, even if the information isn't complete.              |   |   |   |   |           |
| Problem analysis<br>Can identify and solve problems.   |   |   |   |   |           |

---

**Summary independence**

---

**E. Job competence, knowledge and experience**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

|  | A | B | C | D | REMARKS : |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Acquisition of knowledge<br><br>Keeps professional and product knowledge up to date through (self)study, keeps abreast of market developments. |   |   |   |   |           |
| Transfer of knowledge<br><br>Documents knowledge in a comprehensive language, communicates ideas and opinions to others.                       |   |   |   |   |           |
| creativity<br><br>Is innovative, dares to take a different course, thinks up and implements new concepts.                                      |   |   |   |   |           |

---

**Summary job competence, knowledge and experience:**

---



---



---



---

**F. Social contacts**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

|  | A | B | C | D | REMARKS : |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Formal and informal cooperation with colleagues<br><br>Contributes to the harmony in the group, is dedicated to the common objective. Shows an active attitude in discussions, is a good listener. |   |   |   |   |           |
| Contacts outside the department / company<br><br>Maintains contact with other departments.   |   |   |   |   |           |

**Summary social contacts:**

---



---

**G. Executive skills (if applicable)**

| A | B | C | D |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

- A. performs in a manner which continuously exceeds the relevant standards by far;
- B. performs in a manner which exceeds the relevant standards, the employee performs above expectations
- C. performs in accordance with the relevant standards.
- D. as a rule the employee does not or not fully meet the relevant standards.

|  | A | B | C | D | REMARKS : |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Planning & Organisation<br><br>Monitors quality, quantity and progress of activities and / or projects, defines priorities, knows how to realise objectives and is cost-conscious.   |   |   |   |   |           |
| Management skills<br><br>Knows how to enthuse and coach employees. Knows how to delegate tasks and responsibilities to the right employee at the right moment. Is people-oriented, promotes a positive atmosphere, and has communicative skills. |   |   |   |   |           |
| Entrepreneurship<br><br>Has innovative power, has a long-term strategic vision, identifies market opportunities and acts upon those, is result-oriented.   |   |   |   |   |           |
| Leadership<br><br>Is involved, bears responsibility, dares to take risks, has authority and power of persuasion.   |   |   |   |   |           |

**Agreed job-oriented objectives / results to be obtained:**

---



---

**Form for employee** for preparation of the performance interview. Please hand in during / after the performance interview.

Date performance interview :

Name employee :

1. What were your main objectives/results/points for improvement during the past year?
2. What are your main objectives/results to be obtained for the coming year(s)?
3. Please assess the items below:

- A. Excellent
- B. Good
- C. Satisfactory
- D. Unsatisfactory

|  | A | B | C | D | REMARKS : |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Working conditions<br>Hygiene, workplace situation, physical load, safety, climate, noise, lighting, substances. |   |   |   |   |           |
| Atmosphere at the department<br>Positive, motivates  |   |   |   |   |           |
| Job descriptions<br>Clarity in job descriptions, possibilities for explanation.                                  |   |   |   |   |           |
| General communication<br>Structured progress discussions, room for individual contribution.                      |   |   |   |   |           |

4. What growth possibilities do you see for yourself the business, and in connection with this, do you feel a need for training for your current position?

**Form for the head of department**, to be filled in during the performance interview.

1. Assessment of the objectives and points for improvement during the past year.
2. What are the main points for improvement for the coming year(s)?
3. Do you see opportunities in the development of the employee?
4. Do you have any suggestions for training courses for the employee?
5. Remarks, if any:

Salary :

Bonus :



## 6.REDEFINIR VALORES / ESTRATEGIAS / COMPETENCIAS

### **Visión estratégica 2013-2018 – Departamento de RRHH**

Tal y como se ha comentado anteriormente, el departamento de RRHH debería crecer en tanto en cuanto, las tareas, funciones, y responsabilidades se multipliquen.

RRHH ha de velar por el correcto funcionamiento de la motivación del personal, su formación y desarrollo, manteniendo la cultura organizativa que la Dirección marca, alineando los objetivos y planes estratégicos de la organización con el de las personas que la integran. Ha de asesorar sobre la organización de la empresa, así como el desarrollo de procesos de trabajo.

RRHH debe estar involucrado en la planificación de las plantillas, y la valoración de su potencial, gestionando la comunicación interna y colaborando en la externa, analizando puestos y evaluando el rendimiento de los mismos.

En los próximos años, es importante y necesario abordar de forma continuada los siguientes puntos:

- **Mejorar flujos de trabajo interdepartamentales (en base a organigrama).**
- **Generar equipo administrativo.**
  - Desarrollar departamento (compras / proyectos / recepción...)
- **Implantación y evolución del Programa de Prácticas (Trainee).**
  - Inversión de tiempo / desplazamientos / selección...
- **Crecimiento del departamento de RRHH (1 persona + 1 becario /“compartido” con otros departamentos)**
- Definir planes de desarrollo personal.
  - Sistema Formativo planificado (internacional / nacional)
- Planificar Calendario de Eventos 2012/13/14, y definir actividades.
- Planificar Calendario Laboral 2012/13/14 (intensiva...) (todos los centros).
- Revisión del sistema de retribución / compensación (conjunto).
- Implantación del programa informático para RRHH.

- Retomar gestiones de Prevención de Riesgos Laborales.
  - Comité de Seguridad y Salud.
  - Revisión de acciones / infracciones
  - Control del presupuesto
  - Control de EPI's

## **CONCLUSIONES:**

Se han cumplido perfectamente los objetivos de análisis del dpto. de rrhh de una organización multinacional en el sector de la semilla de la provincia de Almería.

Para ello, se ha realizado un estudio previo de la historia de la agricultura almeriense, su evolución hacia la agricultura intensiva, y los nuevos métodos de control y calidad que sean ido incorporando a lo largo de los años en pos de una mejora de las condiciones de los productos.

A continuación, se ha descrito el organigrama de la empresa, y las peculiaridades que se producen en esa cultura de empresa concreta, listándolas según se han ido produciendo y corrigiendo con el paso de los años, e identificándolas posteriormente mediante una matriz DAFO, para conseguir formular ESTRATEGIAS que la empresa pueda recoger para ir corrigiendo las debilidades y defenderse de las amenazas, aprovechando sus oportunidades y fortalezas.

Puede llegar a ser un trabajo de interés para todo estudiante de RRHH que comience a ver el mundo empresarial, así como para pequeñas empresas del sector que puedan verse reflejadas en estas mismas estructuras, aunque en menor medida.

¿Qué limitaciones presenta?

Lamentablemente, por cuestiones de privacidad, los datos reales de la empresa en cuestión se van a mantener en el anonimato, por lo que tampoco se ha podido trabajar con un grado de profundidad superior, en el que cruzar además de datos de rrhh, datos económico-financieros.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- <sup>1</sup>Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard business review*,72(5), 95-104.
- <sup>2</sup> Thompson y Strickland (2001). “Crafting and executing strategy 11/e. *McGraw-Hill Higher Education* Pág. 4
- <sup>3</sup> O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2004). “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”. *McGraw-Hill*. Pag 211
- <sup>4</sup> Thompson y Strickland (2001). “Crafting and executing strategy 11/e. *McGraw-Hill Higher Education* Pág. 4
- <sup>5</sup> Jack Fleitman (2000). “Negocios exitosos”. *McGraw-Hill*. Pag 283
- <sup>6</sup> Misión, visión y valores de Gas Natural:  
<http://www.gasnaturalfenosa.es/es/conocenos/mas+que+gas+y+electricidad/1297100345687/quienes+somos.html>
- <sup>7</sup> Misión, visión y valores de KPMG:  
<http://www.kpmg.com/es/es/conoce/paginas/default.aspx>
- <sup>8</sup> Misión, Visión y valores de Ford:  
<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>
- <sup>9</sup> Misión, Visión y valores de Coca Cola:  
<http://conoce.cocacola.es/conocenos>
- <sup>10</sup> Stanley Marcus (1998). Minding the store. *University of North Texas Press*.
- <sup>11</sup> David Tooman (2013). <http://www.linkedin.com/in/davidtooman>  
Business Development Advisor en EPIC.
- <sup>12</sup>Steve Jobs (2010). Founder of Apple. Via Twitter.
- <sup>13</sup> Coexphal. Un poco de historia. [http://www.coexphal.es/sector\\_almeria.html](http://www.coexphal.es/sector_almeria.html)
- <sup>14</sup> Economía de la provincia de Almería. Wikipedia.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_provincia\\_de\\_Almer%C3%ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_la_provincia_de_Almer%C3%ADa)
- <sup>15</sup> Instituto de Estadística de Andalucía. Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (ed.): «[Agricultura en Almería. Año 2007](#)». Consultado el 22 de diciembre de 2009.

<sup>16</sup> Modelo Económico Almería basado en la Agricultura intensiva (2004). *Cajamar*. Pag 11

<sup>17</sup> Cortés, Francisco J. *et al.* (2002). «[Claves para la interpretación del modelo económico almeriense basado en la agricultura de alto rendimiento](#)». *Colección mediterráneo económico* (2). ISSN 84-95531-10-0.

<sup>18</sup> Cortés, Francisco J. *et al.* (2002). «[Claves para la interpretación del modelo económico almeriense basado en la agricultura de alto rendimiento](#)». *Colección mediterráneo económico* (2). ISSN 84-95531-10-0.

<sup>19</sup> Michael Porter (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. *Simon and Schuster*.

<sup>20</sup> Kaplan y Norton (199: Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). *Ed Harvard Business School Press*.

<sup>21</sup> NORMA UNE 66174 de Noviembre de 2003, ap 3.8

