



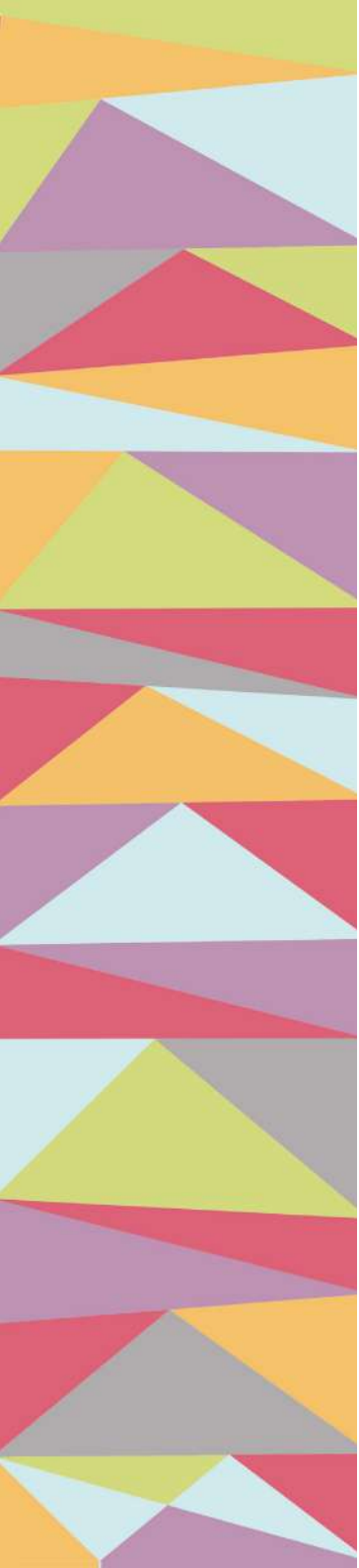
Bones pràctiques empresarials en els processos de selecció laboral

Diccionari de competències i llibre de professions

Direcció: Viviana Gracià, Anna Soldevila i Genoveva Suay

Autoria: Ismael Bertran, Ramon Carulla, Maite Font, M. Pilar Jané,
Victòria Morales, Xavier Moreno, Roser Rodríguez i Montserrat Vendrell

Pròleg: Rafael Peris



Direcció: Viviana Gracià, Anna Soldevila i Genoveva Suay
Autoria: Ismael Bertran, Ramon Carulla, Maite Font, M. Pilar Jané,
Victòria Morales, Xavier Moreno, Roser Rodríguez i Montserrat Vendrell

© 2019 Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí
C/Pare Palau, 5 · 25005 Lleida
Tel. 973 242 000
imo@paeria.cat
www.imolleida.com

Primera edició: abril 2019
© Disseny i maquetació: Arts Gràfiques Bobalà, SL
Sant Salvador, 8 · 25005 Lleida
www.bobala.cat

ISBN: 978-84-09-10454-3
DL L 439-2019

"Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc del Programa de projectes innovadors i experimentals."

“El que fem per a nosaltres mateixos mor amb nosaltres.
El que fem per als altres roman i és immortal.”

Albert Pine



plusfrèsc:
de Lleida

el SÚPER
QUE
T'ESTIMA

ISMAEL BERTRAN PALAU

Director de Recursos Humans a Supsa, Supermercats Pujol

Llicenciat i Màster en Administració i Direcció d'Empreses a ESADE amb intercanvi a Stockholm School of Economics, Suècia.

Professional amb més de 15 anys d'experiència en l'àmbit dels RRHH i de la Direcció d'Empreses. President de l'Associació Feedback de RRHH.
Professor en diferents màsters a la Universitat de Lleida.



RAMON CARULLA PRAT

Director de RRHH a Ros Roca

Psicòleg, Mestre i Graduat en Relacions Laborals.

Professional amb més de 29 anys d'experiència en la Gestió de RRHH. Responsable de la Selecció i Desenvolupament al Grup bonÀrea amb més de 16 anys d'experiència.



MAITE FONT TREVERIA

Responsable de Selecció, Formació i Desenvolupament d'Argal Alimentación.

Diplomada en Relacions Laborals. Llicenciada en Ciències del Treball.
Postgrau en Gestió i Administració en RRHH.

Professional amb més de 12 anys d'experiència en RRHH. Inicialment més focalitzada en l'àrea legal i administrativa, des de fa uns 8 anys, dedicada a la selecció i desenvolupament de bones persones i grans professionals.



VIVIANA GRACIÀ ESPINÓS

***Tècnica d'intermediació i prospecció laboral en el marc de projectes innovadors i experimentals per impulsar la millora contínua a les empreses.
Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí de l'Ajuntament de Lleida.***

Llicenciada en Psicopedagogia. Màster en Educació Inclusiva. Màster en Direcció i Lideratge. Postgrau en Intel·ligència Emocional a les Organitzacions.

Professora associada en el Departament de Psicologia i
Responsable d'Integració en el Màster dual en Direcció d'Operacions
i Distribució. Universitat de Lleida.

The logo for Taurus Group, featuring the word "taurus" in a bold, lowercase, sans-serif font, followed by "group" in a smaller, lowercase, sans-serif font. The background is a light grey, textured wall.

M. PILAR JANÉ MUJAL

Responsable de RRHH de Taurus Group,

Diplomada en Relacions Laborals. Màster amb Tècnic Superior en Prevenció de Riscos Laborals (PRL). Postgrau en Integració de Sistemes de Gestió: Medi Ambient, PRL i Qualitat. Postgrau en Direcció de RRHH i Gestió de Persones.

Professional amb més de 20 anys d'experiència en RRHH, els darrers 10 anys a Taurus Group.



VICTÒRIA MORALES ROMEU

Directora de RRHH de Borges International Group

Llicenciada en Pedagogia. Programa de Gestió de RRHH. Máster en Direcció y Gestió de RRHH.

Professional amb 11 anys d'experiència en la gestió integrada de RRHH i des de l'any 2015 dirigeix el Departament de RRHH a Borges Internacional Group.



XAVIER MORENO VILLANUEVA

Adjunt a Direcció de RRHH a bonÀrea Agrupa

Postgrau en Direcció Estratègica. Màster en RRHH. Màster en PRL. Tecnòleg dels aliments i Biotecnòleg Agroalimentari.

Professional amb una experiència de 14 anys com a gestor de RRHH amb un gran coneixement de la indústria alimentària havent exercit tasques prèvies de responsable de I+D i de Qualitat i auditoria interna.

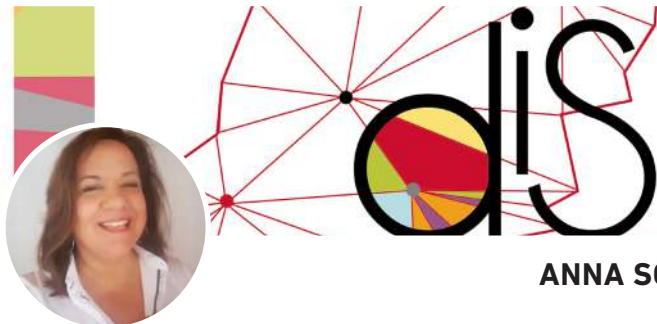


ROSER RODRÍGUEZ SERRANO

Tècnica de RRHH de Borges International Group

Graduada Social / Relacions Laborals.
Cursant Postgrau en Direcció, Intel·ligència Emocional i Coaching.

Professional dels Recursos Humans durant els darrers 15 anys i de l'àmbit de l'exportació en els seus inicis. La seva carrera professional, de més de 25 anys, li ha brindat les millors competències per a la gestió de persones.



ANNA SOLDEVILA BENET

Personal Docent i Investigador de la Universitat de Lleida

Doctora i Llicenciada en Psicopedagogia. Postgrau en Educació Emocional.
Postgrau en Mindfulness i Relació d'Ajuda.

Professional amb més de 20 anys d'experiència en Formació, Recerca, Assessorament i Consultoria en Intel·ligència i Educació Emocional. Actualment, coordinadora del curs d'especialització Eines, recursos i informació per a la (re)inserció laboral organitzat pel Centre de Formació Contínua de la UdL.



GENOVEVA SUAY VICTORIA

***Responsable del Servei d'Intermediació Laboral.
Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí de l'Ajuntament de Lleida.***

Diplomada en Magisteri. Llicenciada en Psicopedagogia. Postgrau en Valoració de Llocs de Treball i Elaboració de Relació de Llocs de Treball.
Postgrau en Experta en Inserció Laboral.

Professional amb 30 anys d'experiència en Recursos Humans i actualment coordina el Servei de Suport a l'Empresa i projectes innovadors i experimentals per impulsar la millora contínua a les empreses.



MONTSERRAT VENDRELL CANAL

Tècnica de RRHH de Taurus Group.

Diplomada en Relacions Laborals i Tècnica Superior de Riscos Laborals.

Professional amb més de 10 anys d'experiència dins el món dels RRHH, amb un perfil polivalent que va des de la gestió laboral a la selecció i formació de persones.

Dedicatòria

A totes i cadascuna de les persones que van fer possible el projecte Defineix i Selecciona (DiS) en qualsevol de les seves fases, perquè sense elles aquest llibre mai hagués vist la llum.

Agraïments

Argal Alimentación; bonÀrea Agrupa; Borges International Group; Supsa Supermercats Pujol; Sorigué; Ros Roca i Taurus Group. Ferran Badia i Francisco Juárez de la Universitat de Lleida.

ÍNDEX

| | |
|---|-----------|
| PRÒLEG | 15 |
| 1. Introducció | 17 |
| 2. Presentació del projecte: Defineix i Selecciona (DiS) | 19 |
| 3. Empreses participants | 21 |
| 3.1. Argal Alimentación | 23 |
| 3.2. bonÀrea Agrupa | 27 |
| 3.3. Borges International Group | 31 |
| 3.4. Plusfrésc: | 39 |
| 3.5. Ros Roca: | 45 |
| 3.6. Taurus Group | 51 |
| 4. Competència professional | 55 |
| 4.1. Innovació i Creativitat | 55 |
| 4.2. Orientació a resultats i millora contínua..... | 58 |
| 4.3. Treball en equip | 58 |
| 4.4. Orientació a la qualitat | 59 |
| 4.5. Orientació al client | 60 |
| 4.6. Resiliència..... | 62 |
| 5. Procés de selecció | 63 |
| 6. Com conduir una entrevista de feina per competències? | 65 |
| 7. Descripció de llocs de treball | 73 |
| 7.1. Brand manager | 74 |
| 7.2. Tècnic I+D+i | 77 |
| 7.3. Tècnic de manteniment | 80 |
| 7.4. Responsable de producció | 82 |
| 7.5. Export Key Account Manager Food Service | 84 |

| | |
|---|------------|
| 7.6. Operaris | 87 |
| 7.7. Caixer/a - Reposador/a | 90 |
| 7.8. Carnisser/a | 94 |
| 7.9. Peixater/a | 99 |
| 7.10. Quality assurance | 103 |
| 7.11. Equipment compliance engineer | 106 |
| 7.12. Tècnic de Selecció | 109 |
| 7.13. Enginyer del departament d'I+D..... | 110 |
| 8. Bones pràctiques | 111 |
| 8.1. Qüestionari per definir llocs de treball... .. | 112 |
| 8.2. Sol·licitud d'efectius i procés de selecció... .. | 114 |
| 8.3. Dinàmiques de grup | 116 |
| 8.4. Com informar les candidatures no seleccionades | 120 |
| 8.5. On boarding plan | 120 |
| 8.6. Les converses de millora | 123 |
| 8.7. El Sociograma: <i>coaching</i> individual i grupal | 124 |
| 8.8. Pla de millora | 124 |
| 8.9. Program of training "Operació <i>Cantera</i> " | 126 |
| 8.10. Programa de mentoria per al relleu generacional | 126 |
| 8.11. Weekly Plant Tour | 126 |
| 8.12. Promoció interna i plans de carrera | 132 |
| 8.13. Gestió emocional envers els projectes... .. | 132 |
| 8.14. Polítiques de promoció i retenció... .. | 133 |
| 8.15. Polítiques de management capital humà..... | 135 |
| 8.16. Salari emocional | 135 |
| 8.17. Setmana de la Salut | 136 |
| 9. Consideracions finals | 137 |
| 10. Bibliografia bàsica..... | 139 |



El futur del nostre territori el construïm amb el que fem en el dia a dia, posant-hi els fonaments que ens permeten afrontar-lo amb les millors garanties. Aquest futur el construïm amb la millora de les infraestructures i de les competències tecnològiques, amb el reforçament del potencial

empresarial i, sobretot, amb la formació i l'impuls del talent de les persones.

És per això que, des de l'Institut Municipal d'Ocupació Salvador Seguí (IMO) de l'Ajuntament de Lleida, aquest any s'ha dut a terme el Projecte innovador i experimental *Defineix i Selecciona* (DiS), destinat a les micro, petites i mitjanes empreses, amb la finalitat de donar resposta a les necessitats específiques del nostre territori amb intervencions que han d'afavorir la innovació en el desenvolupament local, en les estratègies ocupacionals, en el suport al teixit productiu i en l'ocupació.

El projecte DiS ha creat un espai de creixement compartit entre empreses per millorar els processos de selecció i la definició de llocs de treball a través de les competències, facilitant informació i eines a l'empresa per afavorir la creació d'ocupació de qualitat. Per tant, essent aquest el seu principal objectiu, hem de dir que no s'assoleix en solitari, són necessàries les capacitats de tots: administracions públiques, entitats col·laboradores, teixit productiu, universitat, professionals, etc., mantenint una mirada amatent sobre les necessitats de les persones, del teixit empresarial i del territori.

Saber veure, llegir i interpretar les demandes, requeriments i reptes, tant individuals com col·lectius, més enllà d'escenaris conjunturals, ha de ser cabdal per adaptar-nos a cada circumstància sense renunciar a cap essència ni fonament.

Així doncs, avancem cap a un futur marcat especialment per l'acceleració, la innovació i la cooperació, en el qual la concertació territorial i la unitat d'acció representen dos elements fonamentals per bastir un nou model de desenvolupament sostenible i competitiu a llarg termini.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rafael Peris Martín', written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

Rafael Peris Martín

*Tinent d'alcalde
President de l'IMO*

INTRODUCCIÓ

Diferents equips de recursos humans de les terres de Ponent s'uneixen per participar en l'elaboració d'un diccionari de competències que sigui útil per a facilitar els processos de selecció de personal.

Existeixen altres diccionaris de competències o llibres de professions però aquest té un caràcter innovador, doncs no ha estat escrit per personal tècnic d'un servei d'orientació, o bé, per acadèmics, sinó que s'hi sumen a aquests dos perfils, responsables de diferents grans empreses de l'àrea de Recursos Humans (RRHH).

De tal manera que es persegueix ser útil a qualsevol persona que treballi en l'àmbit de l'orientació laboral, la selecció de personal, així com també per a les micro i petites empreses on no hi ha la presència del departament de RRHH i és gerència o altres directius qui s'encarreguen de la selecció de personal.

Hi ha un altre col·lectiu que també mereix una atenció acurada i són totes aquelles persones que tot i estar treballant, estant dubtant, de si romandre al seu lloc de treball o arriscar-se a ser empenedors/es, crear la seva pròpia empresa, canviar d'empresa o de lloc de treball i que necessiten tenir coneixements actualitzats sobre el mercat de treball i els sectors emergents del mateix.

Per estructurar el document que teniu entre mans, ens basem en el Projecte Defineix i Selecciona, d'ara en endavant, DiS, subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc del Programa de projectes innovadors i experimentals i dut a terme a les comarques de Lleida durant l'any 2018 i en el que han participat com a empreses col·laboradores: Argal Alimentación; bonÀrea Agrupa; Borges International Group; Supsa Supermercats Pujol; Ros Roca i Taurus Group, que ampliem en el següent apartat del treball.

A continuació es posarà èmfasi en les empreses participants. Cada empresa s'encarrega de desenvolupar una competència relacionada amb el procés de selecció de personal. Les competències treballades han estat: resiliència, treball en equip, orientació a resultats i millora contínua, orientació a la qualitat, orientació a la clientela i innovació i creativitat que podeu consultar a l'apartat tres de la present obra.

Un altre apartat es centrarà en l'entrevista de feina tot exemplificant preguntes en clau de competència i com evidenciar-les i avaluar-les. I seguidament es mostraran descripcions de diversos llocs de treball que tenen relació amb les competències exposades.

I per acabar les bones pràctiques que han compartit les empreses per a la creació del diccionari: gestió emocional vers els projectes que no s'implementen; polítiques de promoció i retenció del talent en relació al procés de selecció; promoció interna i plans de carrera; salari emocional; setmana de la salut; polítiques de *management* de capital humà; operació pedrera (cantera); programa de mentoria per al relleu generacional; *assessment center*; conversa de millora; com informar les candidatures no seleccionades; pla d'acollida; Weekly Plant Tour.

PRESENTACIÓ DEL PROJECTE: DEFINEIX I SELECCIONA (DiS)

Durant l'any 2017, des del Servei d'Intermediació Laboral (SIL), es va crear el Servei de Suport a l'Empresa (SSE) mitjançant un/a Agent d'Ocupació i Desenvolupament local (AODL). Aquest servei té l'objectiu, entre altres, de millorar els processos de selecció en la darrera etapa, en la qual entra directament l'empresa que genera l'oferta, dona suport en matèria de contractació i resol els dubtes de les empreses en matèria d'ofertes i demandes. Mentre que des del SSE s'ofereix suport a les empreses en matèria de contractació, el DiS, posa a l'abast eines i recursos perquè els empresaris i les empresàries puguin definir els perfils professionals en base a competències i a la vegada mostrar-los com fer un procés de selecció de personal eficient.

La finalitat del projecte era formar, assessorar i acompanyar a la micro, petita i mitjana empresa de Lleida per implantar millores en els processos de selecció per competències.

L'Objectiu General (OG) i Objectius Específics (OE) es detallen a continuació:

OG: Donar informació i eines a l'empresa per dur a terme la definició dels llocs de treball i evidenciar llurs competències.

OE1: Descriure perfils professionals per competències.

OE2: Seleccionar les candidatures per competències professionals.

OE3: Generar un espai de treball conjunt entre empreses de la zona per fomentar vincles relacionals positius per tal de compartir recursos.

OE4: Compartir el coneixement, els recursos i les bones pràctiques de les empreses del mateix territori i generar sinergies positives de reconeixement i d'empatia entre empreses.

OE5: Afavorir una ocupació de qualitat, estabilitat contractual, motivació de les persones treballadores i millores en l'adaptació de noves persones a la plantilla.

El present treball es sustenta en el disseny, la implementació i l'avaluació del projecte DiS. En destaquem la seva metodologia, que va raure en:

- a. *Màster class* que era equivalent a una lliçó magistral per part d'un/a expert/a en una competència a un grup nombrós de persones.
- b. *Workshop in situ* a l'empresa o espai singular a les empreses seleccionades en les quals es podia observar i evidenciar amb claredat el desenvolupament de la competència exposada en la *Màster class* dinamitzat, en aquest cas, per directius de RRHH de grans empreses.
- c. Visita guiada a l'empresa, en gran grup, per tal de conèixer bones pràctiques en l'àrea de recursos humans.
- d. *Àgora* va ser un espai de debat i aprofundiment de la competència treballada, en petits grups, conduïda per una acadèmica, i s'adaptava a les necessitats de cada empresa amb una orientació de mentoria.

EMPRESES PARTICIPANTS

Les empreses que han participat en la confecció d'aquest llibre de professions es detallen a continuació. En aquest apartat hi trobareu una breu descripció de l'empresa, els seus valors empresarials i les competències que caracteritzen els seus equips de treball.



CONTACTE



Ctra. de Mollerussa, s/n
25242 Miralcamp (Lleida)



973 711 010
973 603 362



www.argal.com

«El respeto por lo bueno y la pasión por la cosas bien hechas desde 1914»

Origen

Argal neix com a negoci familiar en una petita carnisseria de Pamplona. Des de sempre, ha treballat amb matèria primera d'alta qualitat, millorant contínuament els seus centres i processos productius amb la millor tecnologia i sempre, respectant la tradició.

Present

En aquests més de 100 anys d'història, Argal segueix compromesa amb la qualitat, el desenvolupament i la inno-

vació de tota la seva gamma de productes. Embotits naturals com el pernil curat i cuit, els ibèrics, els productes d'au, xoriço, paté i molts altres productes llestos per menjar, i que en l'actualitat es poden trobar en més de 30 països.

En l'actualitat, compta amb més d'un miler d'empleats repartits entre els seus diferents Centres de Producció, Centres Logístics, Delegacions Comercials, Oficines Centrals i Filials Internacionals.

Missió

Entendre i atendre les necessitats dels Consumidors, amb aliments de qualitat, bons, naturals i saludables.

Filosofia

Seguir innovant per ser líders de qualitat en tots els mercats en què treballem.

Valors

Tot i el pas dels anys, hi ha coses que no canvien. Seguir

amb la mateixa filosofia des del primer dia ha estat el secret de l'èxit. Argal és una empresa líder en el seu sector gràcies als seus valors: *compromís, esforç, passió, integritat, cerca de l'excel·lència.*

COMPETÈNCIES CLAU

| | |
|----------------------------------|--|
| Compromís | Existeix si s'alineen projectes, problemes i objectius de l'empresa, amb metes, aspiracions i energia del treballador |
| Entusiasme | Actitud mental i física adequada, encara que existeixin grans pressions al seu entorn. Actitud visiblement positiva i animada durant la major part de la jornada de treball |
| Orientació a resultats | Acció permanent cap a la cerca i aplicació de mètodes i accions que permetin la consecució dels objectius i metes |
| Integritat | Actuar amb honradesa, honestedat, respecte pels altres i cap a un mateix. Mostrar congruència i fermesa en les seves accions |
| Orientació al client/a | Disposició a treballar tenint en compte les necessitats i demandes dels clients, buscant sempre el seu màxim nivell de satisfacció |
| Auto-motivació | Capacitat de donar-se a un mateix les raons, impuls, entusiasme i interès per iniciar una feina i dur-la a terme amb èxit |
| Comunicació | Habilitat per transmetre idees, opinions i emocions, de forma clara i comprensible, per a diferents perfils d'interlocutors. Implicant el domini dels diferents medis: oral, escrit, audiovisual |
| Iniciativa i Proactivitat | Mostra un comportament emprenedor. Inicia i empeny els canvis necessaris amb tenacitat i autonomia. Comportament anticipatiu i orientat al canvi |
| Innovació i Creativitat | Capacitat d'idear noves formes de realitzar el treball, nous productes o serveis o nous enfocaments per als problemes, així com de concretar aquestes idees en accions |

COMPETÈNCIES GENERALS

| | |
|--|---|
| Organització i Planificació | Capacitat per establir objectius, prioritzar, planificar, organitzar el procés de treball, assignar recursos, mesurar resultats i controlar el grau d'acompliment |
| Lideratge | Capacitat d'influir sobre un equip de persones, amb la finalitat de guiar-lo cap a la consecució d'objectius. Implica habilitats per incrementar la motivació del grup i potenciar les capacitats i competències dels seus membres |
| Flexibilitat | Capacitat per assimilar, dirigir o implementar accions originades per canvis en l'estratègia del negoci, l'estructura i la tecnologia, entre altres |
| Treball en equip | Participa constructivament amb els membres d'un equip per aconseguir un objectiu comú. Promou la cooperació entre les persones, fomenta i mantén relacions de col·laboració eficients amb els companys i altres de grups de treball, integrant esforços per aconseguir resultats tangibles |
| Negociació | Persuadeix i convenç anticipant-se a possibles reaccions entre plantejaments. Sempre actua de forma que l'altra part també guanyi alguna cosa valuosa per a ella. Influeix amb integritat total |
| Anàlisi i Solució de Conflictos | Identifica, analitza i defineix amb rigor els elements significatius que constitueixen un problema o conflicte i afronta les diferències, tant d'idees com interessos, amb una mentalitat de cooperació, receptiva i tolerant, prenent les decisions i assumint responsabilitats, per una solució |
| Autocontrol | Capacitat de controlar les emocions i impulsos propis per adequar-los a situacions o circumstàncies |
| Capacitat d'Aprenentatge | Capacitat i predisposició per aprendre. Actitud i aptitud per adquirir nous coneixements tècnics i desenvolupar habilitats |



bonÀrea

CONTACTE



Traspalau, 8
25210 Guissona (Lleida)



973 550 100
900 899 988 (Atenció client)



www.bonarea-agrupa.com
rrhh@bonarea.com

Un grup líder que realitza una intregació vertical completa sense intermediaris.

bonÀrea Agrupa Compta amb una àmplia experiència en el sector agroalimentari. Desenvolupa totes les activitats ramaderes, industrials i comercials necessàries per arribar al consumidor sense intermediaris.

Des de 1959 han anat incorporant a l'estructura productiva, empresarial i comercial tots els elements necessaris per realitzar una integració vertical i així tancar el cicle productiu complet del producte carni.

La realització del cicle productiu complet ha esdevingut un repte per a tota l'organització. Actualment duu a terme tots els processos, des del naixement de les aus i el bestiar, passant per la fabricació dels pinsos, la cria i l'engreix dels animals, el sacrifici, la transformació i l'elaboració dels productes fins a la seva distribució i la venda directa mitjançant les botigues bonÀrea.

El seu objectiu és millorar el rendiment de les explotacions ramaderes i atendre les necessitats dels clients que confien en la seva eficàcia i professionalitat, oferint-los

productes segurs, de la millor qualitat i al millor preu. Per assolir-ho tenen unes equípades i modernes instal·lacions, equips de professionals implicats i uns processos totalment certificats (compten amb l'ISO 9001 de qualitat, l'ISO 22000 de seguretat alimentària, l'ISO 14001 de gestió ambiental i l'OHSAS 18001 de seguretat i salut laboral).

Treballen per oferir als seus clients el fruit de tot el procés, productes amb garantia d'origen.

Les principals empreses de bonÀrea Agrupa són bonÀrea Cooperativa, que realitza la cria i l'engreix de les aus i del bestiar, i bonÀrea Corporació, que desenvolupa totes les activitats industrials (fabricació de pinsos, sacrifici, transformació i elaboració dels productes carnis, etc.) i comercials, principalment a través de les botigues bonÀrea. A part, també cal destacar l'entitat de crèdit CaixaGuissona que ha crescut paral·lelament al seu costat.

DIRECTE DEL CAMP



MISSIÓ

La missió de bonÀrea és produir, elaborar i comercialitzar els productes del camp fins al consumidor per aconseguir la continuïtat

i rendibilitat de les activitats, el benestar socioeconòmic del nostre entorn i la satisfacció dels clients.

VALORS

| | |
|--|---|
| Continuïtat i rendibilitat de bon-àrea: | <ul style="list-style-type: none"> · Rendibilitat d'accions · Rendibilitat de les explotacions agropecuàries · Creixement de volums convenients · Estabilitat dels llocs de treball |
| Orientat al client | <ul style="list-style-type: none"> · Satisfacció del client · Productes de qualitat, segurs i saludables · Líder en preus · Transparència i honestedad |
| Control del cycle productiu integral | <ul style="list-style-type: none"> · Eficiència en costos · Marges reduïts · Inquietud i capacitat creativa · Diversificació d'activitats |
| Compromís amb el nostre entorn agrari i rural | <ul style="list-style-type: none"> · Desenvolupament d'activitats agràries i ramaderes · Aportar benestar socioeconòmic al territori |
| Desenvolupament de l'equip humà | <ul style="list-style-type: none"> · Potenciar el talent · Integració i compromís amb el projecte empresarial · Enfocament a l'eficàcia del personal |



COMPETÈNCIES

| ESTRATÈGIQUES | DE DEPARTAMENT I/O INDIVIDUALS |
|---|--|
| <p>Orientació al client i esperit de servei.</p> <p>Compromís amb la companyia.</p> <p>Orientació a resultats i a la millora contínua.</p> | <ul style="list-style-type: none"> · Treball en equip · Gestió i adaptació al canvi · Lideratge · Influència i persuasió · Planificació i organització · Capacitat de negociació · Capacitat analítica i resolutiva · Iniciativa · Coneixements tècnics del lloc de treball · Anàlisi i solució de conflictes · Creativitat i innovació · Sensibilitat interpersonal |



CONTACTE



Avinguda Josep Trepatal, s/n
25300 Tàrrrega (Lleida)



973 50 12 12



www.borgesinternationalgroup.com
curriculum@borges.es





Borges International Group és un grup familiar agroalimentari que des de la seva fundació, l'any 1896, s'ha mantingut fidel als seus orígens, a la terra, a la seva tradició familiar i a uns valors en concordança amb l'estil de vida mediterrani.

És una companyia capdavantera mundial al mercat global de l'alimentació saludable, amb més de 122 anys d'experiència en la producció, industrialització i comercialització d'oli d'oliva, olis vegetals, fruita seca, vinagres, cremes balsàmiques, pasta, olives i salses, que comercialitza en 114 països dels cinc continents a través de les seves filials i la seva xarxa comercial.

Compta amb més d'un miler d'empleats, 13 plantes industrials en sis països i 15 oficines comercials en nou països, gestiona 2.401 hectàrees (1.139 a Espanya, 942 a Portugal i 320 a Califòrnia, USA) en les quals produeix nous, festucs i ametlles. La cerca constant de l'excel·lència en totes les àrees distingeix el grup Borges International Group i el converteix en ambaixador de la cuina i l'estil de vida mediterrani.

Més del 70% del valor de les seves vendes prové dels mercats internacionals.

Són mediterranis per origen, per cultura i pels seus productes.



LA MISSIÓ

Generar valor per als nostres *stakeholders* de forma sostenible, produint i comercialitzant oli d'oliva, olis de llavors, vinagres de Mòdena i altres productes alimentaris en les millors condicions de qualitat, mitjançant el desenvolupament d'un negoci integrat verticalment, controlant la qualitat i traçabilitat dels nostres productes des del seu origen fins als nostres clients.

LA VISIÓ

Aconseguir ser un referent internacional produint i comercialitzant olis i vinagres, de

manera rendible i amb creixement sostenible en el temps, invertint recurrentment en noves tecnologies i sota els màxims criteris de qualitat.

ELS VALORS

Els seus valors corporatius són la seva forma d'actuar i se centren en l'ètica i l'honestedat, en el respecte a les persones i en la responsabilitat mediambiental. Tot això els portarà a satisfer el seu objectiu principal: respondre a les necessitats dels seus clients i els seus accionistes a través de la cuina mediterrània.

Els nostres valors expressen el nostre caràcter, són la guia i el motor de totes les accions que duem a terme amb la finalitat de satisfer les necessitats dels nostres clients i dels nostres accionistes:

| | |
|-------------------------------|--|
| Ètica professional: | La nostra filosofia empresarial es basa en el respecte, l'honestedat i el compromís. |
| Qualitat: | En els nostres productes, durant els processos i pel que fa al servei als clients i als consumidors. |
| Orientació al client: | Coneixem els nostres clients i podem garantir que queden del tot satisfets. |
| Inter-nacionalització: | Forma part de l'ADN dels nostres equips. |
| Sostenibilitat: | Des del 1998 disposem d'un Sistema de Gestió Mediambiental (ISO-14001). |
| Innovació: | Anticipar-se és la millor manera de liderar el futur. |
| Tradicció: | La cultura familiar transmesa de generació en generació forma part de l'essència de la nostra manera d'actuar. |
| Visió de Futur: | Creixement, innovació i expansió, basats en la qualitat que ens caracteritza. |
| Confiança: | La lleialtat com a base de les nostres relacions amb tots els nostres <i>stakeholders</i> . |
| Rendibilitat: | La garantia del nostre desenvolupament, la nostra evolució, la nostra consolidació i el nostre creixement. |

MODEL DE COMPETÈNCIES - BORGES INTERNATIONAL GROUP

| | | | | 1 | 2 | 3 | | |
|---------------------|--|-------------------|----------------|--|--|---|--|--|
| TRANSVERSALS | Directius/Comandament Intermedi | Comercials | Tècnics | | | | | |
| | | | | Orientació al client extern /intern | Detecta, atén i satisfà les necessitats del client (intern/extern) adequadament. S'anticipa a elles, mostrant una actitud de disponibilitat, enfortint la relació professional amb la clientela. | | | |
| | | | | Orientació a la qualitat | És una persona meticulosa, que revisa el seu treball i presta atenció als detalls, amb el fi de minimitzar els errors i assegurar-se la qualitat de la tasca realitzada. | | | |
| | | | | Implicació, compromís i responsabilitat | Treballa de forma perseverant, constant, complint els terminis temporals, respectant els altres i vetllant per l'adequat funcionament dels recursos humans i/o materials, fent-se responsable de les tasques i resultats, sempre actuant de forma coherent amb la visió i missió de l'empresa. | | | |
| | | | | Treball en equip | Al treballar amb altres persones, tant companys/es com supervisors/es i subordinats/es, ho fa de forma eficient. Treballa de manera coordinada i cooperativa per aconseguir els objectius individuals i col·lectius; mostrant flexibilitat davant altres enfocaments, opinions i punts de vista. | | | |

MODEL DE COMPETÈNCIES - BORGES INTERNATIONAL GROUP

| | | | 1 | 2 | 3 | |
|---------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|---|---|--|
| ESPECÍFIQUES | Directius/Comandaments | Comercials | Tècnics | | | |
| | | | | Desenvolupament de persones | Proposa a les persones col·laboradores reptes que els ajudin a desenvolupar-se, estimulant l'aprenentatge, donant <i>feedback</i> , millorant les condicions de treball, reforçant i proporcionant les eines i recursos necessaris. | |
| | | | | Direcció de persones | Capacitat de gestionar un equip de persones coordinant el seu funcionament i guiant el seu acompliment, facilitant així l'assoliment dels objectius. Transmet missatges de forma eficient, adaptant-se a les diferents situacions i/o persones a les quals es dirigeix. | |
| | | | | Planificació i organització | Prioritza les tasques i activitats gestionant adequadament els recursos i el temps disponible, treballant de forma ordenada i sistemàtica, per a aconseguir els objectius/metes marcats. | |
| | | | | Negociació | Habilitat per a conduir una negociació amb l'objectiu de trobar un acord beneficiós per a ambdues parts, a través del qual s'estableixi una relació de col·laboració i confiança. A través de l'escolta, l'empatia i l'argumentació. | |
| | | | Autocontrol | Controla i regula les seves pròpies emocions, especialment en situacions de tensió, estrès i/o conflicte, adaptant la resposta al que requereix la situació i mantenint els nivells d'eficàcia. | | |

MODEL DE COMPETÈNCIES - BORGES INTERNATIONAL GROUP

| | 1 | 2 | 3 | | |
|--------------|------------------------|---|---|--------------------------------|---|
| ESPECÍFIQUES | Directius/Comandaments | | | Presa de decisions | Davant situacions difícils, complexes, donar una resposta ràpida i eficaç. Al justificar i defensar la decisió presa, mostra confiança i assumeix les responsabilitats derivades de la mateixa. |
| | Comercials | | | Orientació a resultats | Compleix els objectius marcats per a la seva posició, realitzar el seu treball amb la intenció d'aconseguir uns objectius concrets, fixant metes, millorant i mantenint un bon nivell de rendiment. |
| | Tècnics | | | Aprentatge i innovació | Té interès i facilitat per a aprendre. Identifica i proposa nous enfocaments/idees, buscant millorar els mètodes i processos disponibles. |
| | | | | Iniciativa | Actua de forma proactiva, anticipant-se a necessitats o situacions futures, proposa millores, mostra autonomia per resoldre els problemes. |
| | | | | Polivalència | Capacitat i disponibilitat per a executar diferents tasques permetent que s'adapti ràpidament al canvi, i sigui capaç de respondre de manera favorable a les noves exigències de l'empresa. |
| | | | | Solució i anàlisi de problemes | S'enfronta als problemes de manera activa, proposant solucions eficaces i coherents amb la informació analitzada, entenent la situació per a donar una resposta adequada. |

plusfrés:

de Lleida

CONTACTE



Polígon Industrial El Segre,
C/ Victoriano Muñoz, 307A
25191 Lleida



973 205 100



<https://www.plusfresc.cat/>

L'empresa va ser fundada en 1929 pel matrimoni Rafael Pujol Sala i Carme Solanes Asmet, amb la compra d'una petita botiga d'alimentació i productes d'adrogueria. Al llarg dels anys l'Adrogueria Pujol va anar prosperant des de la venda principalment de productes d'adrogueria i pintures, i venda de productes a l'engròs, cap a un creixement progressiu a partir dels anys 1950, augmentant l'oferta de productes i venent al detall, i adquirint un vehicle per fer el repartiment de les comandes. Durant aquests anys el negoci va anar ampliant-se en espai físic, oferta de serveis i personal. En els anys 1960 som la primera empresa a oferir autoservei a Lleida,

convertint-nos en Supermercats Pujol en 1970.

En els anys 1980, davant la competència creixent, es va prendre la decisió d'apostar pels productes frescos, el tracte personal i la proximitat com a estratègia diferenciadora. En 1988 s'obren les primeres carnisseries, iniciant la producció de llonganisses i embotits, i en 1993 es culmina el procés amb la instal·lació de peixateries.

Actualment, Supermercats Pujol té 75 botigues i 1.250 treballadors i treballadores, però continua sent una empresa lleidatana arrelada a la ciutat i amb la voluntat de seguir sent líder del comerç de l'alimentació a Lleida.

VALORS

Els valors de l'empresa són: honestat, humilitat, respecte per les persones, vocació de servei, implicació i entusiasme.

Es demana als treballadors/es que sàpiguin (saber, coneix-

xements), que puguin (saber fer, aptituds i habilitats) i que vulguin (saber ser i estar, actituds).

Plus es caracteritza per la confiança en el client i la qualitat del producte fresc.



| | | Competències | Definició |
|-----------------------|--------|---|---|
| CREIXEMENT DEL NEGOCI | NEGOCI | Pensament estratègic i planificació | Habilitat per assimilar ràpidament els canvis de l'entorn (oportunitats i amenaces), i per identificar les característiques pròpies de l'organització (debilitats i fortaleses). És poder traduir aquests canvis i característiques a l'execució d'accions i plans concrets que permetin el desenvolupament de l'empresa. |
| | | Capacitat analítica i anàlisi del meu mercat | Capacitat per entendre una situació, distingir i separar les seves parts de manera organitzada i sistemàtica establint prioritats d'actuació. |
| | | Orientació a resultats | Capacitat per dirigir els comportaments propis i els d'altres cap a l'assoliment o la superació dels resultats esperats. |
| | | Capacitat per marcar objectius | Ser capaç de marcar objectius que suposin un repte per a les persones. Inclou la capacitat per impulsar cada persona a responsabilitzar-se del mateix. |
| | | Agilitat en presa de decisions | Capacitat per avaluar diferents alternatives i seleccionar l'opció més apropiada per aconseguir el millor resultat en funció dels objectius de l'organització i ser àgil per prendre les decisions encara que no estiguem segurs al 100% de les mateixes. |

| | | Competències | Definició |
|-------------------------|---------------------|---|--|
| CREIXEMENTS DELS EQUIPS | CAPACITAT RELACIONS | Comunicació efectiva | Capacitat per escoltar i entendre els altres, transmetent de forma clara i oportuna la informació mantenint canals de comunicació oberts i xarxes de contacte formals i informals. Abasta el llenguatge oral i escrit així com la comunicació no verbal. |
| | | Empatia | Capacitat de comprendre els altres i interpretar amb encert a els seus pensaments, els seus estats d'ànim, les seves motivacions i, en general, les raons que expliquin les seves decisions i formes d'actuar per tenir la possibilitat de ser més oportuns i encertats en la nostra comunicació amb els altres. |
| | | Assertivitat | Gran habilitat per expressar les seves opinions oportunament, resistint la pressió del medi. Ajuda a altres a desenvolupar un estil de comunicació obert i sincer. |
| | | Orientació al client/a intern i extern | Disposicions per a realitzar el treball sobre la base del coneixement de les necessitats i expectatives dels clients, actuals i potencials, interns o externs. Implica vocació per entendre les seves demandes i donar solució als seus problemes. |
| | GESTIÓ DE PERSONES | Lideratge | Capacitat per influir sobre Els altres, guiant-los i motivant-los per a la consecució dels objectius marcats. Es relaciona amb la presa d'iniciativa, la capacitat per a una adequada gestió de persones i el desenvolupament del talent del grup. |
| | | Seguiment d'equips | Seguiment dels resultats de les assignacions i projectes, considerant les habilitats, coneixements i experiència de cada persona, així com les característiques de la seva comesa. |
| | | Delegar | Transferir l'autoritat per prendre decisions o assumir responsabilitats als que considerem apropiats per tal de maximitzar l'eficiència de l'organització i de les persones. |
| | | Capacitat de motivar | Capacitat del responsable per explicar les raons i motius de tal manera que inspirin els seus equips a l'acció amb una visió clara dels objectius a aconseguir. Implica augmentar l'autoresponsabilitat de les persones que té a càrrec seu. |

| | | Competències | Definició |
|------------------------|---|--|--|
| CREIXEMENT DE PERSONES | GESTIÓ EMOCIONAL | Automotivació | Capacitat per donar-se a un mateix les raons, impuls, entusiasme i interès amb l'objectiu de realitzar una acció específica o determinat comportament. |
| | | Gestió de conflictes | Negociar de forma efectiva en situacions compromeses, utilitzant estils apropiats de relacions personals i aplicant mètodes per reduir la tensió entre dues o més persones. |
| | | Tolerància a la pressió | Capacitat per continuar actuant eficaçment i tot en Situacions adverses de pressió de temps, obstacles o sobrecàrrega de tasques. És tradueix en respostes controlades en situacions d'estrès. |
| | INNOVACIÓ | Adaptació al canvi | Capacitat per identificar i entendre els canvis a l'entorn de l'organització, transformant les debilitats en fortaleses i impulsar aquestes últimes mitjançant accions. Capacitat per dur a terme les tasques i responsabilitats en un context variable. |
| | | Observació crítica | Capacitat per detectar errors o millores tant de procediment com de forma en les actuacions pròpies o alienes. |
| | | Estar actualitzat | Identificació de noves àrees per a l'aprenentatge, creant i aprofitant regularment aquestes oportunitats d'aprenentatge; aplicació a la feina d'aquest coneixement i habilitats adquirides amb la finalitat d'aprendre mitjançant aquesta mateixa aplicació. |
| | Millora contínua en el lloc de treball | Intent constant i sistemàtic per optimitzar i augmentar la qualitat de les funcions del propi lloc de treball. Implica la realització de propostes per a l'optimització de temps i/o costos. | |



RosRoca

CONTACTE



Av. Cervera s/n
25300 Tàrraga (Lleida)



973 508 100



www.rosroca.es
rrhh@rosroca.com

Fundada al 1953 i amb seu a Tàrraga (Lleida), Ros Roca és líder mundial a oferir solucions integrals per a la gestió de residus. La companyia dissenya i fabrica equips de recollida de residus i neteja viària. L'empresa basa la seva filosofia de negoci en la comercialització de productes que garanteixin un desenvolupament urbà més eficient i sostenible, que ajuden a millorar la qualitat de vida dels ciutadans i que siguin respectuosos amb l'entorn.

La companyia fabrica i comercialitza béns d'equip per a diferents sistemes de recollida

i per a la neteja viària urbana i industrial.

Els recol·lectors poden ser de càrrega posterior, lateral i superior. També fabrica vehicles d'alta capacitat per a necessitats industrials. Es tracta de recol·lectors silenciosos, ecològics i que s'adapten a les necessitats de les ciutats en les quals operen (fàcils de maniobrar en carrers estrets o de vianants). Quant a la neteja viària, la companyia disposa de vehicles cisterna, que es caracteritzen per la seva alta funcionalitat i per la seva versatilitat, tant per a realitzar operacions de reg i neteja

amb aigua de carrers i jardins, com per a realitzar treballs auxiliars contra incendis. Les escombradores, compactes o sobre camió, i les netejadores són també silencioses, poden operar en carrers de difícil accés i disposen de l'estricta normativa Euro 6. Pel que fa a equips de neteja industrial i clavegueram, disposa de més de 500 opcions configurables, que ofereixen solucions a tota mena d'exigències, des de la neteja en els centres històrics de les ciutats fins a zones amb atmosferes potencialment ex-

plosives (ATEX 95), incloent el sanejament de claveguerams amb sistemes d'estalvi d'aigua.

A més, compta amb una àmplia gamma de contenidors de càrrega posterior i càrrega lateral.

Forma part de la prestigiosa companyia Terberg Ros Roca Group que compta actualment amb més de 2.400 col·laboradors, que treballen en les distintes plantes que té l'empresa a Espanya, Regne Unit, França, Alemanya, Portugal, Països Baixos, Bèlgica i Polònia.



MISSIÓ I VISIÓ

La nostra missió és millorar les vides de les persones i del seu entorn. Des d'aquest clar i concret objectiu és des del qual treballem, emprant-hi tot el nostre saber fer, desenvolupant nous productes i serveis que contribueixen a construir una societat més sostenible que millori la nostra qualitat de vida.

La innovació i la investigació són els nostres eixos principals, el que empeny tot el nostre sistema de treball cap al nostre principal objectiu: una societat millor, més moderna, sostenible i respectuosa amb el medi ambient.

Terberg RosRoca Group és un grup innovador que sempre mira cap al futur. La nostra vocació internacional i la nostra ànima de líders no implica que oblidem la importància del punt de vista humà. És aquest mateix punt de vista el que ens fa destacar.

VALORS FONAMENTALES ESTÀNDARS FAMILIARS

Som part de Terberg RosRoca Group, les nostres arrels es remunten a 1869, i part de l'extens Terberg Group, encara de propietat familiar.

El grup engloba ara una sèrie d'empreses que presenten servei a diverses parts del mercat relacionat amb els vehicles.

Amb els valors familiars com a pedra angular, treballem amb honestat i integritat.

El nostre enfocament comercial és avui el mateix que va ser sempre, el nostre afany segueix sent trobar la millor solució possible amb el cost més convenient a llarg termini per als nostres clients.

Invertim en desenvolupament per generar innovació.

Totes les empreses Terberg, inclòs Terberg RosRoca Group i nosaltres mateixos, tenim com a objectiu prestar als nostres clients un servei acord amb els nostres valors essencials: esperit emprenedor, innovació, qualitat, flexibilitat, orientació al client, integritat.

Som part de Terberg RosRoca Group, sinònim de solucions d'equips innovadors, d'alta qualitat, robustos i fiables, fabricats d'acord amb els estàndards més exigents i emprant alguns dels components i de la tecnologia més avançats disponibles avui en les fàbriques de tot Europa.

Aquests productes estan dedicats als sectors de recollida i gestió de residus a tot el món. Unes proves rigoroses, un disseny acurat i unes tècniques de fabricació de categoria mundial garanteixen uns productes d'alta qualitat consistent, en línia amb els valors de la marca.

Terberg RosRoca ha establert divisions operatives al Regne Unit, Alemanya, Espanya, Portugal, Bèlgica, França, Països Baixos, Polònia i els Estats Units, recolzades per una àmplia i creixent xarxa de distribuïdors a tot el món.

Terberg RosRoca Group dóna feina als millors professionals en el sector i els ofereix sòlids fonaments sobre els quals han aixecat una reputació de productes de qualitat, servei excel·lent i enfocament empresarial clar i honest.

Terberg RosRoca Group és la divisió mediambiental de Terberg Group mundial, un grup de propietat familiar que avui compta amb més de 2500 empleats a tot el món. Terberg RosRoca Group (i totes les divisions de Terberg Group) s'enor-

gulleix de prestar màxima atenció al detall i posseir un profund i autèntic coneixement sobre les necessitats del seu negoci.

Al llarg del seu desenvolupament, s'han esforçat sempre per conservar les característiques del que durant més de 140 anys ha seguit sent una empresa molt familiar; una mica del que Terberg RosRoca Group s'enorgulleix i que es reflecteix en l'enfocament exclusiu "saber fer Terberg", que perceben els seus clients en el tracte amb l'empresa i amb els seus empleats.

Durant els 140 anys d'història de Terberg Group, han seguit invertint significativament en recerca i desenvolupament, augmentant el coneixement de les necessitats dels nostres clients i contractant els professionals més adequats per mantenir Terberg RosRoca Group (i Terberg Group) a l'avantguarda del mercat.

Això ha tingut un efecte molt positiu en el servei que tot el grup ofereix als nostres clients, un servei que és personal, cordial, digne de confiança i expert.

El desig de Terberg RosRoca Group és continuar operant com un grup independent en el futur i seguir innovant, millorant i desenvolupant els seus productes i serveis per garantir la plena satisfacció dels seus clients a tot el món.

| Competències Corporatives | |
|---|--|
| Orientació al client: | Enfoca totes les accions i decisions cap a la satisfacció del client extern i intern. |
| Treball en equip: | Col·labora amb l'equip amb la finalitat d'assegurar que els objectius individuals i del departament són coherents amb els de la companyia. |
| Orientat a la qualitat: | Proactiu en la consecució de l'excel·lència professional. |
| Orientació a resultats: | Enfocat en l'abast dels resultats previstos com a objectiu. |
| Compromís amb la Seguretat i Medi Ambient: | Compromès amb la millora permanent de la seguretat i el respecte pel medi ambient. |
| Analític / Resolutiu: | Entén els problemes importants del negoci. És capaç d'anticipar-se als problemes i utilitza mètodes efectius de resolució. |
| Proactivitat: | És capaç de prendre la iniciativa en les seves activitats. |
| Millora contínua: | És un promotor de millores en el seu àmbit de responsabilitat i en el conjunt del negoci. |

| Competències per a Responsables d'Equips | |
|---|--|
| Orientat al desenvolupament del personal o de l'equip: | Fomenta el desenvolupament professional dels treballadors i els estimula a ser subjectes flexibles i creatius. |
| Coach: | Dedica temps ajudant i desenvolupant persones. Identifica necessitats de desenvolupament i elabora plans d'actuació. |
| Orientació Global: | Entén que som una part de l'economia mundial i pren decisions a través de diferències culturals. Reconeix per avançat quan un assumpte d'àmbit cultural, d'entorn, de salut i seguretat pot afectar a la situació. |
| Comunicador: | És un bon escoltador, orador i escriptor. Utilitza una bona comunicació per informar, inspirar i motivar els membres de l'equip. |
| Millora contínua: | És un promotor de millores en el seu àmbit de responsabilitat i en el conjunt del negoci. |



CONTACTE



Av. Barcelona s/n
25790 Oliana (Lleida)



973 470 550



www.taurus-group.com
rrhh@taurus.es

Taurus Group neix a Oliana l'any 1962. Els seus orígens van ser el mercat espanyol, però actualment opera a Europa, Pròxim Orient i Amèrica. Les seves línies de negoci són: cuina, cura personal, cura de la llar, ventilació, calefacció, bricolatge, electrònica de consum, parament de la llar, perruqueria i estètica i higiene d'animals. Taurus és marca líder en cuina al mercat espanyol i de referència en ventilació i aspiració.

Actualment, Taurus Group és un grup empresarial multilocal, especialista a cobrir les necessitats de les llars de tot el món. El grup aplica una

estratègia de creixement basada en el desenvolupament de noves línies de negoci en l'expansió internacional. Actualment té filials comercials a França, Portugal, Marroc i Polònia; companyies industrials a Brasil, Índia, Mèxic i Sud-àfrica, i de desenvolupament de producte a la Xina.

En un món que tendeix a la globalització, la filosofia empresarial de Taurus és oferir productes adaptats a les necessitats específiques de cada país a través d'una xarxa multi local amb presència d'equips autòctons als diferents territoris.

Les marques del grup són Taurus, Mycook, Solac, Casals, Coffemotion, Turmix, Winsor, White&Brown, Alpatec, Mallory, Mellerware, Inalsa, Practica.

La missió de l'empresa és facilitar al consumidor la seva vida a la llar oferint un producte innovador, competitiu i rendible tant per a la companyia com per als seus clients, que els permeti maximitzar les vendes als mercats que ja estan presents i desenvolupar nous mercats emergents.

Els valors del grup es podrien resumir en els següents punts:

1. *Entrega, dedicació i compromís.* És innat amb Taurus. Els treballadors tenen entrega i dedicació com si l'empresa fos seva. Els fets i la història ho demostren. És una empresa compromesa amb els seus objectius.

2. *Humilitat, modèstia i predicar amb l'exemple.* La humilitat i la modèstia els han portat fins avui. Cada vegada que s'han cregut que són els millors, han tingut "sorpreses". La relaxació i l'acomodament són signes d'estancament i declivi.

3. *Austeritat:* Ser auster no vol dir no gastar. És política de costos controlats, raonats i negociats.

4. *Flexibilitat i agilitat.* Són flexibles tant l'empresa com els treballadors. Això els ha permès creixement i millorar, però cal dir que ha de ser controlada. No dominar la flexibilitat es pot convertir en descontrol.

5. *Oberts al canvi.* Des de fa ja uns anys, gran part del seu creixement es deu a aquest punt. Els agrada trencar tabús. "No sobreviuen el més forts, sinó els que millor s'adapten al canvi".

6. *Esperit d'equip:* Cap d'ells per si sol és més intel·ligent que tots ells junts.

7. *Accessibilitat.* A la seva organització tothom és accessible, sense barreres. L'organització plana els ajuda.

8. *Joventut amb experiència i promoció.* Són un equip jove amb experiència, la promoció dintre de l'empresa els potencia aquest punt. La possibilitat de promoció interna dintre de l'empresa és una realitat amb molts treballadors.

9. *Llibertat d'opinió.* La llibertat d'opinió de tots els treballadors i totes les treballadores és important per l'empresa. L'opinió sempre ha d'anar en el sentit constructiu i de la millora. L'opinió en el sentit contrari, sense aportar solucions i millores, no els interessa.

10. *Rendibilitat, ambició i negoci.* L'objectiu de tota empresa és optimitzar el valor. Tot el que es fa va orientat en aquest sentit, si no, no cal fer-ho. Per això han de ser rendibles i ha de ser cultura d'empresa per tothom. Amb la rendibilitat va l'ambició. Hi és present cada vegada que els marquem un repte i que sempre és en el sentit de créixer com a empresa i com a grup, però mai sense oblidar la rendibilitat.



| | | |
|----------------------------------|--|--|
| COMPETÈNCIES CORPORATIVES | Orientació al client: | Motivació per conèixer i satisfer les necessitats dels clients, oferint-los els productes i, si és possible, anticipar-nos a les seves necessitats i demandes. |
| | Satisfacció del consumidor: | L'aconseguim mitjançant una excel·lent qualitat de servei i de producte i tenint un feedback de les seves opinions. Coneixent els nostres consumidors, on són i què necessiten, i donant solucions efectives als seus problemes. |
| | Identificació amb la companyia: | Intentem que els treballadors tinguin la capacitat i voluntat per orientar els propis interessos cap a les necessitats, prioritats i objectius de la companyia. |
| | Responsabilitat Social Corporativa: | La finalitat d'aquesta competència és la de satisfer els diferents grups d'interès (clients, proveïdors, empleats, accionistes...) contribuint a un desenvolupament social i ambiental sostenible i econòmicament viable. |

| | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|
| COMPETÈNCIES INDIVIDUALS | Treball en equip: | No significa únicament "treballar junts". Nosaltres l'entendem com una filosofia d'organització de la nostra empresa perquè el treballador es comprometi amb els objectius de l'empresa i treballi de forma eficaç. |
| | Motivació constant: | Disposició per demostrar una alta capacitat i iniciativa per realitzar activitats per sobre de les exigències establertes. |
| | Gestió i adaptació al canvi: | capacitat per acceptar i enfrontar-se amb flexibilitat i versalitat a situacions i persones noves i per acceptar els canvis positivament i constructivament. |
| | Creativitat i innovació: | Enteses com la capacitat per trobar alternatives de solucions als problemes, interpretar de diferents maneres les situacions i com la capacitat de tenir i portar a terme idees originals que tinguin valor en l'actualitat. |
| | Relació interpersonal: | Capacitat per tenir contacte amb persones del mateix o diferent departament. Capacitat per escoltar, entendre i interpretar opinions dels altres. |

COMPETÈNCIA PROFESSIONAL

4

Es defineix com a competència professional el conjunt d'habilitats, coneixements, destreses i conductes que són observables en la pràctica laboral, considerats en un sentit molt ampli.

Les competències escollides han estat les que es van treballar en el marc del projecte DiS: innovació i creativitat, orientació a resultats i millora contínua, treball en equip, resiliència, orientació al client i orientació a la qualitat.

Cadascuna de les empreses ha treballat una d'aquestes competències de la manera que s'explica a continuació.

4.1. Innovació i creativitat: Argal Alimentación

Capacitat d'idear noves formes de realitzar el treball, nous productes / serveis o nous enfocaments per a la resolució de conflictes, que es concretin en realitats que aportin alt valor a l'organització.

Per tal de generar idees i fomentar la creativitat i la innovació a l'empresa podem utilitzar diferents tècniques, les quals compartirem tot seguit:

a. *Brainstorming* o pluja d'idees d'Alex Osborn

Seqüencialment, sorgeix el pensament divergent, el qual ens permet crear alternatives (proposar el judici; construir sobre les

idees dels altres; buscar idees trencadores; centrar-se en la quantitat). Per contra, el pensament convergent es posa en joc per escollir alternatives (deliberar; comprovar fets objectius; millorar les idees; ser assertiu; considerar la novetat).

b. Pensament lateral d'Edward de Bono

En el pensament lògic, les idees han d'avançar a través de passos justificades en si mateixes. En canvi, en el pensament lateral, la informació s'utilitza com a mitjà per aconseguir un efecte determinat. Així, doncs, el pensament lateral permet punts de partida erronis per arribar a una solució.

Desafiar un procés no és dir que està malament, és qüestionar-lo per buscar alternatives. D'aquesta manera, qüestionarem la idea dominant, els límits i els supòsits, descobrirem els factors essencials i els factors que cal evitar i evitarem les polaritzacions.

c. SCAMPER de Bob Eberlee

SCAMPER potencia la millora contínua i ajuda a eliminar bloquejos en la generació d'idees. És un marc que serveix per generar idees a partir d'una llista de verificació (*checklist*) destinada a fomentar canvis:

| | |
|----------------------|--|
| S= Substituir | Qui/Què pot ser substituït? Podem canviar les regles? Altres ingredients/materials? Un altre procés? Un altre lloc? |
| C= Combinar | Què puc combinar? Què puc fusionar? Què tal si barrejo? Podem fer agrupacions? Puc combinar usos/aplicacions? Podem empaquetar? |

| | |
|--------------------------------------|---|
| <p>A= Adaptar</p> | <p>Què més és com això? Quina altra idea ens suggereix? Quina idea anterior té algun paral·lelisme? Quin altre procés podem adaptar? Quines idees d'altres camps puc incorporar?</p> |
| <p>M= Modificar</p> | <p>Com li podríem donar un gir? Com podríem canviar el significat? Com podríem canviar el color a la forma? Que podríem afegir o treure? Què podem augmentar o disminuir? Com podríem afegir valor? I si li diem <i>diferent</i>? Quins canvis podem fer en el procés?</p> |
| <p>P= Possibilitat d'altres usos</p> | <p>Què més podem usar? Per a quins altres usos es pot usar el mateix? Quins altres mercats poden estar interessats? Què més podem fer a partir d'això? Altres mercats?</p> |
| <p>E= Eliminar</p> | <p>Què podem treure o eliminar? Què podem sacrificar? Què podem deixar de banda? Podem separar-ho en parts? I si ho fem més petit? Podem eliminar passes/regles?</p> |
| <p>R= Reorganitzar</p> | <p>Quin altre patró podria funcionar? Quines altres ordenacions podrien usar-se? Quina altra composició? Què es pot intercanviar? Es pot canviar la planificació? Què podem invertir? Ho podem girar? Podem mirar-ho cap endarrere?</p> |

4.2. Orientació a resultats i millora contínua: bonÀrea

Aconseguir que es compleixin fites exigents enfocant-les a les activitats que afegeixen valor i produeixen resultats i cercant la forma més eficient de fer.

Actualment, vivim en una societat que canvia contínuament. Aquest fet també és compartit per les empreses i la capacitat de reacció d'aquestes resulta de gran rellevància per tal que es puguin assolir els objectius.

Els professionals han de ser flexibles i adaptables i han de tenir en compte els recursos que tenen disponibles i fomentar la motivació de la resta de membres.

Sovint, per aconseguir els resultats cal ser persistent, constant i esforçar-se, així com també definir unes directrius clares per tal d'orientar els esforços a l'assoliment dels objectius cercant sempre la millora contínua. La millora contínua ha de ser una forma d'entendre el treball, independentment de la tasca que es desenvolupa a l'organització. A més, cal establir protocols per afavorir la qualitat, els quals estaran sota avaluació contínua.

4.3. Treball en equip: Borges International Group

Col·laborar i participar amb d'altres persones i àrees de l'empresa per aconseguir un objectiu comú, ajudant i compartint la informació i els coneixements més rellevants. Desenvolupant empatia i facilitant la cohesió interna.

El treball en equip és una de les competències genèriques o transversals que les empreses consideren necessàries per al conjunt de treballadors/es. La capacitat de saber col·laborar amb els altres per contribuir a un projecte comú es considera una competència clau en el context professional.

Requereixen professionals que sàpiguen adaptar-se a situacions diverses i que puguin col·laborar amb altres en equips de caràcter multidisciplinari per elaborar projectes o impulsar propostes d'innovació i millora. En conseqüència, la capacitat d'integrar-se en

equips de treball, de crear-los i de dirigir-los és una condició molt valorada en els seus processos de selecció de personal.

4 .4. Orientació al client: Plusfresc

Disposicions per a realitzar el treball sobre la base del coneixement de les necessitats i expectatives dels clients —actuals i potencials, interns o externs. Implica vocació per entendre les seves demandes i donar solució als seus problemes.

Implica un desig d'ajudar o servir els clients/es, de comprendre i satisfer les seves necessitats, encara que no les expressi. Significa centrar-se a descobrir o satisfer les necessitats dels clients/es.

Implica esforçar-se per conèixer i resoldre els problemes del client/a, ja sigui el final o tots aquells que cooperin en la relació empresa-client, o persones alienes a l'organització.

No es tracta d'una conducta concreta sinó d'una actitud permanent de connectar amb les necessitats del client per tal d'incorporar aquest coneixement a la forma específica de planificar l'activitat.

L'orientació al client/a es tradueix en:

- Realitza preguntes al client/a per a obtenir informació, sense resultar invasiu.
- Ofereix una resposta i/o solució satisfactòria per al client/a després de comprendre la seva demanda.
- Sap utilitzar els recursos disponibles per a obtenir dades que ajudin a donar resposta a les necessitats de la clientela.
- Manté el respecte en tot moment, l'escolta activa, no interromp el discurs de l'altre, s'expressa amb assertivitat, pren la iniciativa, mostra disponibilitat...
- Manté una comunicació fluïda i porta un seguiment del client/a (li respon preguntes, queixes o problemes que el client/a planteja; li ofereix informació útil i de manera cordial).
- Es preocupa pel client/a, es responsabilitza personalment d'esmenar el problema, resol amb rapidesa i sense excuses,

manté la disponibilitat, fa més del que normalment espera el client/a...

- Coneix el negoci, adequa productes i/o serveis a les necessitats, s'anticipa a les necessitats, assessora i dona alternatives que s'adaptin a les necessitats del client/a.
- Té perspectiva a llarg termini, actua com a conseller/a de confiança, té opinió pròpia vers problemes, oportunitats, viabilitat solucions...

El tracte amb el client/a es concreta en: somriure, mirar als ulls, saludar, un tracte professional, conèixer el producte i ser agraït.

A més, es fan algunes propostes:

- S'ha de trobar bé al supermercat per tal que vulgui tornar.
- Les vendes no només es deuen al bon tracte sinó també a l'espai agradable i al producte de qualitat.
- Treball en equip.
- Els problemes dels treballadors/es es parlen en privat, amb la persona responsable, si s'escau, mai davant del client/a.
- No es pot parlar de la competència amb el client/a i menys criticar-la.
- No es pot parlar malament del Plus amb els clients/es.
- Confidencialitat amb les dades de l'empresa.
- Abans d'enganyar és preferible perdre una venda.
- La clientela s'ha de sentir com a casa.

4.5. Orientació a la qualitat: Ros Roca

La qualitat no és un projecte, ni un esdeveniment, sinó la manera correcta de fer les coses per aconseguir la satisfacció dels seus clients, amb seguretat per als empleats i respectant el medi ambient.

L'empresa està completament dedicada a establir els més alts estàndards de la indústria per la qualitat, el rendiment, la tecnologia, la fiabilitat, el valor i la seguretat dels seus equips/serveis i la gestió de l'energia, així com per a la protecció del medi ambient i la salut dels empleats a través d'una estratègia de millora contínua dels seus processos on tots i cada un dels treballadors de Ros Roca hi està compromès.

L'activitat de la companyia de disseny i enginyeria, fabricació, comercialització i manteniment de recol·lectors de brossa, equipaments per a la neteja i sanejament urbà i industrial es porta a terme amb la finalitat d'assolir el seu compromís amb:

- Estar totalment focalitzats en els clients —tant clients externs com interns— reconeixent, entenent i complint totes les especificacions, els requisits legals i les reglamentacions amb la plena complementació dels estàndards ISO al llarg de tota la vida útil dels seus productes/serveis.
- Desenvolupament i implementació d'una gestió eficaç de tots els processos de negoci amb l'eliminació de les activitats que no aporten valor afegit i garantint el lliurament de productes/serveis de qualitat per aconseguir la satisfacció total del client.
- Servir de model per a la millora del medi ambient, la salut i la seguretat a través de l'exemple en la gestió de la seva direcció i la potenciació dels empleats, mitjançant el desenvolupament i la utilització de processos ambientalment compatibles, segurs i energèticament eficients per al disseny dels productes/serveis, gestió de la cadena de subministrament, la producció i el manteniment/assistència tècnica.
- Desenvolupar, formar i promoure el coneixement dels seus treballadors, utilitzant eficaçment el seu talent creatiu.
- Proporcionar els recursos i la informació necessaris.
- Vetllar perquè la política sigui coneguda, entesa i complerta per tots els seus empleats, proveïdors i persones que treballen en nom de l'empresa.

- Lluitar permanentment per la prevenció de la contaminació del medi ambient, l'eliminació dels riscos per a la salut i la seguretat, i la gestió de l'energia juntament amb una bona gestió de la qualitat com a valors fonamentals.

4.6. Resiliència: Taurus Group

La resiliència és la capacitat que té una persona o organització per adaptar-se positivament a situacions adverses i sortir-ne enfortit.

Les persones resilients no neixen, es fan, la qual cosa significa que han hagut de lluitar contra situacions adverses o que han fet front al fracàs i no es donen per vençudes. Al trobar-se a l'abisme, han hagut de donar el millor d'elles mateixes i han desenvolupat les habilitats necessàries per enfrontar-se a diferents reptes de la vida.

El punt clau és la formació i seguiment del seu desenvolupament, que també es pot realitzar a través de mètodes de *coaching* o similars.

Per altra banda, per a les empreses és molt important, també, el suport de persones properes com els seus superiors i/o des de RRHH, fent incís en la seva maduresa i confiança en si mateixes, sobretot per la presa de decisions i acceptació dels fracassos.

PROCÉS DE SELECCIÓ

El procés de selecció segueix unes fases i és important definir prèviament el què es vol.

1. Existència d'una necessitat. S'inicia un procés de selecció per una necessitat, aquesta pot ser:

- a. Increment de plantilla
- b. Cobrir vacant temporal
- c. Suport per increment de feina puntual
- d. Participació en un projecte concret
- e. Altres

Segons aquesta necessitat, la tipologia de contracte serà específica per a cada situació (fix, temporal, interí, per obra o servei...).

2. Perfil del lloc de treball. Abans de començar amb la cerca, s'hauran de tenir clars els diferents punts per poder-nos focalitzar en els perfils que compleixin els requisits establerts:

- a. Principals funcions i tasques del lloc
- b. Requisits en l'àmbit professional
- c. Formació acadèmica
- d. Idiomes
- e. Experiència
- f. Competències
- g. Requisits personals
- h. Residència, disponibilitat per viatjar, horaris...
- i. Personalitat, valors...
- j. Nivell retributiu

3. Decidir les fonts de reclutament més adients en funció del perfil.

Alguns exemples:

- a. Borses de treball d'universitats, col·legis professionals...
- b. Portals de recerca de feina
- c. Empreses de treball temporal
- d. Consultores de selecció

4. Selecció de candidats segons currículum. Validar que els currículums rebuts o seleccionats compleixin en un percentatge alt el perfil requerit

5. Entrevista de selecció. Serveix per validar els següents punts:

- a. Formació i idiomes
- b. Experiència i competències
- c. Rotació
- d. Aspectes personals
- e. Actitud

6. Fi del procés. Decisió final del professional que ocuparà la posició vacant.

COM CONDUIR UNA ENTREVISTA DE FEINA PER COMPETÈNCIES?

L'objectiu d'una entrevista per competències és aconseguir que l'entrevistat porti evidències de la seva actuació en diferents situacions. Sobre la base d'aquesta actuació es pot valorar el seu grau de competència en relació al lloc per cobrir.

Així, en les entrevistes per competències, és clau preparar adequadament la descripció de les situacions, el candidat/a aportarà evidències d'actuació per tal que li sigui avaluada.

Tot seguit es mostra un exemple de com avaluar la competència de resolució de conflictes en un candidat/a. A continuació, posarem l'exemple d'una situació que fa referència a la competència de resolució de conflictes.

Situació: Pot descriure alguna situació en la qual va participar resolent un conflicte rellevant per a la seva organització o bé per al seu lloc de treball?

Respecte d'aquesta "situació", amb l'objectiu d'obtenir les referides evidències, cal efectuar preguntes del tipus "STAR" (Situació, Tasca, Acció i Resultat). Exemples de preguntes STAR poden ser:

| SITUACIÓ | TASCA | ACCIÓ | RESULTAT |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">· Què va ocórrer?· Quan?· On?· Com va passar?· Qui va intervenir? | <ul style="list-style-type: none">· Quin era el seu rol?· Què havia de fer?· Què s'esperava de vostè? | <ul style="list-style-type: none">· Què va fer?· Com ho va fer?· Per quin motiu ho va fer?· Hi va contribuir algú més? | <ul style="list-style-type: none">· Quines conseqüències va tenir?· Què va passar després?· Com va acabar?· Què faria diferent? |

És important tenir clar que no hi ha respostes vàlides o errònies, sinó que el que importa és que aportin informació de l'actuació i, així, poder analitzar les competències de la persona.

Si optem per fer entrevistes d'incidents crítics, formularem preguntes obertes iniciades per: què, qui, quin, amb qui, com, quan, quant, on, per què.

Ens interessa obtenir informació de la persona entrevistada. Per això hem de poder dirigir i focalitzar les seves respostes fent que no es perdi en generalitzacions, detalls, etc., ja que volem que ens narri què va passar i com ho va viure. Per tant, evitarem les preguntes hipotètiques.

A continuació podreu observar un exemple d'entrevista basada en incidents crítics:

- Què va desencadenar l'incident? Per què va passar l'incident?
- Qui hi va estar involucrat?
- Com va afrontar l'incident?
- Quin va ser el seu paper? Què va pensar? Què va fer? Com ho va fer? Quan ho va fer? Per què ho va fer així?
- Quin resultat va obtenir?
- Si tornés a passar, què modificaria?
- Ens fixarem si narra en primera persona, si parla en passat, si narra la situació amb un fil conductor, si el discurs és coherent, si pot aportar comportaments que ens permetin verificar que compta amb la competència.

A continuació podreu observar diferents maneres d'enfocar una entrevista de feina per competències seguint els models anteriors (preguntes STAR o bé per incidents crítics) i altres tipologies, com per exemple preguntes de procediment:

Competència: Innovació i creativitat

| Preguntes per esbrinar la competència en el procés de selecció | Evidències, elements i conductes significatives associades |
|---|--|
| <p>1. Què entens per creativitat? I per Innovació? I imaginació?</p> <p>2. Quina relació hi ha entre creativitat i innovació?</p> <p>3. Per què necessiten les empreses ser creatives?</p> <p>4. Per què creus que les empreses inverteixen en innovació?</p> <p>5. Explica'ns una situació en la qual vas ser creatiu/va?</p> <p>6. Posa'ns algun exemple en el qual una idea teva hagi millorat els processos o els procediments de la teva organització. Com ho vas desenvolupar?</p> <p>7. Tria un objecte quotidià i dona-li un altre ús. Què diries als teus companys i companyes perquè comprin aquest producte?</p> <p>8. Creus que l'escola va potenciar la teva creativitat? En cas positiu, explica-ho i en cas negatiu, com has desenvolupat la teva creativitat?</p> <p>9. Què t'agradaria inventar? Per què?</p> <p>10. Recordes algun invent realitzat a la infància?</p> <p>11. Quines característiques ha de tenir una persona creativa? I d'aquestes quines tens?</p> <p>12. Coneixes alguna tècnica per fomentar la creativitat? Explica-la.</p> | <p>1. Genera noves idees i estimula l'experimentació.</p> <p>2. Aporta solucions variades i originals als problemes. Ja que troba noves maneres de fer quelcom davant de problemes i planteja alternatives.</p> <p>3. Accepta les idees innovadores encara que suposin un risc.</p> <p>4. Mostra flexibilitat per provar noves i diferents solucions i per seguir un enfocament poc ortodox.</p> <p>5. Es qüestiona la metodologia convencional i fins i tot és capaç d'utilitzar-ne una altra.</p> <p>6. Té visió, ja que pot veure més enllà de la informació disponible i dels mateixos coneixements a fi de trobar solucions.</p> <p>7. Va més enllà dels models preestablerts i pensa de forma oberta (pensament divergent o lateral).</p> <p>8. Divergent sensibilitat per les aportacions dels altres i crea nous conceptes tenint en divergent les aportacions de tothom.</p> <p>9. Genera un ambient de treball creatiu i aprofita sinergies.</p> <p>10. Dona suport als altres i fomenta noves idees per part dels seus treballadors/des o col·laboradors/des.</p> |

Competència: Orientació a resultats i millora contínua

| Preguntes per esbrinar la competència en el procés de selecció | Evidències, elements i conductes significatives associades |
|--|---|
| <p>1. Descriu quines són les fites aconseguides que més destacaries de la teva carrera professional.</p> <p>2. Quins són els teus objectius professionals a llarg, mitjà i curt termini i com et prepares per assolir-los?</p> <p>3. Què creus que és l'èxit? Com es pot aconseguir?</p> <p>4. Quines han de ser les qualitats que ha de tenir una persona per tenir èxit a la vida?</p> <p>5. Explica algun èxit que has aconseguit al llarg de la vida.</p> <p>6. Com reaccions davant del fracàs? Explica algun fracàs i com vas reaccionar.</p> <p>7. Estàs orgullós amb el teu rendiment a l'hora de treballar?</p> <p>8. Acabes el que comences?</p> <p>9. Explica un objectiu que has aconseguit en la vida i els passos que vas seguir per assolir-lo.</p> <p>10. Pensa en una situació en què vas persuadir un company de feina. Quines estratègies vas posar en joc?</p> | <p>1. Planteja fites assolibles</p> <p>2. Aconsegueix i supera els objectius fixats.</p> <p>3. Quan un objectiu no s'aconsegueix, esbrina el motiu i implementa mesures per superar-lo en un futur.</p> <p>4. Davant d'un contratemps estudia les diferents alternatives i aplica la més adient.</p> <p>5. És capaç d'autoavaluar-se.</p> <p>6. Es responsabilitza del resultat final d'un projecte o acció i és de gran rellevància poder-ho oferir amb la màxima qualitat.</p> <p>7. Té voluntat per superar els obstacles i afrontar nous reptes amb una gestió excel·lent quant a recursos i motivació.</p> <p>8. Cerca l'excel·lència mitjançant la millora contínua.</p> <p>9. Manifesta interès per la feina ben feta.</p> <p>10. Confia en si mateix i té expectatives d'èxit.</p> <p>11. És proactiu i fomenta el desenvolupament individual i grupal.</p> <p>12. Mostra flexibilitat davant d'accions d'assaig-error.</p> |

Competència: Treball en equip

| Preguntes per esbrinar la competència en el procés de selecció | Evidències, elements i conductes significatives associades |
|---|--|
| <p>1. Prefereixes treballar sol o en equip?</p> <p>2. Quan treballes en equip, en quin rol et sents més còmode?</p> <p>3. Ha dirigit mai una reunió? Explica què et va ser més fàcil? I més difícil?</p> <p>4. Com motivaries un company i el teu equip?</p> <p>5. Què valors de les persones amb qui treballes?</p> <p>6. Exposa alguna relació que has tingut amb algun company de feina?</p> <p>7. Podries parlar d'algun cap o responsable que has tingut?</p> <p>8. Quina relació creus que ha d'establir un líder amb els seus treballadors?</p> <p>9. Pensa en dues situacions en què hagis participat en un projecte en equip. La primera, en què hagis treballat bé en equip i la segona on no s'hagi treballat bé en equip i raona la teva resposta. Quin paper/rol tenies assignat?</p> <p>10. Com et sents treballant en equip? Avantatges i inconvenients segons el teu punt de vista.</p> <p>11. Descriu una situació en què la teva col·laboració hagi repercutit positivament en l'equip. Per què?</p> <p>12. En quines situacions has estat més eficaç treballant en equip? Què vas fer per resultar eficaç?</p> <p>13. Quines circumstàncies positives es van produir?</p> <p>14. Com pots ser més eficaç en el treball en equip? Quins comportaments propis són els que ho afavoreixen? Quines conductes hauries d'evitar?</p> | <p>1. Treballa coordinadament amb tots els membres de l'equip amb la finalitat d'assolir l'objectiu comú.</p> <p>2. Col·labora activament amb altres persones en la realització conjunta d'un projecte o acció.</p> <p>3. Potencia dinàmiques de treball cooperatiu. Sol·licita, transmet i comparteix informació.</p> <p>4. Acostuma a demanar opinió als companys envers dubtes o problemàtiques de la feina.</p> <p>5. Està disposat a ajudar i donar suport a tercers quan aquests ho necessiten. Així com també és capaç de demanar ajuda als companys o responsables quan ho necessita.</p> <p>6. Es responsabilitza de les funcions, tasques o activitats que li corresponen.</p> <p>7. Manté els seus compromisos respecte a la resta de l'equip.</p> <p>8. Davant d'imprevists o incidències participa activament en la cerca d'alternatives.</p> <p>9. Està disposat a canviar o modificar quelcom en benefici de l'equip per assolir un millor resultat, tot seguint les aportacions rebudes.</p> <p>10. Es mostra proactiu i comparteix propostes de millora quan valora que pot enriquir el treball que s'està desenvolupant i les persones que hi estan participant.</p> <p>11. Aporta calma a l'equip, tranquil·litza i ajuda els altres en moments de conflicte.</p> <p>12. Confia que tots els membres poden aportar alguna cosa a l'equip, cadascú en resposta als seus talents, habilitats i competències, i valora positivament les aportacions i implicació dels altres.</p> <p>13. S'implica amb la feina i amb les persones.</p> |

Competència: Orientació al client/a

| Preguntes per esbrinar la competència en el procés de selecció | Evidències, elements i conductes significatives associades |
|--|---|
| <p>1. Pot descriure una situació en què es van assolir les expectatives d'un client. Quan va ser?</p> <p>2. Com s'hi va involucrar?</p> <p>3. Quines eren les necessitats del client? I les prioritats?</p> <p>4. Què vas fer per satisfer les necessitats del client? Com vas actuar per donar resposta a les prioritats del client?</p> <p>5. Com vas saber que havies aconseguit complir amb les expectatives del client? Quines conseqüències hi va haver?</p> <p>6. Què entens per orientació al client?</p> <p>7. Quines accions portes a terme per establir i mantenir relacions amb els teus clients?</p> <p>8. Explica'ns una situació en la qual hagis hagut de treballar dur per satisfer una demanda d'un client? Què va passar? Què va fer?</p> | <p>1. Preveu i identifica les necessitats i prioritats dels clients.</p> <p>2. Fa preguntes als clients per conèixer els seus gustos i expectatives.</p> <p>3. Interpreta el llenguatge no verbal dels clients per entendre les seves necessitats.</p> <p>4. Interactua amb els clients i es mostra entusiasta i optimista.</p> <p>5. Interpreta les necessitats del client com a prioritats.</p> <p>6. Fa el que és al seu abast per oferir el millor servei al seu client i satisfer les expectatives dels clients.</p> <p>7. Es mostra com una persona accessible i positiva.</p> <p>8. S'observa una persona capaç de resoldre, enfrontar situacions i donar solucions. En definitiva, és una persona resolutiva.</p> <p>9. Quan ho necessita, demana ajuda als companys/es.</p> |

Competència: Gestió de la Qualitat

| Preguntes per esbrinar la competència en el procés de selecció | Evidències, elements i conductes significatives associades |
|---|---|
| <p>1. Pot descriure alguna ocasió en què hagi efectuat alguna especial contribució a algun producte/servei de la seva empresa, o bé respecte d'algun procés intern de treball?</p> <p>2. Com va sorgir la idea?</p> <p>3. Què va ocórrer?</p> <p>4. Quines eren les parts implicades i com van actuar?</p> <p>5. Va haver de superar alguna dificultat en especial?</p> <p>6. Quina era la seva responsabilitat?</p> <p>7. Com ho va resoldre? Quines estratègies va aplicar?</p> <p>8. Tenia alguna altra alternativa? Per quin motiu no la va aplicar?</p> <p>9. Va rebre l'ajut d'algú?</p> <p>10. Quin va ser l'escull més difícil de superar? Per quin motiu?</p> <p>11. Quin va ser el resultat final?</p> <p>12. Va tenir alguna conseqüència?</p> <p>13. Podia haver actuat diferent?</p> <p>14. Tornaria a actuar igual? Per quin motiu?</p> | <p>1. Ha estat proactiu en implementar accions de millora en el seu àmbit de responsabilitat.</p> <p>2. Ha estat capaç de desenvolupar mètodes o procediments nous que han aportat millores en els resultats obtinguts.</p> <p>3. Sap implicar les persones en la millora contínua.</p> <p>4. Prioritza l'èxit de l'equip a l'èxit personal.</p> <p>5. És col·laborador amb els companys davant dificultats que aquests puguin trobar.</p> <p>6. Repassa i comprova l'exactitud de la informació o el treball.</p> <p>7. És detallista i treballa amb rigor, perquè el resultat sigui de qualitat i fiable.</p> <p>8. Mostra preocupació per mantenir l'ordre.</p> <p>9. És meticulós seguint les normes i procediments establerts o bé en fa propostes de millora.</p> <p>10. Accepta la crítica quan aquesta és constructiva.</p> <p>11. Sap comunicar adequadament la necessitat de millora a altres companys o bé subordinats.</p> <p>12. No amaga errades pròpies, sinó que les sap reconèixer per, així, millorar.</p> <p>13. És curós controlant el progrés d'un projecte respecte de les seves fases i terminis.</p> <p>14. Realitza un seguiment de la informació, detectant i suplint llacunes o errors a través de la recerca d'informació.</p> <p>15. Sap crear plans o accions de millora per corregir desviacions i assolir els objectius.</p> |

Competència: Resiliència

| Preguntes per esbrinar la competència en el procés de selecció | Evidències, elements i conductes significatives associades |
|---|--|
| <p>1. Del 0 al 10, si 0 és molt pessimista i 10 és molt optimista, quina puntuació et donaries?</p> <p>2. Descriu una experiència gratificant que hagis tingut en la teva vida professional.</p> <p>3. En alguna feina has tingut alguna situació que t'ha fet sentir malament? Com la vas gestionar?</p> <p>4. Descriu una situació en què vas haver d'assumir un risc. Explica breument els passos que va seguir.</p> <p>5. T'agrada treballar sota pressió? Com gestiones l'estrès?</p> <p>6. Com vius un fracàs? Quina part positives en treus? I negativa?</p> <p>7. Descriu una experiència frustrant i com la vas afrontar.</p> <p>8. Com t'automotives en moments difícils? Quines estratègies utilitzes.</p> <p>9. Davant d'un problema greu, necessites el suport d'algú extern? Com el soluciones?</p> <p>10. Quina és la persona més difícil amb qui has tractat i com vas gestionar la situació?</p> | <p>1. Persona positiva.</p> <p>2. Gestió emocional adequada al marc sociocultural i a les normes vigents establertes.</p> <p>3. Confiança en si mateix: es mostra segur i es veu capaç d'assolir nous reptes.</p> <p>4. Mostra autoestima, no ego.</p> <p>5. Persona enfocada en el present, té en compte el passat, però sense atabalar-se i es projecta en el futur amb optimisme.</p> <p>6. Persones orientades a l'assoliment, tenen una visió de futur, una fita clara i els objectius per assolir-la.</p> <p>7. Són flexibles als canvis i tolerants els diferents punts de vista de les persones.</p> <p>8. Es recolzen en altres persones/departaments.</p> <p>9. És conscient de les adversitats i de com aquestes poden afectar-lo emocionalment a ell i el seu equip.</p> <p>10. Identifiquem la tolerància a la frustració i a l'estrès.</p> <p>11. Comparteix estratègies de gestió emocional i té en compte el context on succeeixen.</p> <p>12. Utilitza el sentit de l'humor per fer front a situacions adverses.</p> <p>13. Expressa afecte i/o gratitud cap a les persones que l'han ajudat en moments difícils.</p> <p>14. Persona metòdica, organitzada i responsable.</p> |

DESCRIPCIÓ DE LLOCS DE TREBALL

En el següent apartat s'ofereixen diferents descripcions de llocs de treball utilitzant les estructures pròpies de cada empresa per tal que es puguin observar diferents models a seguir.



Data:

LLOC: *TÈCNIC I+D +i*

Ocupant

ÀREA:

Responsable

DEPARTAMENT: *MARKETING*

Director

FUNCIONS I TASQUES

1. Coneixement del mercat de les categories sota responsabilitat

1.1. Anàlisi informació externa

1.2. Anàlisi informació empresa

1.3. Estudis de mercat de producte i consum

1.4. Sotida i observació mercat en els diferents canals

2. Seguiment negoci - gestió categories

2.1. Gestió rentabilitat i evolució de les categories

2.2. Gestió i seguiment P&L

2.3. Elaboració previsió semanal - trimestral - anual

2.4. Elaboració presupost anual. Introducció palanques de creixement.

3. Marca

3.1. Creació i desenvolupament d'arquitectura de marca per a les diferents subcategories

3.2. Aplicar la estructura de marca general a les diferents categories sota responsabilitat

3.3. Desenvolupar elements de comunicació aplicats a diferents soports: pack, TV, on-line, etc.

4. Gestió i desenvolupament d'accions promocionals

4.1. Anàlisi promocions competència

4.2. Desenvolupament de packs e ítems promocionals

4.3. Disseny de la promoció coherent amb el posicionament de marca i objectiu

4.4. Gestió de les promocions per canal

| |
|--|
| 4.5. Detectar oportunitats canal/client. Plan per client i acció promocionals |
| 4.6. Suport a ventes per a posar en marxa i executar planes client |
| 4.7. Seguiment implementació referències |
| 4.8. Desenvolupament material de llançament i de promocions. |
| 5. Comunicació/plan de mitjans |
| 5.1. Desenvolupament de Brief per definir el plan de mitjans més adequat a la categoria en base al posicionament i objectiu fixat. |
| 5.2. Seguiment consecució plan de mitjans. |
| 5.3. Campanyes <i>ad hoc</i> fora de campanya convencional |
| 5.4. Campanyes <i>on-line</i> : Definició de <i>brief</i> , <i>target</i> i objectiu (notorietat, cobertura, fidelització) |
| 6. Llançaments |
| 6.1. Proposta d'idees de nous productes o millora existents |
| 6.2. Desenvolupament amb I+D |
| 6.3. Costos de producte, P&L i seguiment de compres |
| 6.4. Coordinar la operativa del llançament amb la resta de departaments |
| 6.5. Seguiment de l'evolució del llançament per a complir KPIs i accions correctores |
| 7. Seguiment de les tendències del mercat |
| 7.1. Anàlisi de la competència nacional i carca d'oportunitats de negoci. |
| 8. Treballs en presentacions <i>ad hoc</i> i assistència a reunions |

| |
|--|
| PERFIL PROFESIONAL |
| 1. Formació / Coneixements mínims exigits |
| Títulació superior, idealment amb empresa o economia |
| 2. Formació / Coneixements desitjats |
| Bon coneixement del mercat de FMCG espanyol |

| |
|--|
| Bon coneixement de les eines bàsiques de <i>marketing</i> : mitjans, publicitat, <i>nielsen</i> , investigació consumidor, etc.. |
| 3. Experiència prèvia necessària |
| 10 anys a l'empresa Gran Consum, en llocs de <i>Brand manager</i> |
| 4. Idiomes (indicar el nivell de exigència per idioma) |
| Anglès mitjà-alt |

| PERFIL COMPETENCIAL | OBSERVACIONS |
|---------------------------|---|
| Treball en equip | (Indicar posició en l'organigrama i dependències. Ademés d'altres aspectes interessants a tenir en compte). |
| Flexibilitat | |
| Comunicació | |
| Organització | |
| Negociació | |
| Orientació al client | |
| Orientació a resultats | |
| Compromís amb el treball | |
| Visió estratègica | |
| Capacitat de lideratge | |
| Visió analítica | |
| Proactivitat e iniciativa | |
| Mentalitat de servei | |
| Superació personal | |
| Control emocional | |
| Innovació i creativitat | |



Data:

| | |
|---|-------------|
| LLOC: <i>TÈCNIC I+D +i</i> | Ocupant |
| ÀREA: <i>I+D</i> | Responsable |
| DEPARTAMENT: <i>DEPARTAMENT TECNOLÒGIC</i> | Director |
| FUNCIONS I TASQUES | |
| 1. Desenvolupament i implementació dels projectes de nous productes / millora de producte. | |
| 1.1. Conservar i definir l'informació del projecte; definició, objectius i PL amb producte manager | |
| 1.2. Execució dels projectes, timings de presentació de mostres i posada en marxa. | |
| 1.3. Definir producte; qualitats, receptes, costos, definició ingredients etiquetatge i tany d'etiquetes, packaging | |
| 1.4. Contacte proveïdors. | |
| 1.5. Requeriments legals | |
| 1.6. Plantejament i desenvolupament de mostres | |
| 1.7. Presentació de mostres | |
| 2. Projectes tecnològics. Millora de la qualitat, maquinària, millora de costos, homologacions, etc | |
| 2.1. Planificació departament tecnològic | |
| 2.2. Execució dels projectes, timings de presentació de mostres i de posta en marxa. | |
| 2.3. Definir criteris producte; qualitats, receptes, costos,... | |
| 2.4. Contacte proveïdors. | |
| 2.5. Realització de proves d'homologació del producte. | |
| 3. Conèixer el mercat de productes | |
| 3.1. Benchmarking: Mapa de la distribució, Competidores, Productes, Preus tendències | |

| |
|---|
| 4. Conèixer la tecnologia, proveïdors |
| 4.1. MAQUINÀRIA: Proveïdors de maquinària, tecnologies disponibilitat en el mercat. Medis propis: capacitats, disponibilitats, processos, optimització de processos, lots mínims, lots òptims, i costos associats. Noves tecnologies; centres de recerca. |
| 4.2. MATÈRIA PRIMERA: Proveïdors, costos, visites, noves oportunitats. |
| 4.3. AUXILIARS: Proveïdors, costos, visites, alternatives. |
| 4.4. ENVASOS: Proveïdors, costos, visites, noves oportunitats, millora costos. |
| 5. Conèixement i optimització del càlcul dels productes |
| 5.1. Establir criteris producte; qualitats, receptes, costos,... |
| 5.2. Mantenir contacte amb el client directament per a conèixer els requeriments de producte. |
| 6. Optimització continua dels costos i de la rendibilitat dels productes |
| 6.1. Homologacions |
| 6.2. Programació Lineal |
| 6.3. Optimització de processos, reducció consumibles i energies,... |
| 7. Conèixer la legislació aplicable |
| 7.1. Normativa general d'elaborats |
| 7.2. Normes d'etiquetatge |
| 7.3. Normatives al·lèrgògens, APPCC i instal·lacions |
| 8. Millora contínua de la qualitat de producte |
| 8.1. Assistència tastos diaris de qualitat |
| 8.2. Establir criteris producte; qualitats, receptes, costos,... |

| |
|---|
| PERFIL PROFESSIONAL |
| 1. Formació / Coneixements mínims exigits |
| Diplomat o Llicenciat |
| Nivell d'anglès de conversa |

| |
|--|
| 2. Formació / Coneixements desitjats |
| Diplomat o Llicenciat Tecnologia d'Aliments, Veterinària, Química, Farmàcia, Nutrició, Agrònoms, o similars. |
| Experiència tècnica en indústria càrnia mínima de 2 anys |
| 3. Experiència prèvia necessària |
| Experiència tècnica en indústria càrnia mínima de 2 anys |
| 4. Idiomes (indicar el nivell d'exigència per idioma) |
| Nivell Alt d'Inglés i Castellà a nivell conversa i escrit |
| A considerar altres idiomes com Alemany i Francés |

| PERFIL COMPETENCIAL | OBSERVACIONS |
|---------------------------|--|
| Treball en equip | Capacitat de lideratge amb capacitat d'establir relacions de manera fàcil amb altres departaments de l'empresa |
| Flexibilitat | |
| Comunicació | |
| Organització | |
| Negociació | |
| Orientació al client | |
| Orientació a resultats | |
| Compromís amb el treball | |
| Visió estratègica | |
| Capacitat de lideratge | |
| Visió analítica | |
| Proactivitat e iniciativa | |
| Mentalitat de servei | |
| Superació personal | |
| Control emocional | |
| Innovació i creativitat | |

TÈCNIC DE MANTENIMENT

RESPONSABILITATS I TASQUES

Nom: Realitzar les operacions de manteniment pertinents que sorgeixin a la seva secció.

Dedicació: 45%

Tasques:

1. Vetllar per la resolució de totes les possibles reparacions i tasques de manteniment que puguin sorgir a la secció.
2. Aportar opcions de millora en maquinària i infraestructures per evitar perills en temes de qualitat i seguretat alimentària.

Nom: Mantenir informat el seu superior immediat de les incidències i resultats de la secció.

Dedicació: 10%

Tasques:

3. Vetllar per la resolució de totes les possibles reparacions i tasques de manteniment que puguin sorgir a la secció.
4. Aportar opcions de millora en maquinària i infraestructures per evitar perills en temes de qualitat i seguretat alimentària.

Nom: Suport tècnic dins la seva secció

Dedicació: 45%

Tasques:

5. Reparar avaries de les màquines i instal·lacions dins la seva secció.
6. Deixar constància de totes les tasques realitzades, de la seva eficàcia i seguir les normes d'higiene i seguretat alimentària després de realitzar els treballs.

FORMACIÓ

CFGS de mecatrònica o afins

Preferiblement domini de l'anglès

Formació en prevenció i extinció d'incendis

Coneixements de seguretat de màquines

Coneixements de seguretat alimentària, qualitat, processos alimentaris, prevenció de riscos laborals i gestió mediambiental

COMPETÈNCIES

Estratègiques

- Orientació al client i esperit de servei
- Compromís amb la companyia
- Orientació a resultats i a la millora contínua

De departament

- Treball en equip
- Gestió i adaptació al canvi

De departament

- Planificació i organització
- Capacitat analítica i resolutiva
- Coneixements tècnics del lloc de treball
- Anàlisi i solució de conflictes

RESPONSABLE DE PRODUCCIÓ

RESPONSABILITATS I TASQUES

Nom: Coordinar totes les activitats relacionades amb l'establiment i manteniment dels sistemes de qualitat i innocuïtat i de gestió mediambiental basats amb les normes IFS, ISO9001, ISO22000, ISO14000 i OSHAS dins de la seva línia.

Dedicació: 40%

Tasques:

1. Vetllar pel compliment del sistema APPCC a la secció i dels estàndards de qualitat i seguretat alimentària.

2. Supervisar el treballs dels operaris per garantir el compliment del que descriu la documentació dels sistemes de qualitat i innocuïtat i de gestió mediambiental.

3. Col·laborar en la supervisió de la documentació de la secció.

4. Col·laborar i supervisar els treballs d'implantació de noves normes de qualitat i seguretat alimentària.

Nom: Control de les incidències i resultats de la secció.

Dedicació: 15%

Tasques:

5. Participar a les reunions setmanals i comunicar al seu equip i superiors els resultats i incidències que es vagin produint durant la setmana.

Nom: Organitzar i supervisar el correcte funcionament de totes les activitats que es realitzen en la secció que es trobin sota la seva responsabilitat.

Dedicació: 45%

Tasques:

6. Coordinar amb el departament de comercial les comandes i les necessitats comercials que afecten als productes de la secció.

7. Comunicar al personal les operacions de producció diàries que han d'efectuar i verificar que aquestes es portin a cap.

8. Col·laborar en l'elaboració de la previsió de producció a partir de la qual sorgeixin les necessitats de compra de matèries primes tenint en compte l'estoc existent.

FORMACIÓ

Llicenciat en tecnologia dels aliments, biologia, enginyeria industrial o afins

Domini de l'anglès

Coneixements elevats de seguretat alimentària, qualitat, processos alimentaris, prevenció de riscos laborals i gestió del medi ambient

COMPETÈNCIES

| | |
|----------------|--|
| Estratègiques | <ul style="list-style-type: none">· Orientació al client i esperit de servei· Compromís amb la companyia· Orientació a resultats i a la millora contínua |
| De departament | <ul style="list-style-type: none">· Treball en equip· Gestió i adaptació al canvi |
| De departament | <ul style="list-style-type: none">· Lideratge· Planificació i organització· Capacitat analítica i resolutiva· Anàlisi i solució de conflictes |



IDENTIFICACIÓ

Lloc: Export Key Account Manager Food Service

Ocupant:

Reportar a: OOH Global Business Development Manager – OOH BM France & Export

Centre de treball: Reus

Àrea / departament: Comercial Divisió Marca

FORMACIÓ

Formació necessària per al lloc: Estudis universitaris de grau mitjà o superior: empresarials, ADE, economia o similar.

MISSIÓ DEL LLOC

Missió del lloc: Consolidació de distribuïdors actuals i obertura de nous mercats per al compliment del pressupost acordat amb Direcció per a la consecució dels objectius establerts, en òptimes condicions de volum, marge i desenvolupament de mercats.

Impulsar, coordinar i controlar les vendes en canal Food Service per a l'Exportació.

PRINCIPALS FUNCIONS DEL LLOC

FUNCIONS PRINCIPALS O PERMANENTS

- Seguiment dels clients assignats i recerca de nous clients.
- Negociar amb clients la introducció de noves referències.
- Revisió tarifes clients / Creació tarifes per a nous clients
- Cotitzacions de botiguers.
- Formació del *portfolio* de productes a clients.
- Visita a clients finals.
- Seguiment del mercat.
- Seguiment dels mercats de matèria primera.
- Coordinar diferents tasques amb finalitat de donar bon servei al client i resolució de problemes del dia a dia.
- Complir les responsabilitats i funcions assignades en matèria de Prevenció de Riscos Laborals segons Procediment PR A21- 04 del sistema de gestió de l'activitat preventiva de l'organització.

FUNCIONS OCASIONALS O PERIÒDIQUES

Reunions amb el responsable de l'àrea

Reunions amb altres departaments per a coordinar diferents temes

REQUISITS DEL LLOC:

Conneixements i experiència desitjables per al lloc / formació específica:

- Tècniques de negociació
- Coneixement avançat sistema Microsoft Office
- Es valorarà coneixement sistema SAP

Idiomes: Nivell alt d'anglès, es valorarà francès i alemany.

Experiència: Dos anys en un lloc de similars característiques i relacionat amb els coneixements exigits.

PRINCIPALS APTITUDS NECESSÀRIES PER AL LLOC / HABILITATS I COMPETÈNCIES

- Orientació al client intern/extern
- Orientació a la qualitat
- Implicació, compromís i qualitat.
- Treball en equip
- Negociació
- Autocontrol
- Presa de decisions
- Orientació a resultats

MAGNITUDS ECONÒMIQUES

Econòmiques: Aconseguir els objectius marcats tant de volum com de contribució.

Autoritat per a prendre decisions: Pot i ha de prendre les següents decisions. Negociació de les condicions comercials de cada client per a un període concret. Planificació i realització de plans promocionals amb cada client. Decidir la realització o no d'accions puntuals segons el client i el moment.

RELACIONS JERÀRQUIQUES

Dependència: OOH BM France & Export

Comandament: N/A

ALTRES RELACIONS PROFESSIONALS

Relacions internes:

- Departament de Customer Service
- Departament de Qualitat
- Departament Tècnic
- Departament Logística
- Departament Administratiu- Financer
- Departament GMI

Relacions externes:

- Clients
- Agències de disseny
- Empreses internacionalització

CONDICIONS DE TREBALL

- Treball en oficines (atenció visual prolongada i ergonomia postural).
- Viatjar segons disponibilitat clients (negociacions, seguiment clients, resolució problemes, nous clients).

SIGNATURES

RESPONSABLE DIRECTE

RECURSOS HUMANS

Data:

Data:



IDENTIFICACIÓ

Lloc: Operaris

Ocupant:

Reporta a: Encarregat de línia.

Centre de treball: Tàrrega

Àrea / departament: Plantes envasadores

FORMACIÓ

Formació necessària per al lloc: Ensenyança General Bàsica o equivalent

MISSIÓ DEL LLOC

Missió del lloc: Realitzar tasques concretes auxiliars en les línies d'envasament.

PRINCIPALS FUNCIONS DEL LLOC

FUNCIONS PRINCIPALS O PERMANENTS

- Procedir al reciclatge de producte envasat en ampolles defectuoses, dipositant-lo a recipients específics per a això.
- Preparar comandes específiques per a determinats clients (safates).
- Encaixar, posicionar i retirar el producte envasat i la seva posterior paletització.
- Realitzar la neteja i el manteniment del lloc de treball.

FUNCIONS OCASIONALS O PERIÒDIQUES

- Ajudar en tasques específiques de les línies d'envasament en determinats moments de producció.
- Realitzar tasques repetitives diverses (posar separadors, realitzar diferents packs, encaixar aromàtics, realitzar box expositors ...)

REQUISITS DEL LLOC:

Conneixements i experiència desitjables per al lloc / formació específica:

- Estudis de batxillerat o cicle formatiu de grau mitjà (CFGM)
- Coneixements de mecànica
- Formació en maquinària específica de l'empresa, per exemple: codificadores, etc.
- Manipulació manual de càrregues
- Manipulació d'aliments
- Seguretat i higiene alimentària
- Prevenció de riscos laborals

Idiomes: N/A

Experiència: Experiència d'un any en lloc similar

PRINCIPALS APTITUDS NECESSÀRIES PER AL LLOC / HABILITATS I COMPETÈNCIES

- Preocupació per la Qualitat i la Precisió
- Orientació al client intern/extern
- Compromís amb l'organització
- Sensibilitat i adaptabilitat al canvi
- Orientació a l'assoliment
- Treball en equip
- Orientació al detall
- Tolerància a la rutina
- Preocupació per l'ordre
- Capacitat d'aprenentatge
- Habilitat manual i capacitat de discriminació visual (atenció) responsabilitat

MAGNITUDS ECONÒMIQUES

Econòmiques: N/A

Autoritat per a prendre decisions: N/A

RELACIONS JERÀRQUIQUES

DEPENDÈNCIA: Encarregat de línia.

COMANDAMENT: N/A

ALTRES RELACIONS PROFESSIONALS

Relacions internes:

Amb la resta del personal de producció

Relacions externes:

Departament de Qualitat

Departament Tècnic

CONDICIONS DE TREBALL

- Caiguda de persones al mateix o a diferent nivell
- Xocs contra objectes immòbils.
- Cops per objectes o eines
- Projecció de fragments o partícules
- Atrapament per objectes o entre objectes
- Atropellaments, cops i xocs amb vehicles o contra vehicles. Nivell d'exposició mitjà
- Contactes elèctrics
- Malalties causades per agents físics

SIGNATURES

| OCUPANT | RESPONSABLE | RECURSOS HUMANS |
|---------|-------------|-----------------|
| Data: | Data: | Data: |

| | |
|-------------|--|
| Denominació | Caixer/a - Reposador/a |
| Missió | Tenir cura de tots aquells aspectes que incideixen en la qualitat del servei en l'atenció al client (cobrament, informació i manteniment del local) |
| Funcions | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atendre el client segons les normes i la Filosofia Plus (drets dels clients, transparència, informació, rapidesa de cobrament) 2. Cobrar als clients seguint el procediment de cobrament definit per Plus 3. Mantenir el local en perfectes condicions |
| Tasques | <p>Cobrar a la caixa (5 claus atenció client)</p> <ul style="list-style-type: none"> Somriure Mirar el client als ulls Saludar "Bon Dia" Detall en el tracte (ajudar a embossar) Acomiadar-se <p>Oferir la targeta plus i Atendre al client</p> <ul style="list-style-type: none"> Acompanyar el client si busca un producte fins al lloc on és respondre a les demandes del client <p>Aplicar les 5 Garanties</p> <ul style="list-style-type: none"> Trucar al timbre quan hi ha més de tres persones fent cua Anotar les incidències en el bloc de suggeriments <p>Anotar les comandes de repartiment a domicili</p> <p>Tenir cura del manteniment i de la conservació dels aparells informàtics</p> <p>Controlar l'estoc de material de caixa</p> <p>Controlar la qualitat del tiquet de compra</p> <p>Tancar caixa</p> <p>Quadrar</p> <p>Reposar gènere sec</p> <p>Controlar la caducitat de conserves i producte sec</p> <p>Fornejar pa</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Tasques</p> | <p>Netejar el seu lloc de treball Netejar passadissos de la botiga Fer cara vista del lineal Ajudar a descarregar els <i>rolls-tainer</i> diàriament Mantenir ordenada la zona de consigna Solucionar petites incidències amb els clients</p> |
| <p>Qui supervisa aquest lloc de treball?</p> | <p>El Director/a de botiga i en absència l'adjunt</p> |
| <p>Quines decisions prens després de consultar-les?</p> | <p>Tornar els diners o el producte davant d'una reclamació.(5 garanties)</p> |
| <p>A qui consultes?</p> | <p>Director/a adjunt</p> |
| <p>Té relació el lloc de treball amb personal de fora de l'empresa?</p> | <p>No</p> |
| <p>Instruments</p> | <p>TPV, Cutter, Guants.</p> |
| <p>Pla de comunicació</p> | <p>Reunió setmanal equip de la botiga (Director i tot l'equip de la botiga) Reunió amb el director (avaluació del rendiment)</p> |

Competències transversals

Pensament estratègic i planificació
Capacitat analítica i anàlisi del meu mercat
Orientació a resultats
Capacitat per marcar objectius
Agilitat en la presa de decisions
Comunicació efectiva
Empatia
Assertivitat
Orientació al client intern i extern
Tolerància a la pressió
Adaptació al canvi
Observació crítica
Estar actualitzat
Millora contínua en el lloc de treball
Lideratge
Seguiment d'equips
Delegar
Capacitat de motivar
Automotivació
Gestió de conflictes

Competències tècniques

Caixer/a

Eines i maquinària del lloc de treball. Gestiona de forma àgil la TPV (funcions i codis de productes pesables), bàscula, datàfon, aparell de les recàrregues de bus, tablet, etc. A més, està actualitzat a les noves funcionalitats proposades per Central.

Utilitza i manté en bon estat l'uniforme, la targeta identificativa i l'equipació de seguretat en tot moment entenent que la seva imatge és la imatge de Plus per al client. Eines informàtiques i *informs*. Posa especial cura en el cobrament tenint en ment la prioritat de quadrar caixa al seu lloc de treball. Està pendent dels indicadors que es prioritzen en la reunió setmanal i els assumeix com a propis per aconseguir els objectius marcats. Coneix el producte fresc per a facilitar l'agilitat de la seva identificació per al codi de cobrament. Mostra proactivitat cap a la polivalència entenent la necessitat de la mateixa en qualsevol tipus de botiga i utilitzant-la com una via de creixement professional i personal. Gestió de clients i de producte. Posseeix coneixement del decàleg d'atenció al client i del programa 5 Garanties i la seva correcta aplicació amb els clients. Explica al client les ofertes i promocions en vigor. Ofereix el producte als clients. Utilitza tècniques de vendes i argumentaris apropiats per facilitar la venda dels productes promocionats i/o en rànquing. Prioritza l'honestedat i la responsabilitat com a valors en el seu lloc de treball complint de manera estricta la normativa interna.

Reposador/a

Eines i maquinària del lloc de treball. Treballa amb seguretat utilitzant l'equipació necessària (uniforme, sabates, cúter, guants i EPIS). Eines informàtiques i *informs*. Optimitza el magatzem, cuida l'ordre, la neteja i la rotació. Gestió de clients i de productes. Es comunica en català amb el client, canviant a castellà si el client utilitza aquest idioma per adreçar-se a ell. Es preocupa per tenir els passadissos clars i nets per facilitar al client una bona experiència de compra. Coneixement del decàleg d'atenció al client i del programa 5 Garanties i la seva correcta aplicació amb els clients. Es preocupa per mantenir les implantacions en ordre i l'etiqueta a l'esquerra del producte. S'esforça en la gestió adequada de les devolucions (aprofitar producte en bon estat, tenir especial cura amb les deixalles...). Posseeix coneixement del producte i de la seva rotació, fixant-se en l'etiquetatge de la prestatgeria. Té especial cura amb els articles deteriorats, caducats i realitza la rotació correctament.

| | |
|-------------|---|
| Denominació | Carnisser/a |
| Missió | Ofertir un servei de qualitat en l'atenció al client en la secció de carns i xarcuteria, segons la filosofia i normes Plus. |
| Tasques | <p>Atendre els clients (aplicar les 5 Claus d'atenció al client)</p> <ul style="list-style-type: none"> Somriure Mirar el client als ulls Saludar " Bon dia" Detall en el tracte (posar làmines separadores, oferir productes alternatius, informar de les ofertes, etc.) Acomiadar-se amb "moltes gràcies" <p>Presentar els productes amb cura:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posar làmines transparents separadores en el formatge i els embotits En el pernil dolç les posarem cada 3 talls Pelar bé els talls de puntes i també posar làmines separadores En el tacs de formatge demanar si el vol amb pela o sense i protegit amb làmina El formatge fresc i el mató se servirà amb safata i làmina protectora La tonyina i la pasta de sobrassada amb terrina El bacallà s'exposarà al taulell embolicat amb paper transparent tall a tall Quan es ven un pollastre sencer, el fetge i el guié s'han de posar a part o amb una làmina separadora o en un altre paquet. Se separaran les diferents parts del pollastre quan es ven a quarts Els pits de pollastre. tant si són a filets com sencers, separats amb làmines. Quan es ven un conill sencer el cap (sense ulls ni dents) s'ha de posar a part Les guatlles portaran làmina protectora i, si són adobades, en safata |

| | |
|---|---|
| <p>Tasques</p> | <p>S'utilitzaran làmines separadores en les hamburgueses Les mandonguilles es presentaran en safata Els bistecs de vedella amb làmina separadora entre tall i tall El porc i el corder, entre tall i tall, també amb làmina separadora. Es demanarà al client/a si és per congelar, llavors es tindrà més cura de com es col·loquen les làmines protectores Tallar correctament tot tipus de carn (corder, vedella, porc, embotits, etc.) Pesar els productes Adjuntar el tiquet de la compra a la bossa Treure el gènere del dia anterior i posar-lo al mostrador Desmuntar el carro de gènere Endreçar el gènere de la cambra Netejar el taulell Muntar el taulell Posar preus als productes Col·locar Endreçar els taulells Netejar màquines Netejar la cambra Netejar la botiga Fer rodons Desossar pollastres Col·laborar en moments que no hi ha clients per despatxar en altres seccions de la botiga, netejar o fer caravista Fer el mural Preparar les safates del mural</p> |
| <p>Descripció física del lloc de treball</p> | <p>El 100 % del temps ha d'estar a la botiga, excepte quan hi ha formació.</p> |

| | |
|--|--|
| Instruments | Màquines de tallar Bàscules Ganivets Grapadora |
| Qui supervisa aquest lloc de treball? | El Director/a de botiga i, en absència, l'adjunt, el Cap Comercial de Carns i el supervisor de la botiga |
| Quins llocs de treball supervises? | Cap |
| Quines decisions prens? | Relatives a l'atenció del client a la secció (p. ex., Doble garantia) |
| Quines decisions prens després de consultar-les? | Solucions a reclamacions de clients o que afecten directament la secció. |
| A qui consultes? | A l'encarregat/da de la Secció de Carns o al Director/a de botiga. |
| Quines decisions delegues? | Cap |
| A qui delegues? | A ningú. |
| Té relació el lloc de treball amb personal de fora de l'empresa? | No |

| | |
|---|--|
| <p>Pla de comunicació</p> | <p>Reunió equip de la botiga (Director i tot l'equip de la botiga). Trimestral. Reunió amb el Director de botiga i el Cap Comercial de Carns (avaluació del rendiment). Avaluació final de rendiment: Cap Comercial de Carns i RRHH.</p> |
| <p>Competències transversals</p> | <p> Pensament estratègic i planificació Capacitat analítica i anàlisi del meu mercat Orientació a resultats Capacitat per marcar objectius Agilitat en la presa de decisions Comunicació efectiva Empatia Assertivitat Orientació al client intern i extern Tolerància a la pressió Adaptació al canvi Observació crítica Estar actualitzat Millora contínua en el lloc de treball Lideratge Seguiment d'equips Delegar Capacitat per motivar Automotivació Gestió de conflictes </p> |

Competències tècniques

Eines i maquinària del lloc de treball

Coneix i maneja amb seguretat la maquinària pròpia de la secció (talladora d'embotits, serra xai, paper transparent, l'envasadora al buit, bàscules...)

Utilitza i manté en bon estat l'uniforme, la targeta identificativa i l'equipació de seguretat (ganivets, guants antitall, pots amb protecció, davantals, gorra...) entenent que la seva imatge és la imatge de Plus per al client

Eines informàtiques i *informs*

Coneix i utilitza de forma òptima el programa de botiga (passar comandes, treure etiquetes, inventaris...) i el correu electrònic.

Conèixer i s'aplica la normativa de qualitat i de riscos laborals.

Manté la neteja i ordre en la secció al llarg de la jornada

Gestió de clients i de producte

Posseeix coneixement del decàleg d'atenció al client i del programa 5 Garanties i la seva correcta aplicació amb els clients

Té coneixement del producte i poder aclarir qualsevol dubte al client

Sap rendibilitzar el producte

Detecta el producte en mal estat i el retira sense demora

Té especial cura en la conservació del producte

Ofereix el producte als clients: Utilitza tècniques de vendes i argumentaris apropiats per facilitar la venda dels productes promocionats i/o en rànquing

Bona exposició del producte

| | |
|------------------|---|
| Deno- minació | Peixater/a |
| Missió | Ofertir un servei de qualitat en atenció al client en la secció de peix, segons la filosofia i normes Plus. |
| Tasques | <p>Atendre els clients (aplicar les 5 Claus d'atenció al client)</p> <p>Somriure</p> <p>Mirar el client als ulls</p> <p>Saludar "Bon dia"</p> <p>Detall en el tracte (oferir productes alternatius, informar de les ofertes, etc.)</p> <p>Acomiadar-se amb "moltes gràcies"</p> <p>Presentar els productes amb cura:</p> <p>El taulell ha de disposar de suficient gel</p> <p>Els productes han de ser frescos</p> <p>Comprovar que tots els productes siguin frescos (agalles, ulls...)</p> <p>Conèixer totes les varietats de peix i de marisc, així com les seves característiques.</p> <p>Tallar i netejar correctament tot tipus de peix (lluç, salmó, daurada, etc.)</p> <p>Pesar els productes</p> <p>Adjuntar el tíquet de la compra a la bossa</p> <p>Treure el gènere del dia anterior i posar-lo al taulell</p> <p>Desmuntar el carro de gènere i col·locar-lo a la cambra</p> <p>Endreçar el gènere de la cambra, sempre amb suficient gel</p> <p>Netejar el taulell</p> <p>Muntar el taulell amb gel suficient</p> <p>Posar preus als productes</p> <p>Col·locar</p> <p>Endreçar els taulells</p> <p>Netejar màquines</p> <p>Netejar la cambra</p> <p>Netejar la botiga</p> <p>Col·laborar en moments que no hi ha clients per despatxar en altres seccions de la botiga, netejar o fer caravista.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Tasques</p> | <p>Fer el mural (si n'hi ha) Preparar les safates del mural (si n'hi ha). No es guardarà peix congelat Tot el peix que sobri el dissabte, el dimarts NO es posarà a la venda (es donarà a Societats Benèfiques)</p> |
| <p>Descripció física del lloc de treball</p> | <p>El 100 % del temps ha d'estar a la botiga, excepte quan hi ha formació.</p> |
| <p>Instruments</p> | <p>Màquines de tallar Bàscules Ganivets Grapadora</p> |
| <p>Qui supervisa aquest lloc de treball?</p> | <p>El Director/a de botiga i, en absència, l'adjunt, el/la Cap Comercial de Carns i el supervisor/a de la botiga</p> |
| <p>Quins llocs de treball supervises?</p> | <p>Cap</p> |
| <p>Quines decisions prens?</p> | <p>Relatives a l'atenció del client a la secció (p. ex., Doble garantia)</p> |
| <p>Quines decisions prens després de consultar-les?</p> | <p>Solucions a reclamacions de clients o que afecten directament la secció.</p> |
| <p>A qui consultes?</p> | <p>A l'encarregat/da de la Secció de Carns o al Director/a de botiga.</p> |
| <p>Quines decisions delegues?</p> | <p>Cap.</p> |

| | |
|--|---|
| A qui delegues? | A ningú |
| Té relació el lloc de treball amb personal de fora de l'empresa? | No |
| Pla de comunicació | <p>Reunió trimestral equip de la botiga (Director i tot l'equip de la botiga). Reunió amb el director de botiga i el Cap Comercial de Peix (avaluació del rendiment)</p> <p>Avaluació final de rendiment: Cap Comercial de Peix i RRHH</p> |
| Competències transversals | <p>Pensament estratègic i planificació</p> <p>Capacitat analítica i anàlisi del meu mercat</p> <p>Orientació a resultats</p> <p>Capacitat per marcar objectius</p> <p>Agilitat en la presa de decisions</p> <p>Comunicació efectiva</p> <p>Empatia</p> <p>Assertivitat</p> <p>Orientació al client intern i extern</p> <p>Tolerància a la pressió</p> <p>Adaptació al canvi</p> <p>Observació crítica</p> <p>Estar actualitzat</p> <p>Millora contínua en el lloc de treball</p> <p>Lideratge</p> <p>Seguiment d'equips</p> <p>Delegar</p> <p>Capacitat de motivar</p> <p>Automotivació</p> <p>Gestió de conflictes</p> |

Competències tècniques

Eines i maquinària del lloc de treball

Coneix i maneja amb seguretat el gorn (temps de cocció, condiments...), el paper transparent, l'envasadora al buit, els aparells de desinfecció de ganivets, les bàscules...

Utilitza i manté en bon estat l'uniforme, la targeta identificativa i l'equipació de seguretat (ganivets, guants amb protecció, pots, davantals, guants per al forn...) entenent que la seva imatge és la imatge de Plus per al client.

Eines informàtiques i *informs*

Coneix i utilitza de forma òptima el programa de botiga (passar comandes, treure etiquetes, inventaris...) i el correu electrònic

Coneix i aplica la normativa de qualitat i de riscos laborals

Manté la neteja i l'ordre en la secció al llarg de la jornada

Gestió de clients i de producte

Posseeix coneixement del decàleg d'atenció al client i del programa 5 Garanties i la seva correcta aplicació amb els clients

Té coneixement del producte i pot aclarir qualsevol dubte al client

Sap rendibilitzar el producte

Detecta el producte en mal estat i el retira sense demora

Té especial cura en la conservació del producte

Ofereix el producte als clients: utilitza tècniques de vendes i argumentaris apropiats per facilitar la venda dels productes promocionats i/o en rànquing

Bona exposició del producte

I. IDENTIFICACIÓ

| | |
|--|--------------|
| Títol del treball: QUALITY ASSURANCE INFORME A (Títol del treball): QUALITAT I GESTIÓ DEL MEDI AMBIENT NOMBRE DE PERSONES DIRECTAMENT SUPERVISADES: Lloc de treball: Tàrrega Data actualitzada: 13/09/2018 | LEVEL |
| | 4 |

II. MISSIÓ/RESPONSABILITATS

- 1) Recollida de dades de no conformitats, redacció i documentació de l'informe de no conformitats, i comunicació al proveïdor.
- 2) Suport a producció d'equips assegurant el compliment de les especificacions dels materials subministrats i les condicions necessàries per al seu correcte muntatge.
- 3) Col·laboració en l'homologació de peces y materials propis del departament per a la introducció en línia de producció.
- 4) Ús dels aparells de mesurament 3D per validació de dimensions i cotes de les peces necessàries per a homologació.

III. ACTIVITATS PRINCIPALS

- Demanar de cada incidència de qualitat, sigui quina sigui la font, la informació necessària per a entendre què ha passat i aplicar-ho en el procés de resolució de problemes.
- Requerir a Supplier Quality Assurance les respostes necessàries per al compliment dels plans d'acció enviats a clients interns o externs.
- Efectuar el seguiment de les accions correctives amb Producció i Enginyeries (Procés i Producte).
- Generació i actualització de panells i altres mitjans de gestió visual.
- Llançar PCR si fos necessari.
- Gestionar magatzem 11C.
- Gestionar la ferralla, tant físicament com en l'ERP.
- Utilitzar l'ERP per a programar inspeccions periòdiques de material entrant, davant canvis de disseny o reclamacions a proveïdors.
- Utilitzar els equips de medició per a avaluar possibles no conformitats de productes nous (suport a Supplier Quality), rebutjats o sospitosos de no ser conformes.
- Promoure internament activitats d'avaluació de causes arrel i de resolució de problemes amb les dades de Verificació i Post-venda.
- Informes periòdics de KPI i altres indicadors, incloent accions correctives als riscos detectats.

CAPACITATS - COMPETÈNCIES

IV. EDUCACIÓ I CONEIXEMENT TÈCNIC

- Enginyeria o equivalent, en especialitats de mecànica, elèctrica, electrònica o afí.
- Idiomes estrangers: anglès amb nivell de negociació imprescindible, addicionalment francès o alemany de nivell conversarien desitjables.
- Coneixement de Tècniques de Resolució de Problemes.
- Valorable nivell mínim de Yellow Belt en Six Sigma.

V. HABILITATS

- Lideratge
- Assertiu/a
- Fiable en la seva actuació
- Sentit d'urgència
- Rigorositat
- Analític/a
- Persistent

VI. EXPERIÈNCIA

- De preferència en l'àmbit industrial, mínim 2 anys.
- Assegurament de la Qualitat en general, mínim 2 anys.
- Treball en equip, mínim 3 anys.

| Signat treballador | Signat Departament Manager |
|---|---|
| Data: | Data: |

I. IDENTIFICACIÓ

| | |
|---|-----------------------|
| Títol del treball: EQUIPAMENT COMPLIANCE ENGINEER INFORME A (Títol del treball): QUALITAT I CI DIRECTOR NOMBRE DE PERSONES DIRECTAMENT SUPERVISADES: Lloc de treball: Tàrrega Data actualitzada: 12/02/2019 | LEVEL 3 |
|---|-----------------------|

II. MISSIÓ/RESPONSABILITATS

L'abast del treball es limita a equips fabricats a Tàrrega i en casos particulars alguns dels equips comercialitzats per Tàrrega. També s'inclouen equips que vagin a ser utilitzats per Tàrrega.

L'abast del treball es limita a equips fabricats a Tàrrega i en casos particulars alguns dels equips comercialitzats per Tàrrega. També s'inclouen equips que seran utilitzats per Tàrrega.

1. Documentació tècnica de vehicles per a:

- Actes reglamentaris i registre d'equips
- Homologacions de tipus nacional (NKS) i europees (WVTA). Gestió de les homologacions individuals.
- Emissió de certificats CE.
- Assaigs de nivell de potència acústica segons Directiva europea.
- Emissió de Targetes ITV i Certificats de Conformitat europees (CoC).
- Memòries i Annexos tècnics d'equips completats.

2. Suport internacional a entitats del grup TRRG, emissió de CoC, obtenció de noves homologacions de tipus europees, anàlisi de necessitats segons mercats.

3. Manteniment de les certificacions UCA, UTAC. Responsable de les auditories documentals i/o presencials d'ambdues entitats.

4. Manteniment de Baixes i Altes d'equips de flota ROS ROCA

III. ACTIVITATS PRINCIPALS

- Inspecció i acceptació 100% del compliment amb les normes aplicables dels equips, dintre de l'abast anteriorment fixat prèviament que se'ls otorgui l'OK de Qualitat per a la seva facturació.
- Emissió dels documents i col·locació de les etiquetes i adhesius necessaris per al compliment de las responsabilitats abans descrites. En els casos necessaris, enviar aquests elements a la part que executarà la següent fase de carrosser.
- Gestionar les empreses externes de suport, referent a la validesa de normatives, canvis en les mateixes, gestió amb autoritats i assessoria.
- Gestionar amb entitats externes d'acreditació l'elaboració d'assaigs necessaris per a validar característiques requerides del producte (per exemple, assaigs de nivell acústic segons Directiva Europea).
- Gestionar les auditories UCA, UTAC i les que correspongui amb el corresponent seguiment dels resultats fins aconseguir aquests certificats.
- Repartiment de càrregues amb les dades reals de l'equip completat i Verificació de Masses i Dimensions.
- Sol·licitud de documentació externa necessària: Fitxa tècnica/ CoC/Informes substitutius/Fotografies.

CAPACITATS - COMPETÈNCIES

IV. EDUCACIÓ I CONEIXEMENT TÈCNIC

- Enginyeria o equivalent, en especialitat preferent de mecànica, alternativament elèctrica o afí.
- Idiomes estrangers: anglès amb nivell de negociació imprescindible, addicionalment francès o alemany, tots dos de nivell conversa serien desitjables.

V. HABILITATS

- Fiable en el seu actuar
- Treball en equipo
- Autonomia, no necessita supervisió.
- Sentit d'urgència
- Rigor
- Analític/a
- Persistent

VI. EXPERIÈNCIA

- De preferència en empreses d'enginyeria o en l'àmbit industrial.
- Gestió documental en general, amb preferència si va estar relacionada amb Administracions Públiques, mínim 2 anys.

| Signat treballador | Signat Departament Manager |
|---|---|
| Data: | Data: |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Tècnic de Selecció | S'ocupa de la selecció de nou personal. Captació i selecció de personal per les vacants. |
| Missió bàsica del lloc de treball | Es responsabilitzarà del reclutament i selecció del personal de l'empresa. |
| Funcions genèriques | <ol style="list-style-type: none"> 1. Preveure les necessitats de selecció d'acord amb els Directors Funcionals de les diferents àrees de l'empresa. 2. Participar en l'anàlisi i descripció dels llocs de treball per seleccionar i les seves competències conjuntament amb el director funcional específic. 3. Redactar ofertes de treball, dissenyar anuncis... 4. Contactar amb empreses externes i col·laboradores, universitats, portals d'ofertes d'ocupació, empreses de reclutament... 5. Realitzar entrevistes de selecció i preseleccionar candidats. |
| Relacions professionals | 80 % tots els departaments – 20 % proveïdors |
| Requeriments lloc de treball | Formació universitaris, especialitat en RRHH, mínim 3 anys d'experiència en lloc similar i anglès nivell mitjà. |
| Competències personals requerides | Orientació al client intern, capacitat de negociació, resistència al estrès i a la pressió. |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Enginyer del departament d'I+D | Estudia la viabilitat i consecució de nous productes: Assaig, construcció i validació de nous prototips. Recerca i anàlisi de patents. |
| Missió bàsica del lloc de treball | Aportació tècnica i tecnològica al projecte d'investigació. |
| Funcions genèriques | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recerca i anàlisi de patents per conèixer l'estat de la tècnica 2. Construcció de prototips 3. Assaig de prototips 4. Validació de prototips |
| Relacions professionals | 70 % equip intern – 30 % proveïdors, centres de recerca, universitats. |
| Requeriments lloc de treball | Enginyer Tècnic. Coneixements específics d'elèctrica, electrònica o mecànica. Nivell alt anglès i mínim 2 anys d'experiència en lloc similar. |
| Competències personals requerides | Proactiu, comunicatiu, treball en equip, compromès amb el projecte. Capacitat d'aprenentatge, capacitat de solucionar problemes abstractes. |

BONES PRÀCTIQUES

En aquest apartat s'ha fet un recull de bones pràctiques que diferents empreses han volgut compartir perquè d'això es tracta, de donar-hi visibilitat, que puguin ser reconegudes, amb l'objectiu que altres les puguin aplicar, les posin en marxa.

Teniu a les mans, doncs, un ampli ventall d'exemples pràctics que poden esdevenir punt de partida per a altres organitzacions, entitats, administracions, etc.

Les empreses invitades han estat les que van participar en el projecte Defineix i Selecciona (DiS). Cada empresa ha triat lliurement quina pràctica volia mostrar, puix són valorades com a encerts dins la seva organització.

La metodologia emprada es pot sintetitzar en els següents passos: contacte telefònic amb el responsable/s o persona designada des de RRHH per explicar-los la idea del diccionari de competències; realització d'una entrevista in situ, s'acorda dia i hora per part de la direcció de la present obra i els representants de cada entitat on se'ls planteja l'estructura del llibre de professions i qui fixa l'encàrrec i els terminis d'entrega; elaboració d'un primer esborrany per part de l'empresa que és compartit amb la resta de participants via *online* per tal que cada participant conegui el que estan treballant els seus companys i companyes, així s'unifiquen criteris i es comparteixen, es treballa de manera cooperativa i amb transparència, tothom sap com evoluciona el treball en temps real; avaluació dels textos enviats i reenviament per ampliació o modificació als seus autors i autores; trucades de seguiment per resoldre dubtes; i, en alguns casos, altre cop reunions in situ, les vegades que ha estat necessari fins arribar al document final.

Les bones pràctiques escollides es podrien agrupar d'acord amb dos criteris temporals: a) previs a la signatura del contracte per part del treballador/a amb l'empresa; b) un cop ja es forma part de la plantilla. A aquests dos criteris, anterior i posterior, a la incorporació a l'empresa del professional hi hem sumat un tercer criteri: c) altres valors que afavoreixen la vinculació amb l'empresa.

a. Qüestionari per definir llocs de treball per competències; Sol·licitud d'efectius; dinàmiques de grup com a tècnica de selecció; com informar de les candidatures no seleccionades; on Boarding Plan (Pla d'acollida).

b. Converses de millora; sociograma; pla de millora; Program of Training (Operació Cantera); programa de mentoria per al relleu generacional; Weekly Plant Tour; promoció interna i plans de carrera; gestió emocional envers els projectes que no s'implementen; polítiques de promoció i retenció del talent, polítiques *management* de capital humà.

c. Altres: salari emocional i setmana de la salut.

8.1. Qüestionari per definir llocs de treball per competències (IMO)

El següent qüestionari té la finalitat de guiar una definició de lloc de treball en clau de competències.

| DESCRIPCIÓ DEL LLOC DE TREBALL | |
|---------------------------------|--|
| Lloc de treball: | |
| Càrrec: | |
| Descripció del lloc de treball: | |
| Missió del lloc de treball: | |
| Activitats principals: | |
| Funcions i tasques: | |
| Formació: | |
| Experiència: | |
| Requisits: | |
| Condicions de treball: | |
| Relacions: | |

| COMPETÈNCIES | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| COMPETÈNCIES DE L'EMPRESA | | | | |
| COMPETÈNCIES TÈCNIQUES | | | | |
| COMPETÈNCIES TRANSVERSALS | | | | |
| 1. Imatge | | | | |
| Disposició a tenir cura de la higiene, el vestuari i altres elements externs de la persona. | | | | |
| 2. Organització i planificació | | | | |
| Capacitat per a dissenyar i portar a terme accions optimitzant els recursos disponibles. Inclou dissenyar processos, establir prioritats i gestionar el temps. | | | | |
| 3. Innovació/creativitat | | | | |
| Capacitat d'aportar noves idees i solucions. | | | | |
| 4. Resolució de problemes | | | | |
| Capacitat d'identificar problemes, desglossar els seus elements, determinar les relacions causa efecte, trobar solucions i preveure'n les conseqüències, utilitzant un mètode sistemàtic i lògic. | | | | |
| 5. Treball en equip | | | | |
| Habilitat i disposició per col·laborar amb altres persones en l'obtenció d'un objectiu comú. | | | | |
| 6. Orientació al/la client/a | | | | |
| Capacitat d'identificar les necessitats i expectatives dels/les clients/es i satisfer-les de manera viable. S'inclouen com a clients/es tant els externs com els interns (companys/es de treball). | | | | |
| 7. Orientació als resultats | | | | |
| Disposició a treballar amb objectius ambiciosos i motivació pel repte d'assolir-los. | | | | |
| 8. Orientació a la qualitat | | | | |
| Capacitat per treballar bé i millorar de forma contínua les activitats laborals pròpies, dels/les col·laboradors/es i/o de l'equip de treball. | | | | |
| 9. Resiliència | | | | |
| La resiliència és la capacitat que té una persona o organització per adaptar-se positivament a situacions adverses i sortir-ne enfortida. | | | | |
| ALTRES COMPETÈNCIES O COMPORTAMENTS ESPERATS | | | | |
| | | | | |

8.2. Sol·licitud d'efectius i procés de selecció (Argal Alimentación)

Quan un departament té la necessitat d'incrementar la seva plantilla, cobrir una vacant temporal, incorporar una persona de suport per increment de feina puntual o la participació d'algú en un projecte concret, el directiu d'aquest departament ha d'efectuar una sol·licitud de selecció. Un cop realitzada aquesta sol·licitud, el directiu es reunirà amb un professional de recursos humans per realitzar la descripció del lloc de treball i iniciar el procés de selecció.

Sol·licitud d'efectius i procés de selecció

Nom del lloc per cobrir:

| |
|--|
| |
|--|

Motius que provoquen la contractació:

| |
|--|
| |
|--|

Principals funcions i tasques:

| |
|--|
| |
|--|

Perfil acadèmic necessari:

| |
|--|
| |
|--|

| Perfil competencial per a personal d'estructura. destacar les més importants: (marcar-ne només 4) | | | | |
|--|--|---------------------------|--|--------------------------|
| Treball en equip | | Visió analítica | | Orientació al client |
| Flexibilitat | | Proactivitat i iniciativa | | Orientació a resultats |
| Comunicació | | Vocació de servei | | Compromís amb el treball |
| Organització | | Superació personal | | Coneixement del lloc |
| Negociació | | Visió global | | Capacitat de lideratge |

| Experiència desitjable i altres comentaris: |
|---|
| |

| Tipus de contracte: |
|---------------------|
| |

| Durada: |
|---------|
| |

| Pla d'incorporació i possible promoció: |
|---|
|---|

| |
|--|
| |
|--|

| Torns o horaris especials: |
|----------------------------|
|----------------------------|

| |
|--|
| |
|--|

| Posició a l'organigrama: |
|--------------------------|
|--------------------------|

| |
|--|
| |
|--|

| Sol·licitud del director de l'àrea: | Autorització direcció: |
|-------------------------------------|------------------------|
|-------------------------------------|------------------------|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Signatura i data:

Signatura i data:

8.3. Dinàmiques de grup (Borges International Group)

Les dinàmiques de grup es refereixen a tot el que passa en el si d'un grup mentre dura la interacció de les persones que en formen part. És per tant el procés i el resultat de la interdependència de tots els factors que conflueixen en la situació grupal.

La dinàmica de grup es pot definir com les actituds i els sentiments que presenten els components d'un grup davant la presentació d'un problema o activitat als quals han de donar solució.

A Borges s'aplica aquesta eina de selecció grupal per detectar el conjunt de competències que ens interessin, entre elles el treball en equip.

- Capacitat de persuasió.
- Competència per a negociació.
- Nivell d'autonomia.
- Seguretat en si mateix.
- Habilitats de comunicació per a observar si tenen capacitat d'escolta, si saben fer-se escoltar, fluïdesa verbal, etc.
- Capacitat de lideratge.
- Iniciativa.
- Disposició per a prendre decisions.
- Treball en equip

Entre les dinàmiques que s'apliquen, ens en mostren dues: a) Vendre un producte als companys/es, en què s'observa: comunicació, relació interpersonal entre companys/es, responsabilitat..., i b) *Rol playing* (dramatització) per parelles. Atendre un client/a, per exemple: en la recepció d'un hotel, en què s'observarà: relació interpersonal amb client/a, comunicació...

Altres proves: a) Redactar a mà una carta de motivació, per què vols treballar a Borges?; b) Plantejar de forma individual una situació hipotètica (enfocada al departament de compres), com s'actuariaria davant d'aquesta situació? Redactar-ho a mà.

a. Què s'ha d'observar en els grups (guia per a l'observació)

Està atent a allò que passa en el grup i amb cadascun dels seus membres. Ens referim a la dinàmica que s'estableix dins el grup i això fa referència a: estils d'influència, lluites de lideratge, participació, cooperació, conflictes, competència, emocions, moral, etc.

Indicadors que cal tenir en compte:

1. Participació. Prestar atenció a qui parla, a qui calla, les interaccions que es produeixen...

2. Influència. A qui s'escolten més i a qui menys per si s'hi troba alguna explicació, qui manipula, si hi ha rivalitats, lluites de lideratges entre qui...

3. Estils d'influència. Pot ser positiva, negativa, de suport, de cooperació, d'alineació...

4. Presa de decisions. Com es prenen i qui les pren.

5. Funcions. Qui ajuda a avançar en la tasca, qui resumeix el que s'està fent, qui aporta idees, opinions, *feedback*, qui interromp, qui rebutja idees i opinions, qui dona suport als altres...

6. Inclusió. Hi ha subgrups? Hi ha algú que sembla exclòs?

7. Emocions i sentiments. Fixar-se en el to de veu, expressions facials, gestos, comunicació no verbal perquè no sempre s'expressa amb paraules. Les emocions que es generen són agradables, desagradables, neutres... Es poden expressar en el grup?

8. Normes. Són explícites? Dificulten que el grup avanci o que el grup s'estanqui? Com s'han decidit? Què passa quan algú no les segueix?...

b. Guió orientatiu d'indicadors a avaluar en l'observació de tècniques grupals

Nom tècnica aplicada

Avaluador/a

Data

| | |
|-----------------------------------|--|
| <p>El grup i la seva dinàmica</p> | <p>Ambient del grup (hi participen tots els membres, s'escolten els uns als altres, expressen amb tranquil·litat les opinions, hi ha respecte entre ells...)</p> <p>La comunicació dins el grup (tothom té informació suficient, té clara la seva tasca, mostra interès pel treball, fa aportacions al grup...)</p> <p>Les relacions entre els integrants del grup són cooperatives, competitives...</p> <p>La intervenció dels participants és...</p> <p>El desenvolupament dels rols ha estat...</p> <p>L'acceptació i el compliment de les normes ha estat...</p> |
| <p>Aspectes positius</p> | |
| <p>Aspectes per millorar</p> | |
| <p>Altres observacions</p> | |

c. Graella d'observació pel que fa a la competència de treball en equip:

| TREBALL EN EQUIP | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Habilitat i disposició per col·laborar amb altres persones en l'obtenció d'un objectiu comú. | | | | |
| Col·labora activament amb altres persones. | | | | |
| Existeix una coordinació amb tots els membres de l'equip. | | | | |
| Visió de conjunt respecte a un projecte o acció i a l'objectiu que s'ha d'aconseguir. | | | | |
| Sol·licita, transmet i comparteix informació. | | | | |
| Demana opinió als companys envers dubtes o problemàtiques de la feina. | | | | |
| Està disposat a ajudar i donar suport a tercers quan aquests ho necessiten. | | | | |
| És capaç de demanar ajuda als companys o responsables quan ho necessita. | | | | |
| Es responsabilitza de les funcions, tasques o activitats que li corresponen. | | | | |
| Manté els seus compromisos respecte a la resta de l'equip. | | | | |
| Està disposat a canviar o modificar quelcom en benefici de l'equip per assolir un millor resultat, tot seguint les aportacions rebudes. | | | | |
| Es mostra proactiu i comparteix propostes de millora quan valora que pot enriquir el treball que s'està desenvolupant i les persones que hi estan participant. | | | | |
| Aporta calma a l'equip, tranquil·litza i ajuda els altres en moments de conflictes. | | | | |
| Confia que tots els membres poden aportar alguna cosa a l'equip, cadascú d'acord amb els seus talents, habilitats i competències | | | | |
| Valora positivament les aportacions i implicació dels altres. | | | | |
| S'implica en la feina i amb les persones. | | | | |
| Observacions: | | | | |

*** A l'hora de puntuar, 1 representa no observable; 2 Poc desenvolupada; 3 Desenvolupada; 4 Molt desenvolupada.

8.4. Com informar les candidatures no seleccionades (Ros Roca)

Per norma, es produirà el final de l'entrevista quan s'hagi cobert el guió que s'havia previst i, en conseqüència, es disposi de tota la informació rellevant per prendre la decisió.

Pot succeir també que aquesta hagi de finalitzar-se per haver transcorregut un temps excessiu i es prevegi necessari un altre període de temps significatiu per a aprofundir en detalls o completar el guió; o, simplement, que hagi sorgit algun imprevist que impedeixi continuar l'entrevista.

Resulta molt adequat, en aquest moment, realitzar un resum dels punts forts i els de millora del candidat/a respecte al lloc que s'ha de cobrir. Això situa la candidatura en una posició realista respecte del procés; a més, contribueix a observar com reacciona la persona davant els seus punts dèbils. També ofereix al candidat/a la confirmació que el que s'ha exposat durant l'entrevista s'hagi entès adequadament i, òbviament, l'oportunitat de matisar els punts resumits en el sentit que calgui.

Sols una persona podrà resultar seleccionada, el reconeixement, per part del candidat/a, dels punts de millora ens serveix d'argument per a exposar el motiu pel qual se l'ha descartat, si és el cas, i ja no resulta una sorpresa desagradable, sinó que es veurà com una conseqüència de la seva condició, més que com a conclusió de la valoració de qui avalua, que acostuma a reduir significativament el desànim que genera no haver aconseguit el lloc de treball.

En cas de resultar seleccionat/da, aquests punts de millora poden resultar útils per a concretar el pla d'incorporació, assumpció de responsabilitats i, fins i tot, per a la negociació salarial, si és el cas.

8.5. *On boarding plan* (Ros Roca)

Mitjançant el procés *On boarding plan* o pla d'acollida es planifica l'acollida d'un nou treballador/a en la companyia. Actualment el realitza el personal tècnic, comercial o de gestió i administració.

Durant la primera setmana a l'empresa del nou treballador/a, es fa entrega d'un calendari de reunions, on s'han fixat aquestes amb

diferents persones dels diferents departaments de l'organització, missió i principals procediments existents en cada departament.

En el document esmentat consten les dates, hores, nom de la persona i departament previstos per cada reunió. Després de cada una, la persona que l'ha informat firmarà el document per deixar constància que tal reunió s'ha efectuat.

Un cop estiguin totes les reunions validades, s'entrega el calendari a RRHH per al seu arxiu.

| DATA TEMPS | AREA | TRAINING DESCRIPTION | RESPONSIBLE | E-MAIL | REMARKS | TRAINER SIGNATURE |
|----------------------------------|--|---|-------------|--------|---------|-------------------|
| Dilluns 03-09-2018 16:00 h | Demanda i control de gestió del client | Processos de cotització i configuració (estàndard i no estàndard). Seguiment del projecte. | | | | |
| Dilluns 03-09-2018 16:00 | <i>Marketing</i> | Antecedents de la companyia, productes i anàlisi de mercat. Des de contenidors per rebutjar els productes col·lectius i comercials. | | | | |
| Dilluns 03-09-2018 16:30 | HR | Eines de recursos humans | | | | |
| Dilluns 03-09-2018 17:00 | H&S | Informe i capaciteu als empleats sobre la prevenció de riscos en RRSA. | | | | |
| Dimarts 04-09-2018 10:00 | <i>Aftersales & containers</i> | Distribuidors, serveis i gestió de recanvis. | | | | |

| DATA TEMPS | AREA | TRAINING DESCRIPTION | RES- PONSIBLE | E-MAIL | REMARKS | TRAINER SIGNATURE |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|---------------|--------|---------|-------------------|
| Dimarts 04-09- 2018 11:00 | Sales | Nacional, Clients, distribuïdors i quota de mercat. Associacions (P. Q., Bucher & Farid). | | | | |
| Dimarts 04-09- 2018 12:00 | Engineering | Descripció tècnica dels productes dissenyats. | | | | |
| Dimecres 05-09- 2018 12:00 | Production | Visiteu el producte <i>shopflood</i> i Ros Roca | | | | |
| Dijous 06-09- 2018 11:00 | Rent&used equipment | Lloguer i equipament utilitzat | | | | |
| Dijous 06-09- 2018 11:30 | Quality & continuous improvement | Informe i capaciteu els empleats sobre la qualitat i la fabricació i el medi ambient a RRSA | | | | |
| Dimecres 12-09- 2018 11:00 | Information technologies | SIGMA i altres eines associades a paraules en control remot | | | | |
| Dimecres 12-09- 2018 12:00 | Finance | Informació sobre els procediments establerts en comptabilitat i tresoreria | | | | |
| Divendres 07-09- 2018 12:00 | SCM | Supply chain management. From purchasing to procurement and inventory control, including data base administration and quality supply development | | | | |

8.6. Les converses de millora (bonÀrea Agrupa)

L'any 2018 es van implantar les "Converses de millora" progressivament a tota l'organització. Com una evolució de l'avaluació del desenvolupament, les converses de millora són diàlegs pautats anuals entre un/a responsable i els seus col·laboradors/es. Té com a objectiu la millora contínua del rendiment i les capacitats del treballador/a, està orientada a desenvolupar la responsabilitat.

La conversa de millora aporta:

- Augment de la motivació: productivitat (80 %) i permet identificar el talent (20 %).
- Afavoreix el diàleg: és una conversa sincera, professional i estructurada entre un/a cap i el seu col·laborador/a.
- Focalitza i prioritza: tot i basar-se en l'any que ha vençut, s'enfoca cap al futur cercant el compromís per assolir objectius professionals i el desenvolupament personal.
- Reforça positivament: té un enfocament de cara a potenciar les fortaleses i els èxits, i a fer aflorar les oportunitats de millora i resoldre problemes.

Prèvia a la conversa hi ha una preparació individual de cada una de les parts, després es realitza una posada en comú en què s'acorda un document final que consta de dues parts:

a. Anàlisi de resultats obtinguts en el darrer exercici:

Èxits

Objectius i principals indicadors

Compromisos i projectes professionals que cal continuar fent o començar a fer.

b. Valoració de les competències i pla de millora:

Punts forts (competències en què destaca)

Grau d'assoliment de les competències del lloc de treball

Competències que cal millorar

Conductes, comportaments i actituds que cal destacar i cal millorar

Plans de desenvolupament tècnics i de competències

Support necessari per part del responsable de la persona

8.7. El Sociograma: *coaching* individual i grupal (bonÀrea Agrupa)

Per a millorar el treball en equip i la comunicació s'ha dissenyat amb l'ajuda d'una *coach* un programa de desenvolupament d'equips. Aquest programa comença amb una reunió amb la direcció d'un departament per tal de determinar les àrees de millora de l'equip que està a càrrec seu i a partir d'aquí s'imparteixen deu sessions, quinzenals, per millorar les competències col·lectives que finalitzen amb l'elaboració d'un Pla d'acció de millora (PAM) grupal que se segueix trimestralment. Paral·lelament, es realitzen deu sessions individuals a cada un dels membres de l'equip a partir d'una detecció de necessitats individual, un PAM també individual i seguiment.

En el cas de detectar conflictes entre els membres de l'equip, s'elabora un sociograma que permet fer-los aflorar. És una tècnica molt senzilla d'aplicar que consisteix a respondre unes preguntes simples sobre els membres de l'equip però altament efectiva.

Un sociograma és una tècnica d'anàlisi per a grups que focalitza l'atenció en els vincles socials establerts dins un grup. El resultat es plasma de manera visual i gràfica, on apareix el mapa de relacions d'un grup: les preferències, les influències, etc.

8.8. Pla de millora (Supsa Supermercats Pujol)

Es formalitzen plans de formació individuals (pla de millora) revisables cada sis mesos per motius diferents, a tall d'exemple:

- Lideratge de les persones i de l'equip.
- Motivació cap a l'excel·lència (qualitat).
- Organització i planificació (responsabilitat).
- Capacitat de treball en equip i col·laboració.
- Habilitats interpersonals amb els companys/es.
- Compromís amb l'empresa.
- Iniciativa i esperit participatiu.
- Capacitat de resolució de problemes i presa decisions.

- Capacitat d'aprenentatge.
- Capacitat d'adaptació al canvi i tolerar el canvi.
- Etc.

Existeixen altres bones pràctiques empresarials, a tall d'exemple:

- Utilitzen el Mystery Shopping. Client exigent que mesura 110 ítems. Ofereixen informes sense noms i ho fan per seccions.
- Treball de valors. Com es treballen els valors? Trien una persona que el representa. Fan un pòster i s'exposa.
- Es treballa sota l'eslògan: "La persona no cal que vingui motivada de casa, d'això, se n'encarrega l'equip".
- Els treballadors i les treballadores es poden promocionar internament. Se'ls pregunta si volen rebre formació per canviar de secció, entre altres.
- Es treballa el sentiment de pertinença.
- Es realitzen avaluacions de 360° amb els/les caps.
- *Feedback* als treballadors/es dels resultats de les avaluacions de 360°
- Rotació mínima. Avisar amb quinze dies d'antelació dels horaris.
- Sortides amb els treballadors/es i llurs famílies: activitats lúdiques i *outdoor*.
- Conèixer els resultats de l'empresa, transparència, augmenta la implicació.
- Conciliació vida professional i familiar, per exemple, a les oficines, jornada intensiva.
- Eines de comunicació interna: revista trimestral.
- Línia d'atenció interna pels treballadors/es (anomenada: A prop teu) similar a l'atenció al client/a.
- Participa en activitats solidàries i ha obtingut reconeguts premis.

8.9. Program of training “Operació Cantera” (Borges International Group)

El Programa de formació del Grup Borges “Operació Cantera” neix el gener del 2007, adreçat a joves talents acabats de titular als quals se’ls ofereix un Pla de Carrera integral. Amb la seva estada per diferents àrees i unitats de negoci, sempre amb la mentorització de l’equip Directiu, es pretén que adquireixin coneixements globals del funcionament del negoci, tant a escala nacional com internacional, i que complementin la seva formació amb un programa de desenvolupament directiu per a perfeccionar habilitats i que en un futur puguin afrontar nous projectes de negoci.

8.10. Programa de mentoria per al relleu generacional (Borges International Group)

Es prioritza la recerca de candidatures dins Borges, sigui al nostre país, sigui en les seues d’altres filials del món. D’aquesta forma, es potencia un sistema de promoció i desenvolupant professional perquè tots aquells que vulguin avançar professionalment puguin fer-ho. Amb això, s’aconsegueix retroalimentar part de les noves necessitats sorgides amb treballadors/es ja formats en els seus valors corporatius.

Al seu torn, quan s’apropa el final de la vida professional de les treballadores i treballadors més reeixits, se’ls fa participants d’un programa de mentoria mitjançant el qual traspasa el seu *know-how*, s’acompanya i es fa créixer a les joves generacions que han de liderar el futur. Els programes de *mentoring* tenen un gran èxit per valorar l’expertesa de la plantilla després d’anys d’èxits, alhora que es desenvolupa el sentiment de pertinença dels nous treballadors i treballadores.

8.11. Weekly Plant Tour (Ros Roca)

El procediment Weekly Plan Tour es basa en una visita setmanal en una de les seccions o centres de treball de dos directius de l’empresa, acompanyats del responsable del taller, el tècnic de prevenció de riscos i un membre del comitè de salut i seguretat. L’objectiu és detectar, in situ, les possibles deficiències en matèria de pre-

venció de riscos laborals i d'ordre i neteja. També s'aprofita per fer comentaris respecte als processos de treball i es prenen les fotos pertinents com a evidència.

A partir de la visita, es crea una acta adjuntant les fotos i es dona a la persona responsable de la secció perquè implementi i corregeixi les evidències detectades.

El tècnic de prevenció fa constar totes les evidències detectades en un document que serveix per al seguiment de la implementació de mesures correctives i, després, avaluar l'eficàcia de cada acció.

Health and safety check-list

| | |
|----------------|--|
| Data visita | |
| Instal·lacions | |
| Assistents | |

| | | PUNT OBSERVACIÓ | SÍ | NO | OBSERVACIONS |
|---------|-----|--|----|----|--------------|
| US EPIS | 1.1 | Els operaris/es utilitzen els EPIS corresponents (roba, sabates, ulleres, auditiu) en les tasques realitzades? | | | |
| | 1.2 | Utilitzen les pantalles de protecció o ulleres al utilitzar màquines radials? | | | |
| | 1.3 | Utilitzen les pantalles de protecció o ulleres en tasques de soldadures? | | | |
| | 1.4 | Utilitzen equips auxiliars de protecció per tasques en altures a partir de 2 m d'alçada? | | | |

| | | PUNT OBSERVACIÓ | SÍ | NO | OBSERVACIONS |
|---------------------|---|---|----|----|--|
| EQUIPS EPIS | 2 | L'estat dels equips de protecció individual és l'adequat? | | | |
| | 3 | Els ponts grua es manipulen de forma adequada a les tasques que s'estan realitzant? | | | EXEMPLE: Els treballadors utilitzen una cadena no homologada? (Foto 2) |
| MAQUINÀRIA I EQUIPS | 4 | Els carretons elevadors disposen dels senyals lluminosos i acústics per al seu correcte funcionament? | | | EXEMPLE: Existeix una escala sense tacs antilliscant |
| | 5 | Els operaris/es de carretó fan ús del cinturó de seguretat i circulen adequadament? | | | EXEMPLE: Els cilindres de la foto 7, arriben a un palet amb deficiències en seguretat, haurien d'arribar en un altre envàs. |
| | 6 | La mantenició de càrregues en alçada es fa de forma adequada sense perill per a la resta d'operaris/es? | | | |
| | 7 | Els equips en pausa o parats, s'estacionen en zones adequades sense perill per a la resta de treballadors/es? | | | |
| | | | | | |

| | | PUNT OBSERVACIÓ | SÍ | NO | OBSERVACIONS |
|----------------|----|---|----|----|--|
| ORDRE I NETEJA | 8 | Les eines i equips es dispositen en el seu lloc corresponent després del seu ús? | | | EXEMPLE: Hem detectat en diverses estacions sergents a terra, han d'estar penjats sense possibilitat de caiguda (foto 5) |
| | 9 | Les mànegues i els cables transcorren desordenats envaint les zones de pas? | | | EXEMPLE: Els empleats situen objectes davant de l'extintor i BIE (foto 1) |
| | 10 | Els materials disposen de la seva zona adequada d'emmagatzematge preparats per al seu ús? | | | EXEMPLE: S'haurà de revisar les necessitats de la nau 11, ja que en la foto 4 deixen les peces a terra i poden provocar caigudes o ensopegades (foto 4) |
| | 11 | L'àrea de treball es manté en condicions adequades de neteja? | | | EXEMPLE: Es detecten cilindres mal ubicats, poden caure a terra (foto 6) |
| | 12 | Els passadissos i zones de circulació es mantenen lliures d'obstacles i materials? | | | EXEMPLE: Hi ha un palet amb material pesat a sobre amb possibilitat de caure (foto 8) |

| | | PUNT OBSERVACIÓ | SÍ | NO | OBSERVACIONS |
|------------------------------|----|---|----|----|--------------|
| INSTAL·LACIONS I EQUIPAMENTS | 13 | Les eines de producció (escala, taules, carros) estan en condicions adequades per al seu ús? | | | |
| | 14 | Els paviments o zones de trànsit estan en condicions òptimes per al desenvolupament de la feina? | | | |
| | 15 | Les cobertes de la zona de treball presenten anomalies o problemes d'aïllament o danys? | | | |
| | 6 | Els tancaments, portes o panells es troben en estat adequat per al seu ús? | | | |
| | 7 | L'estat en general de les instal·lacions és l'adequat per a l'exercici de la feina en condicions òptimes? | | | |

Observacions:

Assistents

Signatura: _____

Nom: _____

Signatura: _____

Nom: _____

Signatura: _____

Nom: _____

Signatura: _____

Nom: _____

| Núm. Inc/OBS | Font | Data | Centre | Secció | Descripció | Accions correctores | Responsable | Classificació | Documentació relacionada | Termini Previst | Eficàcia Acció |
|--------------|------|------|--------|--------|------------|---------------------|-------------|---------------|--------------------------|-----------------|----------------|
| | | | | | | | | 2 | | A curt termini | |
| | | | | | | | | 1 | | A curt termini | |
| | | | | | | | | 3 | | A curt termini | |
| | | | | | | | | 1 | | A curt termini | |
| | | | | | | | | 1 | | A curt termini | |
| | | | | | | | | 1 | | A curt termini | |

8.12. Promoció interna i plans de carrera. Desenvolupament vertical i horitzontal (Taurus Group)

S'aposta pel personal intern, per la qual cosa, la promoció interna és un dels pilars per fer créixer professionalment els seus treballadors i treballadores.

No existeixen receptes màgiques per retenir el talent però sí que es poden fer recomanacions: seleccionar els professionals segons el seu valor i vàlua; permetre desenvolupar el talent individual i reforçar el compromís.

8.13. Gestió emocional envers els projectes que no s'implementen (Taurus Group)

Tenir antecedents de resiliència personal és un bon predictor per saber que la persona s'adaptarà i mostrarà més estabilitat emocional per gestionar situacions estressants en entorns laborals, aquesta persona està més oberta a noves experiències, a demandes canviants i sol ser més tolerant a la frustració i el retard en la gratificació. Utilitza estratègies de regulació emocional, com poden ser: l'humor, les tècniques de relaxació, el pensament optimista i positiu, entre altres. La resiliència de tipus personal es veu enfortida per relacions interpersonals positives i constructives; el sentiment d'autoeficàcia i saber generar-se emocions positives. Aquest bagatge emocional personal es trasllada a l'equip de treball.

D'aquí podem extraure que afavorir relacions satisfactòries entre els i les treballadores és un bon predictor per a resoldre favorablement situacions de crisi, d'estrès, de fracàs, de conflictes, d'adversitat, perquè les persones se senten més compromeses amb el grup, car en desitgen el benestar comú, i amb l'organització. Sobreviure a l'adversitat actual enforteix la capacitat i la possibilitat per fer-ho en situacions futures.

Les organitzacions han de respondre a canvis al llarg del temps i per aconseguir-ho es fan necessàries la capacitat d'afrontament i d'aprenentatge, això les fa més perdurables en el temps.

Des del departament d'I+D de Group Taurus s'exemplifica quan fan un projecte nou d'un producte innovador. Això implica un període previ d'estudi i posteriorment temps en la gestió i el desenvolupament del projecte. Pot passar que, abans de sortir el producte al mercat, una altra empresa tregui la patent per un producte similar i el nostre no pugui sortir.

Per gestionar-ho, primerament, els i les treballadores del departament són molt conscients que això pot passar, que poden dedicar molt temps i esforços a un producte nou i que al final del projecte, no pot sortir a la venda. Assumit això, presenten noves funcionalitats i/o versions al producte per tal que sigui viable i acceptin la patent.

8.14. Polítiques de promoció i retenció del talent en relació amb el procés de selecció (Taurus Group)

La gestió del talent humà és un procés que consisteix en el disseny, planificació, organització, desenvolupament, avaluació eficaç i efectiva que permet promoure i incentivar el capital humà disponible i alhora aconseguir els objectius empresarials. Això facilita que els membres de l'organització mantinguin la motivació, la passió per l'acció i el canvi, la lleialtat —a un mateix, a l'equip, als projectes—, tinguin expectatives de millora, de creixement —personal, salarial, de noves oportunitats—, siguin emocionalment proactius, ja que seran avaluats pels resultats, creixin professionalment dins la mateixa empresa i en surtin beneficiades ambdues parts. En definitiva, es busca que la persona treballadora faci bé la seva feina, en gaudeixi i tingui ganes de superar-se. Se li facilita l'autorealització personal a través de la feina.

Taurus Group comparteix el seu procediment:

Quan un responsable de departament comunica una vacant, el departament de recursos humans segueix els següents passos:

1. Promoció interna. Del personal intern que tenim es revisa si hi ha alguna persona que pugui estar interessada i/o capacitada per ocupar aquest lloc de treball. Si per promoció interna no es pot cobrir, passem al segon pas.

2. Es revisen els CV disponibles a la base de dades de l'empresa i si n'hi ha algun que pot encaixar. Si no encaixa cap dels perfils, es passa al punt 3.

3. Reclutament extern. Publicació d'un anunci amb l'oferta de feina a les borses de treball externes. Les candidatures que són seleccionades reuneixen les competències que es demanaven.

Tant si la candidatura prové del punt 2 com del 3, l'entrevista suposa el primer contacte amb l'empresa

La primera entrevista normalment es realitza amb personal de RRHH, en aquest primer contacte, a part de proporcionar informació general de l'empresa i del lloc de treball a què opten, es recull la informació necessària per conèixer el grau d'adequació al lloc de treball i tenir una visió dels valors, aptituds i habilitats de la persona que ha estat preseleccionada.

Posteriorment, feta una primera selecció, es presenten les candidatures potencialment vàlides al responsable de departament per tal de fer una segona entrevista. En aquesta s'expliquen els detalls tècnics del lloc de treball i es fa una valoració tècnica i competencial més concreta. En determinats llocs de treball es fan proves específiques de coneixements, com pot ser el cas de la prova d'idioma.

Un cop escollida la persona adequada, es planifica el procés d'acollida i integració a l'empresa. En cas d'optar per promoció interna s'informa el candidat o la candidata de les condicions de canvi de lloc de treball.

Les persones que no són seleccionades se'ls comunica que la seva candidatura no ha estat escollida.

8.15. Polítiques de management de capital humà (Borges International Group)

En línia amb la missió, la visió i els valors del Grup Borges, les polítiques de Recursos Humans es fonamenten en la igualtat d'oportunitats, l'ocupació estable i de qualitat, la capacitació i el desenvolupament del personal, el foment del treball en equip, la recerca de la motivació i la satisfacció dels seus treballadors i treballadores.

Les persones són el factor diferencial del Grup Borges i, al mateix temps, es converteixen en l'actiu més complex d'obtenir i fidelitzar. Per aquest motiu fa que sigui necessari que el Departament de Recursos Humans actuï com a soci estratègic a l'hora de donar forma a les directrius empresarials.

L'objectiu de la direcció de Recursos Humans és l'atracció i la retenció del talent, potenciant els valors de grup a tots els nivells. D'igual manera, resulta necessari augmentar la flexibilitat en l'organització, orientar-se al canvi, focalitzar-se en el desenvolupament del talent i prioritzar el desenvolupament de les persones.

A escala global pot atribuir-se a les persones amb qui col·labora, creatives i competents, amb esperit emprenedor, sempre preparades per a assumir nous reptes.

8.16. Salari emocional (Taurus Group)

Es relaciona amb una retribució no monetària però alhora motivadora que sustenta el compromís amb una feina i que invita a una major productivitat en l'àmbit laboral per les contraprestacions que comporta en l'àmbit personal de coherència i congruència amb els valors de cadascú. Té a veure amb la lleialtat i el compromís amb l'organització, amb les característiques del lloc de treball, amb la satisfacció i l'orgull per les tasques realitzades, amb l'establiment d'unes relacions interpersonals satisfactòries amb els i les col·legues de feina, amb la cultura d'empresa, un clima organitzacional agradable, la possibilitat de compatibilitzar la vida laboral i la personal i/o familiar, etc. Aquest component emocional i subjectiu afavoreix l'engatjament amb la feina i el benestar percebut la qual cosa

es tradueix en un complement del salari econòmic que repercuteix en el desenvolupament i la productivitat laboral de forma positiva.

Per tal d'oferir un adequat desenvolupament de les persones treballadores al seu lloc de treball, Group Taurus ofereix un ventall ampli de formació adequada a les necessitats internes dels departaments. Realitzen formacions que afecten un important nombre de treballadors i treballadores, cerquen, i ofereixen a, determinats assalariats i assalariades formacions més específiques pel que fa a màsters i postgraus.

8.17. Setmana de la Salut (Taurus Group)

Anualment s'organitza la Setmana de la Salut. L'objectiu de la qual, a part de promoure els bons hàbits saludables entre els treballadors i les treballadores, també promou la interrelació entre personal de diferents departaments i la cohesió de grup.

CONSIDERACIONS FINALS

El projecte DiS ha encetat un camí de col·laboracions amb diferents empreses de les terres de Lleida. Després d'haver tingut diverses entrevistes amb professionals de RRHH s'ha pogut constatar que és un àmbit en el qual encara no està tot fet, de tal manera que es coincideix que cal ajustar-se contínuament als canvis en una societat accelerada, cada cop més tecnològica i automatitzada, i en què es demana a la persona humana que aprengui a gestionar la incertesa, la desorientació, la frustració, l'estrès, quan les coses no surten com hom espera, entre altres. L'expertesa en el domini de les competències socioemocionals pot esdevenir un factor de protecció, caldrà veure si acabaran imposant-se els models d'habilitats en intel·ligència emocional, la meditació i el *mindfulness*, la farmacologia, etc., per fer-hi front.

El desenvolupament de les competències que no pugui fer un ordinador seran les més sol·licitades, a tall d'exemple: la creativitat, la innovació, la resolució de conflictes, la resiliència...

Ningú pot predir amb exactitud com seran els treballs del segle XXI, tot just l'acabem d'iniciar, hi influeixen massa variables. S'esvairan les anomenades "feines per tota la vida" i "professions per a tota una vida", la majoria de la ciutadania haurà de reinventar-se diverses vegades al llarg de la seva vida laboral. Desapareixeran determinats llocs de treball i professions per aparèixer-ne altres encara desconeguts. Un sector emergent podrà ser l'atenció a les persones, segurament serà un àmbit on creixeran les ofertes, especialment a les persones d'edat avançada.

L'augment de l'esperança de vida posarà de manifest la discriminació per edat en l'accés als llocs de treball, en processos de promoció i/o d'acomiadament, i que caldrà corregir, com s'ha esdevingut amb el cas de la discriminació per raons de gènere, que no està resolt, però que s'hi està treballant.

Les grans empreses col·laboradores en aquest projecte prenen mesures per retenir el talent, fer plans de carrera i la promoció interna com a incentius per fidelitzar els seus treballadors/es i implicar-los.

Aquest marc de referència fa necessari: la formació contínua, la intel·ligència col·lectiva, la col·laboració en lloc de la competitivitat, etc. Les feines exigiran cada cop més especialització, això alerta que es posaran en perill les ocupacions amb treballadors/es no qualificats/des i alhora que aquests tindran més dificultats per a la reinserció laboral. La formació al llarg de la vida no serà una opció sinó una obligació si hom no vol quedar-se relegat/da a una economia de subsidi o de supervivència.

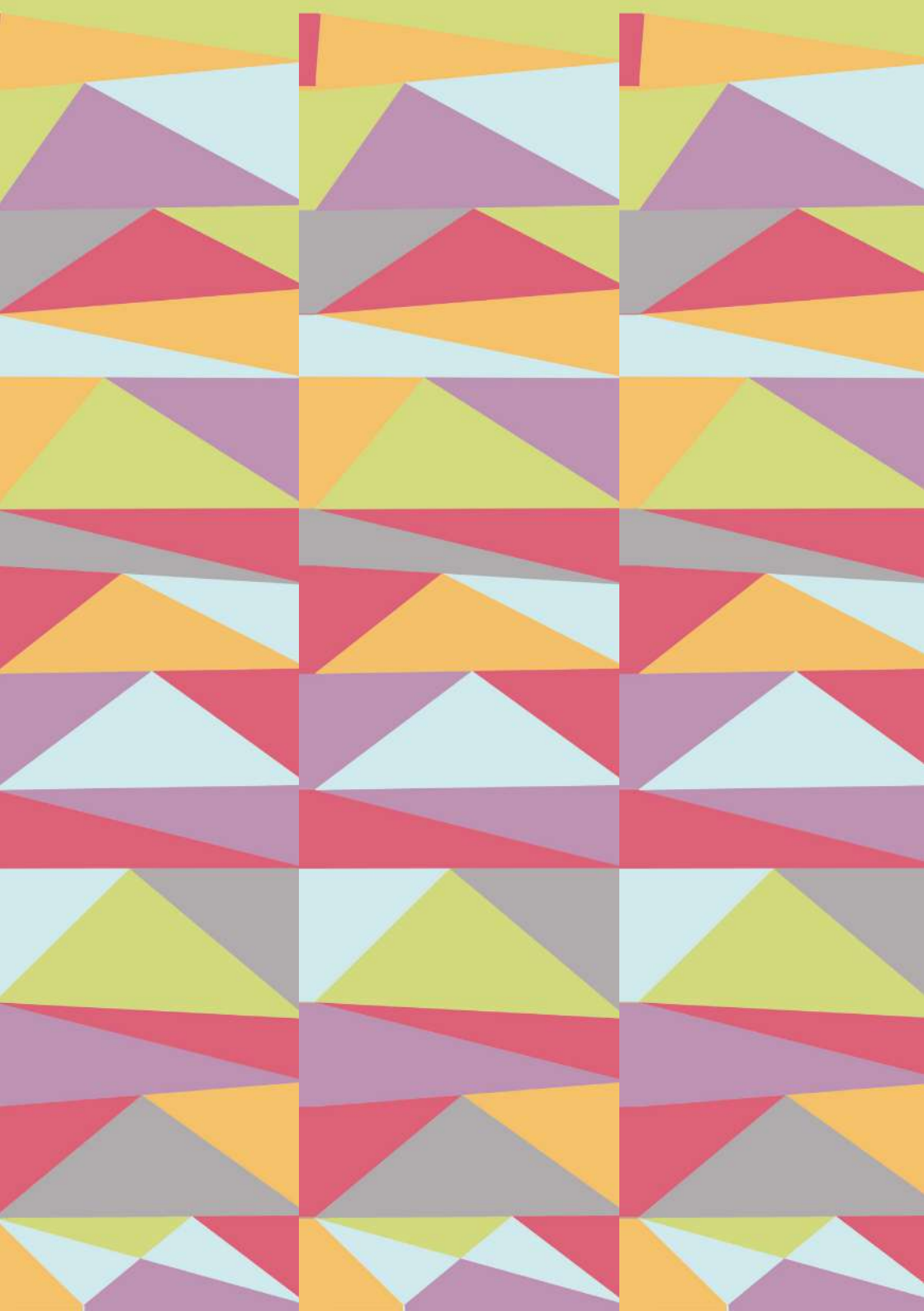
S'imposen nous valors, les noves i velles generacions de treballadors i treballadores es fixen en quelcom més que en el sou o les possibilitats de promoció, han donat valor al que s'anomena "salari emocional", a la qualitat de vida. Tal vegada es treballaran menys hores gràcies a l'avenç de la intel·ligència artificial i la robòtica i disposarà de més temps d'oci productiu. Un altre factor que pot influir és el fet que comencen a prendre consciència que la mobilitat social no és per a tothom i comencen a reivindicar altres paràmetres.

El nostre desig final és continuar treballant en projectes com aquest amb totes les persones que l'han fet possible i amb totes aquelles que s'hi vulguin sumar

BIBLIOGRAFIA BÀSICA

- AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Diccionari de competències clau de Barcelona Activa*. Disponible a <http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp>.
- AJUNTAMENT DE LLEIDA: *Diccionari de competències transversals*. Disponible a <http://imo.paeria.cat/backup/competencies/>
- ALLES, M. (2009) *Diccionario de competencias*. Granica. Argentina.
- BOLIVAR, C. (2004) *Diccionari de competències clau professionalitzadores*. Institut Català de les Qualificacions Professionals de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- Bono, E. *El Pensamiento Lateral*, Ediciones Paidós, Paidós Plural, Barcelona 1998.
- Bono, E. *Seis Sombreros para Pensar*, Granica, Buenos Aires 2006.
- BOYATZIS, R. E., MCKEE, A., & JOHNSTON, F. (2008). *Líder emocional. Manual de Uso*. Barcelona: Deusto.
- CAMPS, S., CAVA, I., COLLET, N., HERNÁNDEZ, S., JIMÉNEZ, S., MOYA, S., SOLÉ, A., TRIADÓ, S. (2013) *Eina d'identificació per al desenvolupament de la competència social*. Diputació de Barcelona. Barcelona.
- CAMPS, S., CAVA, I., COLLET, N., HERNÁNDEZ, S., JIMÉNEZ, S., MOYA, S., SOLÉ, A., TRIADÓ, S (2014) *Eina d'identificació per al desenvolupament de la competència social*. Diputació de Barcelona. Barcelona.
- COLOMÉ, M. (2010) *Diccionari normatiu de competències transversals clau per a l'ocupabilitat de joves*. Entitats Catalanes d'Acció Social.
- Diccionari de competències transversals: PERE TARRÉS. Disponible a: http://xarxanet.org/sites/default/files/du-diccionari_competencies_inserccio_laboral-2014_2.pdf
- GIBB, J. (1982). *Manual de dinàmica de grups*. Buenos Aires: Humanitas.
- GONZÁLEZ, M. P. (1997). *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de grupos*. 2a ed. Barcelona: EUB.

- GONZÁLEZ, M.P (COORD) (1997). *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación. Madrid: Síntesis.*
- MARTIN, C., SOLSONA, G. (2014) *Proposta d' intermediació laboral en clau de competències. Plataforma d'entitats per a la Inclusió dels Joves*
- PÉREZ DE VILLAR, M. J. Y TORRES, C. (2009). *Dinámica de grupos en la formación de formadores: casos prácticos. Barcelona: Herder.*
- PREGO, J. *Piensa como un Genio*, Plataforma Editorial, Barcelona 2012.
- REBATE, C.; Fernández del Viso, A. *Las Ruedas Mágicas de la Creatividad*, Plataforma Editorial, Barcelona 2011.
- ROBINSON, K. *Busca tu Elemento*, Empresa Activa.
- SHAWN, M.E. (2013). *Dinámica de grupos. Psicologia de la conducta de los pequeños grupos. Barcelona: Herder.*





Universitat de Lleida



**Generalitat
de Catalunya**

