



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA SOCIAL EN ÁFRICA

Presentado por Patricia Mendizabal Orden

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 1 de febrero de 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÀNCORÀ.

Hand made with love in África

Avacardos al natural



Índice de contenido

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN	1
BLOQUE II: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO	3
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	3
Definición de la idea o actividad.....	3
Cultura empresarial: misión, visión y valores.....	3
Los objetivos	4
2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	5
3. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	7
Identificación de los puestos de trabajo	7
Descripción detallada del puesto.....	8
Profesiograma	11
4. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ACOGIDA DE PERSONAL.....	19
Política de reclutamiento.....	19
Política de selección.....	22
Plan de acogida	24
5. GESTIÓN DE EXPATRIADOS.....	25
Acciones formativas.....	26
Acciones retributivas.....	27
Acciones de repatriación	28
Aspectos laborales y fiscales de la expatriación	31
BLOQUE III: CONCLUSIONES	33
BLOQUE IV: BIBLIOGRAFÍA.....	35
BLOQUE V: ANEXOS	37
1. Clasificación anacardos.....	37
2. Anuncio de reclutamiento de personal (PORTUGUÉS).....	38
3. Pruebas de selección de personal.....	38
4. Batería de preguntas para entrevista personal	41
5. Manual de acogida ÁNCORA	45
6. Guía país para el recién llegado.....	55

Índice de figuras

2.1: Organigrama	6
3.1: Proceso productivo	7
3.2: Envase.....	11
5.1: Proceso de ejecución de la formación	27

Índice de tablas

2.1: Planificación del equipo humano	6
--	---

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa conlleva generación de valor, valor que se traduce tanto en rentas económicas, de las que se benefician propietarios, inversores y trabajadores, como en forma de valor social, del que disfrutan el resto de la sociedad. En relación con este último, cada vez son más las empresas que nacen con el claro objetivo de crear valor social, necesitando los beneficios para cumplir su misión.

Guinea-Bissau es un país con grandes carencias, empobrecido por sus golpes de Estado, inestable por sus tensiones políticas y con una economía de subsistencia marcada por sus desajustes económicos. Todas estas situaciones han tenido un impacto negativo a la hora de recibir inversiones extranjeras directas, y por ende, genera empleo.

La mayor parte de sus 1,86 millones de habitantes tienen vulnerados todos sus derechos humanos. Servicios básicos como la electricidad o el agua potable faltan en la mayoría de los hogares, hospitales sin material técnico y humano suficiente, escuelas sin profesorado de calidad, precariedad alimenticia en las zonas rurales, violación de los derechos de las mujeres, intimidaciones y corrupción, son algunas de las dificultades que ofrece a sus pobladores. Todo ello, se incrementa exponencialmente en el caso de las mujeres, ya que son ellas las que se enfrentan a más obstáculos relacionados con el acceso al empleo “digno” o a las fuentes de ingresos, a pesar de ser ellas quienes sostienen la economía del país.

Para entender este trabajo es necesario conocer sus orígenes. Buscando nuevas experiencias y emociones el Área de Cooperación de la Universidad de Valladolid y la ONG soriana Tierra Sin Males me dieron la oportunidad de disfrutar una beca de cooperación y desarrollo durante 8 semanas en el Sector de Bigene, Guinea Bissau (África). Fruto de mi experiencia personal en ese país y de la realización de mi trabajo fin de grado en Administración y Dirección de Empresa titulado “Plan de empresa social en África: la herramienta para el cambio”, nace el presente trabajo con el objetivo de desarrollar el plan de recursos humanos necesario para llevar a cabo la idea de negocio social consistente en implantar una fábrica de producción y procesamiento de anacardo en aquel país.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de este TFG, se pueden resumir en los siguientes:

1. Ofrecer una panorámica general de la gestión de recursos humanos en los primeros pasos de una empresa que opera en el mercado internacional.
2. Identificar la estructura organizativa de una empresa de esta envergadura.
3. Obtener los conocimientos necesarios para realizar un análisis específico de los puestos de trabajo desarrollados durante el procesamiento del anacardo.
4. Proponer herramientas para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en el país destino y en el país origen.
5. Implementar un plan de acogida para el personal y desarrollar su manual.
6. Identificar la política de expatriación más idónea para aumentar las posibilidades de éxito del proceso.

Gracias a las entrevistas personales realizadas a diferentes representantes locales (diputado Abdulai Sow, presidente de AFABU Ibo Camara, Jefes de tabancas¹...) y a mi estancia en el país, durante la cual pude hacer una observación directa, el presente trabajo se adapta de manera realista a la situación actual del país. Además, para proporcionar una visión detallada del contenido de la investigación se ha realizado una revisión bibliográfica de diversas fuentes (artículos científicos, libros, páginas web...).

El proyecto se compone de cinco bloques, que abarcan desde esta introducción, pasando por el análisis del proyecto y sus principales conclusiones, hasta la finalización con la bibliografía y los anexos.

El bloque II se desarrolla a través de cinco apartados, que van describiendo paso a paso el plan de recursos humanos que más se adapta a nuestros objetivos. El apartado uno es un extracto del TFG “Plan de empresa social en África: la herramienta para el cambio” ya que es necesario presentar la idea de negocio, así como la cultura y los objetivos de ÁNCORA (empresa de nueva creación). Seguidamente se presenta la estructura organizativa de la misma, para continuar en el apartado tres “el análisis de puestos de trabajo”, en el que se identifica y se hace una descripción detallada de todos y cada uno de los puestos de trabajo, para después poder desarrollar el profesiograma. El reclutamiento, la selección y la acogida del personal se presentan en el apartado cuatro, compuesto por las políticas y herramientas más idóneas para nuestra idea de negocio. El bloque II finaliza con la gestión de expatriados, identificando las acciones formativas, retributivas y de repatriación planteadas.

El bloque III presenta las conclusiones finales que se han ido extrayendo de la realización del trabajo. Para cerrar se muestra la bibliografía consultada para desarrollar la investigación, además de los *anexos*, los cuales son esenciales para conocer con detalle las herramientas que se han ido creando a medida para este trabajo.

En concreto, el *anexo 2* muestra el anuncio que utilizaremos para el reclutamiento de operarios en Guinea-Bissau redactado en portugués.

El *anexo 3* muestra las pruebas concretas que realizarán los postulantes, entre las cuales se presenta el “Test de Rorschach”, diferentes test de inteligencia y una variedad de dinámicas de grupo.

El *anexo 4* contiene una batería de preguntas que he preparado para el desarrollo de las entrevistas, las cuales abarcan desde los motivos de la solicitud, la formación, el empleo y aspectos personales del trabajador.

El *anexo 5* presenta el manual de acogida de ÁNCORA.

Por último, el *anexo 6* presenta la Guía País de Guinea-Bissau que recibirá el personal expatriado antes de realizar su viaje al país.

¹ Tabanca es el nombre guineano que reciben las aldeas o pueblos que dependen administrativamente de otro mayor. Alrededor de un 70% de la población habita tradicionalmente en estas zonas rurales.

BLOQUE II: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN DE LA IDEA O ACTIVIDAD

La idea de negocio que se presenta a continuación consiste en implantar una fábrica de producción y procesamiento de castaña de cajú, también conocida como anacardo, para su posterior venta en España y Europa. El proyecto se desarrollará junto a un socio local, propietario de la empresa a partes iguales. El lugar seleccionado para localizar la fábrica es Guinea-Bissau, un país del oeste del continente africano, en concreto en el Sector de Bigene.

La empresa utilizará dos formas de abastecimiento del anacardo. Por un lado contará con un pequeño cultivo propio y por otro a través de la compra del fruto a pequeños agricultores de la zona. La actividad se realizará siempre bajo dos premisas: la producción ecológica sin plaguicidas ni fertilizantes químicos y el comercio justo para un mayor desarrollo de la población.

ÁNCORA, como se denominará la empresa, se centra principalmente en la producción de anacardo. No obstante, conscientes de las distintas oportunidades de aprovechamiento del producto, también explotará cada una de las partes del fruto como materia prima. Éste cuenta con dos partes nutritivas: el falso fruto o pedúnculo² y la nuez o fruto seco considerado la parte más codiciada y consumida derivada de la castaña de cajú.

En sus inicios, la empresa pretende comercializar sus productos en España y en Europa, ya que hemos visto un nicho de mercado atractivo. Según Barrow (2012) las tendencias de consumo de los nuevos urbanitas de las grandes ciudades cada vez están más encaminadas a productos y ocio saludable, lo que supone que los productos orgánicos irán ganando terreno en el mercado. También se piensa comercializar los productos en parte del continente africano, si lo demandaran.

CULTURA EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La cultura “es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein 1998:25).

² Constituye la parte comestible llamada manzana o pera de anacardo utilizada para hacer jugos, mermeladas, dulce, etc., con una comercialización en la actualidad residual.

La cáscara de la nuez también tiene un valor industrial considerable por su alto contenido en aceites. Algunos de sus usos son: fabricación de anticorrosivos, pinturas, lubricantes, insecticidas, adhesivos, impermeabilizantes, revestimiento para resistir altas fricciones, etc.

Como toda organización, nuestra empresa conformará su cultura corporativa con tres elementos clave:

- *Misión*

ÁNCORA es una empresa social, creada con la finalidad de mejorar la vida de la población Guineana. A través de su vocación ecológica y su espíritu solidario, consigue preservar el planeta y cubrir las necesidades básicas de la población.

- *Visión*

Conseguir ser un referente de empresa social y buenas prácticas en el largo plazo, admirada y respetada por la labor comunitaria que realiza. Aspira a ampliar el campo de actuación de sus proyectos a otras regiones o países.

- *Valores*

Los valores que se han establecido en la empresa están muy relacionados con la personalidad de sus fundadores.

- *Ética medioambiental*: todos nuestros productos son 100% ecológicos, buscando siempre el cuidado y la protección del medio ambiente.
- *Responsabilidad social y solidaridad*: nuestra necesidad es compartir para luchar contra las desigualdades sociales y la pobreza, promoviendo la paz, los derechos humanos y el desarrollo económico y social.
- *Proactividad*: tomar la iniciativa siempre con actitud positiva nos ayuda a crecer y mejorar nuestra competitividad como empresa y como entidad social.
- *Transparencia e integridad*: con empleados, compañeros, socios, embajadores proveedores, clientes y en general con todos los grupos de interés implicados en la actividad de la empresa.
- *Trabajo en equipo e implicación*: todos los actores son protagonistas de un mismo proyecto, la suma de todos supone la consecución de los objetivos. Es de gran importancia la participación activa de la población.
- *Pasión por lo que hacemos*: es el elemento diferenciador tanto dentro como fuera de la empresa, así generamos buen clima y hacemos que la responsabilidad y el éxito sean compartidos por todos.
- *Calidad*: orientada a la generación de productos que poseen y conservan en el tiempo las características que satisfacen a los clientes.

LOS OBJETIVOS

Para Barrow (2012) la misión, visión y valores de la empresa son vitales, pero no tienen ninguna utilidad sin unos objetivos claros, entendiendo como objetivos las tareas y metas operativas que se pueden medir en términos empresariales y personales.

Conscientes de una de las principales limitaciones que sufre el país para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo, como es la falta de un tejido industrial que les permita una transformación de sus productos agrícolas, nuestra empresa tiene el objetivo de generar valor para la castaña de cajú y así incrementar la economía de las familias que intervienen en el proceso. Según informó el Ministro de Negocios

Extranjeros, de Cooperación y de las Comunidades Fernando Delfín da Silva (2013) “Desde que comenzamos el ciclo de castaña de cajú, hace muchos años, las personas intercambiaban cajú con arroz. Así, un kilo de arroz era igual a un kilo de cajú. Hoy, por el contrario, con un kilo de arroz compras tres de castaña de cajú, lo que significa que hay un deterioro del cambio, un problema serio para el que necesitamos apoyo”.

Por otro lado y como ya hemos mencionado anteriormente, ÁNCORA sabe que hay personas que viven en una pobreza extrema, las cuales no tienen en muchos casos ni agua para beber, ni una alimentación adecuada, ni un sistema de salud apropiado a sus necesidades, ni acceso a la educación, por eso tiene un compromiso para mejorar el mundo en el que vivimos.

ÁNCORA invierte el 90% de sus dividendos en la consecución de sus objetivos sociales, consistentes en la realización de diferentes proyectos para el desarrollo económico-social de la zona, además de dar empleo a personas sin ninguna fuente de ingresos. Los proyectos sociales en los que ÁNCORA estará implicada irán destinados a cubrir los objetivos siguientes:

- Empleo, desarrollo profesional y cultural, un empleo que sea sostenible es la contribución más valiosa que podemos ofrecer a esta comunidad.
- Crear un jardín de infantes para los hijos de los empleados así como a los niños con más necesidades, combinando educación y nutrición.
- Preservar el medioambiente a través de la energía ecológica, tratando de luchar contra el cambio climático, que en la zona ya deja ver sus principales efectos como la falta de agua o la pérdida de productividad de las tierras.
- Creación de un programa de extensión para agricultores. Estos ofrecerán ingresos suplementarios a las familias agricultoras, enseñarán prácticas sostenibles y agilizarán el proceso de producción del anacardo en Bigene.
- Creación de una fundación para canalizar los ingresos generados por nuestros proyectos, así como de otras donaciones externas para maximizar nuestro impacto en la comunidad. La finalidad es ofrecer programas educativos, agrícolas y de desarrollo profesional en las tabancas de Bigene.
- Mejorar la situación de la mujer en la sociedad africana, a través de las diferentes herramientas anteriormente expuestas, y así mejorar su acceso al crédito, potenciar la agricultura además de dotarlas de representación institucional.
- Desarrollar un marco de actuación para el desarrollo de la zona junto con los poderes públicos.

Todos estos objetivos se irán desarrollando en función de los beneficios obtenidos, pudiendo ser modificados si las necesidades de la población cambian.

2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

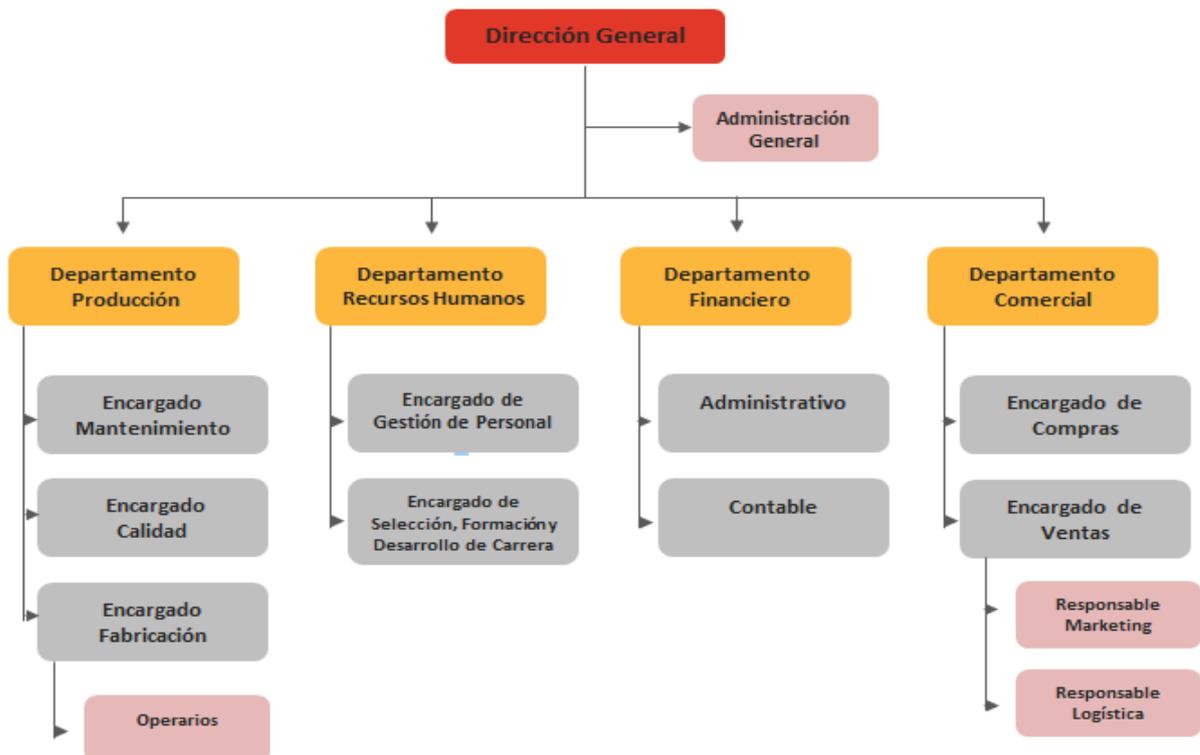
Para muchos un organigrama es la representación gráfica del sistema de autoridad formal de una organización, pero en realidad es mucho más que eso.

Según Otero (2011) un organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite tener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización con una triple finalidad: informativa, analítica y jerarquizadora. Informativa ya que permite

a los integrantes de la organización conocer su estructura y características; analítica ya que pone de manifiesto las particularidades esenciales de la organización y jerarquizadora a través de la exteriorización de las relaciones de subordinación, igualdad o liderazgo entre los miembros.

En la figura 2.1, se muestra la representación gráfica de la estructura jerárquica de ÁNCORA. En ella no se expone toda la información de la empresa, ya que resulta muy complejo realizar un organigrama de esta envergadura, pero si mostramos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, así como las diferentes relaciones formales tanto verticales como horizontales.

Figura 2.1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La tabla 2.1 muestra la planificación numérica del equipo humano de ÁNCORA.

Tabla 2.1: Planificación del equipo humano

CUALIFICACIÓN	PERSONAL
Directivos de primera línea (encargados)	8
Personal no cualificado (operarios)	40
Personal expatriado	3
Alta dirección	2
TOTAL EQUIPO HUMANO	53

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

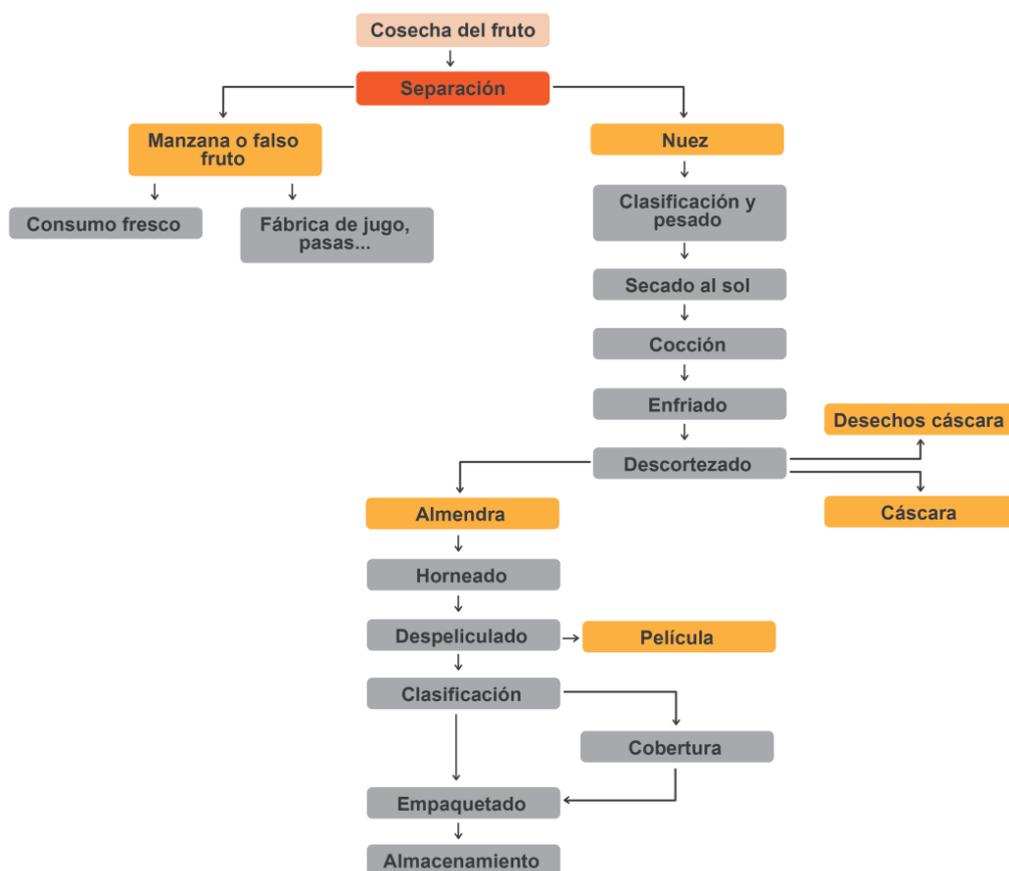
“El Análisis de Puestos de Trabajo es una práctica de dirección de recursos humanos consistente en analizar y comprender el contenido de los puestos de trabajo (responsabilidades, funciones, tareas...) así como el entorno en el que se desarrolla.” (Valero y otros, 2005:104).

Para saber cuáles son nuestras necesidades de personal, es preciso conocer en profundidad los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo que se desempeñan en ÁNCORA. El Análisis de Puestos de Trabajo, en adelante APT, nos va a ayudar a mejorar la estructura organizativa de la empresa, a establecer un protocolo de trabajo, a incrementar la eficiencia de nuestro proceso de selección de personal, además de proporcionarnos información relevante para el establecimiento de las distintas categorías profesionales.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En este apartado vamos a describir paso a paso la cadena de valor del anacardo, con el fin de identificar cuáles son las tareas necesarias para obtenerlo, desde que se recolecta en sus inicios hasta que está listo para su consumo. Para una mejor comprensión presentamos la figura 3.1, a través de la cual se muestra un esquema de todo el proceso productivo.

Figura 3.1: Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PUESTO

Una vez que hemos identificado los diferentes puestos de trabajo de nuestra organización, el siguiente paso, consiste en la descripción rigurosa y objetiva de los puestos.

La descripción de los puestos se puede presentar de diversas formas, dependiendo del tipo de organización, de su cultura, del puesto que se describa o de los objetivos que se persiguen. En nuestro caso hemos decidido presentar un resumen narrativo en el que se establece qué se hace en el puesto, por qué se hace, cómo se hace o con qué medios, además de establecer un orden de precedencias de las actividades.

ÁNCORA presenta las siguientes descripciones:

Cosecha del fruto: la efectúan los pequeños agricultores que reúnen los anacardos durante la temporada de cosecha (de abril a junio).

Separación: también se lleva a cabo por los agricultores en el momento de la cosecha del fruto, los cuales separan la semilla del falso fruto.

Recibo de anacardo: el anacardo llega a la planta productiva de ÁNCORA ya sea a través de los propios agricultores o del sistema de recogida establecido en la empresa. El encargado de compras junto a un ayudante se ocupan del pago de los anacardos y del registro de la materia prima comprada.

Clasificado y pesado: se realiza a través de una máquina de clasificación y selección encargada de separar por tamaños los anacardos para pelarlos y darles sabor durante la temporada baja. Este proceso es importante para la cocción y el descortezado.

Traslado de la semilla al área de secado: a través de carretillas la semilla se traslada al área de secado, para iniciar el procesamiento de la nuez.

Secado al sol: se usa el sol tropical de Guinea para secar los anacardos recién recogidos, ya que la cantidad de agua que contiene una semilla de cajú puede ser aumentada o extraída. La fase de secado de los anacardos es una de las más importantes para obtener una semilla de alta calidad.

- Este proceso de secado varía en función de la época del año. En la época seca, es necesaria la exposición durante dos días a la luz solar. Por el contrario, si se trata de una cosecha tardía coincidente con la época de lluvia puede tardar una semana o más en completarse el secado.
- Existen varios métodos para el secado de la nuez, los más rudimentarios se realizan con lonas, esterillas de bambú o incluso en sacos de arroz. Nuestras instalaciones cuentan con un lugar específico pavimentado con cemento para llevar a cabo el proceso de secado.
- En primer lugar se extienden todas las castañas en la superficie destinada para ello. Durante el tiempo que permanezcan allí se deben remover al menos cuatro veces por día con la ayuda de los rastrillos de madera. Cumplidos los dos días de secado se procede a su almacenamiento en sacos de forraje, los cuales permiten que el aire circule a través del mismo, con el fin de evitar el exceso de humedad. En este mismo proceso y de forma manual se separan las semillas dañadas o

vacías y se eliminan todos los restos que puedan quedar de pedúnculos, piedras o ramas.

Traslado al área de cocción: los sacos con las semillas se trasladan al área de calentamiento con ayuda de las carretillas para pasar a la siguiente etapa, la cocción o tostado.

Cocción o tostado: para obtener el anacardo comestible tal y como nosotros lo conocemos es necesario eliminar la cáscara exterior. La capa exterior es muy dura y consistente y contiene un aceite muy irritante, perjudicial para el consumo humano. Este proceso se realiza para poder eliminar posteriormente la cáscara dura con un esfuerzo menor. El generador de vapor calienta los anacardos a través de combustibles orgánicos.

- Lo primero que se hace en este puesto es introducir las nueces de anacardo crudas en el tambor del autoclave. El vapor actúa durante un periodo de 10-15 minutos, dependiendo de la característica del anacardo crudo, a una temperatura de 100° C. Las castañas se mantendrán durante 20 minutos más para asegurar una buena cocción. Para que la caldera funcione es necesario que el trabajador suministre energía periódicamente, compuesta por las cáscaras de cajú generadas en procesos anteriores.

Posteriormente las nueces ya tostadas se sacan del tambor con mucho cuidado pues se encuentran a altas temperaturas.

Enfriado: las semillas son colocadas en patios techados para que se enfríen y sequen lo más rápido posible y así continuar con el proceso de transformación.

Traslado al área de descortezado: los sacos con las semillas se trasladan al área de descortezado con ayuda de las carretillas para pasar a la siguiente etapa del proceso.

Descortezado: se retira la cáscara exterior. La cubierta del anacardo contiene un líquido muy peligroso sino se maneja correctamente, llamado CNSL, que se utiliza en la industria química. Es en esta fase donde los operarios están más expuestos a dicha sustancia y por tanto es necesario tomar las medidas adecuadas para evitar riesgos innecesarios.

El proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Es un proceso semi-manual en el que los trabajadores colocan cada anacardo individualmente entre las cuchillas de la máquina descortezadora de semillas para quitar la cubierta exterior, obteniendo la almendra de anacardo libre de cáscara pero con una película interna suave.
- En este proceso se realizan dos operaciones, por un lado un trabajador alimenta la máquina, es decir, coloca los anacardos en las cuchillas, y por otro, se separa y extrae manualmente la almendra de la cáscara, pues en muchas ocasiones no sale sola.
- Es una actividad delicada, por ello el personal encargado de este proceso deberá protegerse las manos para evitar quemaduras por el aceite o cortes por las cuchillas.

Traslado al área de horneado: una vez que tenemos la almendra de anacardo, se traslada en carretilla al área de horneado.

Horneado: en esta etapa se elimina la humedad, pues las almendras que se han descascarado aún pueden contener un porcentaje alto de humedad por encima del 3%. Además con el horneado conseguimos que la película que recubre al anacardo se encoja y por tanto sea más fácil separarla.

- En esta etapa los anacardos se colocan en bandejas para introducirlos en el horno que los calienta a una temperatura de entre 60 a 80 grados centígrados durante periodos de 3 a 6 horas aproximadamente.
- Es recomendable que este proceso se haga el mismo día que el descortezado de la nuez, para garantizar una buena esterilización de la nuez y evitar posibles infecciones por hongos o insectos.
- El personal deberá usar guantes de higiene y alta protección térmica, para evitar los riesgos de quemaduras producidas por el horno.

Traslado al área de despeliculado: las almendras se colocan en banastas y son transportadas al área de despeliculado.

Despeliculado: llegados a este punto se procede a retirar la película de la almendra a través de un proceso manual, pues el proceso realizado con cilindros disminuye el tiempo y el costo, pero tiene la desventaja de aumentar considerablemente el porcentaje de almendras rotas.

- Algunas de las películas pueden separarse frotando suavemente con las manos. Por lo general muchas son las cutículas que se mantienen adheridas, las cuales se retiran cuidadosamente para garantizar un mínimo daño con la ayuda de una navaja de metal.

Clasificado: este proceso nos va a permitir clasificar el anacardo en diferentes niveles.

- Los peladores separan las almendras en varios grupos según las especificaciones internacionales establecidas para los anacardos. Esta clasificación la encontramos en el *anexo 1*. Para ello es necesario conocer los criterios en los que se basan las clasificaciones.
 - Por tamaño: grandes, medianas y pequeñas.
 - Por su fraccionamiento: enteras (W), mitades (S) y pedazos (P).
 - Por su color: blancas y doradas.

Traslado al área de cobertura: una vez que se han seleccionado y clasificado, los anacardos pasan al área de cobertura, con excepción de aquellos que van al natural.

Cobertura: tras la selección a mano de los mejores anacardos, les damos el sabor y el aroma deseado, gracias a los ingredientes locales frescos y sin conservantes ni aditivos añadidos. En este proceso es importante diferenciar las cuatro variedades de anacardo que comercializamos, entre ellas están los sazonados con sal, con miel, con mango deshidratado y por último al natural, los cuales no pasan por este proceso.

- En esta etapa los operarios reciben los anacardos que sazonan manualmente, a través de las diferentes técnicas. Los anacardos con sal son bañados en una marmita con agua sal y asados con rico aceite de coco, para posteriormente espolvorear la preciada sal del Océano Atlántico. Los anacardos con miel se

cocinan a fuego lento hasta que obtienen un color tostado y se pega la miel a ellos. A los anacardos con mango se le añade azúcar de caña y unas virutas de mango Guineano deshidratado.

Empaquetado: en la última etapa del proceso productivo los anacardos son envasados cuidadosamente con la ayuda de la empaquetadora, en su *packaging* correspondiente (figura 3.2).

Figura 3.2: Envase



Este proceso se realiza a través de dos operaciones, por un lado están los operarios encargados de llenar el envase con 120 gramos de producto con la ayuda de un medidor y una báscula de precisión. Por otro lado, están los operarios encargados de suministrar a la empaquetadora los envases para cerrarlos herméticamente.

Además este proceso se lleva a cabo separadamente, lo que supone que primero se envasan los anacardos de un sabor y después los de otro, no mezclándose nunca la diferentes gamas.

Fuente: Identidad corporativa Alba Hernando

Traslado al área de almacenamiento: una vez que tenemos la almendra en su envase y embalaje correspondiente, se traslada al almacén.

Almacenamiento: el lugar en el que van a permanecer hasta su salida al mercado debe reunir las condiciones necesarias de higiene y temperatura.

- Para tener una buena rotación de inventario se utilizará el Método FIFO, es decir, los primeros productos que entren en el almacén serán los primeros productos que salgan, para asegurarnos que ninguno de nuestros productos pierda su frescura

PROFESIOGRAMA

El presente apartado tiene la finalidad de recopilar de forma ordenada y sintetizada toda la información obtenida en el APT, estableciendo la descripción técnica del puesto, las funciones a desempeñar, así como el perfil profesional del trabajador que ocupa el puesto.

Esta herramienta es de gran utilidad para el departamento de recursos humanos y para la organización, pero también para los trabajadores. A estos últimos les permite conocer e interiorizar mejor los deberes y responsabilidades, así como los conocimientos, destrezas y habilidades inherentes al puesto. Además es una herramienta que ayuda a generar un clima de trabajo grato y no discriminatorio entre compañeros, ya que ayuda a la organización a realizar una distribución de la carga de trabajo equitativa

entre los diferentes puestos. También sirve al empleado como una hoja de ruta a la que acudir ante cualquier suceso.

En nuestro caso, hemos decidido dividir en tres grandes secciones la ficha técnica de Perfil de Puesto de Trabajo. Primeramente se presenta la descripción técnica del puesto, seguido de las funciones a desempeñar y finaliza con el perfil profesional del trabajador necesario para desempeñar el puesto.

La *descripción técnica del puesto* nos aporta una visión genérica, especificando el cargo, el área o departamento y las relaciones existentes. Las *funciones del puesto* indican cuales son las tareas y actividades a desarrollar. Y por último, el *perfil profesional* tiene el objetivo de establecer las especificaciones relativas a los requisitos y competencias que vamos a demandar a los ocupantes de los puestos de trabajo, es decir, los requisitos físicos, mentales o sensoriales, las habilidades y destrezas, las aptitudes y experiencia así como las responsabilidades del puesto.

A continuación, se muestran a modo de ejemplo las fichas técnicas de los operarios, la alta dirección y de los directivos de primera línea, debido a la limitada extensión del TFG.

OPERARIOS

ÁNCORA se tiene que nutrir de un número suficiente de operarios para llevar a cabo su actividad productiva. El personal encargado de la producción está compuesto tanto por mujeres como por hombres de diferentes etnias y religiones, procedentes en la mayoría de los casos del Sector de Bigene.

La Ficha Perfil del Puesto de los operarios se va a realizar de forma genérica para no duplicar contenidos ya que se trata de un trabajo con fines académicos, de tal modo que en las funciones del puesto se presentan todas las actividades del proceso productivo sin detenernos en profundidad en ellas.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Puesto: Operario

Área: Producción

Dependencia: Director de producción

Relación con otros puestos: horizontal y ascendente

FUNCIONES DEL PUESTO

Realización de tareas propias del proceso productivo de transformación del anacardo. Recoger anacardos, clasificarlos, secarlos al sol, cocerlos, descortezarlos, hornearlos, pelarlos, seleccionarlos, empaquetarlos, trasladarlos, vigilar el buen estado de los anacardos.

PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO

Formación:

- No se requiere ninguna titulación específica.
- Es aconsejable que sepan leer y escribir, pero dadas las circunstancias de analfabetismo de la zona en la que se localiza la empresa, no se establece como requisito indispensable.

Habilidades

- Capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Capacidad para adquirir nuevos conocimientos.
- Iniciativa personal.
- Motivación para la consecución de retos profesionales.
- Responsabilidad y compromiso en el trabajo.
- Destreza en el manejo de herramientas y maquinaria.

Experiencia

- No se precisa experiencia profesional en el campo del anacardo.
- Se valora positivamente cualquier experiencia laboral acreditada.

Autoridad y responsabilidades

- No tiene personal subalterno a su cargo.
- Mantener el orden y limpieza en el puesto de trabajo.
- Cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas por la empresa.
- No acudir al trabajo bajo los efectos del alcohol.
- Comunicar al orden jerárquico superior cualquier incidencia.

DIRECCIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Puesto: Gerente

Área: Gerencia empresarial

Dependencia: Ninguna (contexto externo)

Relación con otros puestos: descendente con toda la planta productiva

FUNCIONES DEL PUESTO

El gerente toma decisiones sobre la planificación, organización, dirección, control y coordinación de la empresa. Entre otras sus funciones principales son:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa.
- Organizar la estructura empresarial, funciones y cargos.
- Controlar las actividades planificadas y detectar desviaciones.
- Coordinar una buena comunicación entre los diferentes departamentos.
- Decidir sobre incrementos o reducciones del nivel de producción y de plantilla.
- Analizar los problemas de la empresa y proponer soluciones efectivas.
- Ejercer de líder dentro de la empresa.

PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO

Formación

- Estudios superiores universitarios o técnicos.
- Preferentemente con estudios en Administración y Dirección de Empresas o en Dirección Comercial y Marketing.
- Idiomas: hablar y escribir en castellano y portugués, se valora muy positivamente un buen nivel de inglés o francés.

Habilidades

- Visión de negocios y pensamiento estratégico.
- Orientación y adaptación al cambio.
- Visión crítica e iniciativa.
- Capacidad de liderazgo.
- Facilidad para las relaciones interpersonales.
- Capacidad de negociación efectiva.
- Actitud proactiva.
- Responsabilidad moral y ética.
- Capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Capacidad de innovación.
- Capacidad de trabajo en ambientes de riesgo e incertidumbre.
- Capacidad para coordinar grandes equipos de trabajo.
- Capacidad de representación a alto nivel.
- Aptitud para delegar.
- Compromiso con la empresa y con los empleados.
- Eficacia global y cultural.
- Innovador e integrador.

Experiencia

- De 2 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
- Experiencia en dirección de grandes proyectos.
- Experiencia en la dirección de equipos humanos.
- Experiencia en la gestión de proyectos.
- Deseable una experiencia en el sector del anacardo.

Autoridad y responsabilidades

Recaen todas las responsabilidades de la empresa.

Responsable de todo el personal, tiene autoridad sobre el resto de jefes y encargados.

DIRECTIVO DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Puesto: Director de producción

Área: Producción

Dependencia: Director General

Relación con otros puestos: horizontal y vertical

FUNCIONES DEL PUESTO

El jefe de producción se encarga de la supervisión, revisión, coordinación y planificación de todo lo referente al área de producción. Su misión es asegurarse de que la producción sea lo más eficiente posible.

- Planificar y proyectar la producción.
- Verificar que las actividades realizadas en la planta de producción se están realizando de forma adecuada.
- Revisar los procesos productivos para dar su aprobación o no.
- Control del stock y gestión de almacén.
- Resolución de incidencias en la planta.
- Gestionar los indicadores operativos básicos (calidad, costes, etc.)

PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO

Formación

- Estudios superiores universitarios o técnicos.
- Preferentemente estudios en Ingeniería Industrial o similares.
- Idiomas: hablar y escribir en castellano y portugués, se valora muy positivamente un buen nivel de inglés o francés.

Habilidades

- Visión y capacidad analítica.
- Capacidad para priorizar tareas.
- Capacidades comunicativas para dar información a los empleados.
- Habilidades interpersonales.
- Capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Aptitud para delegar.
- Gestión adecuada del tiempo.
- Responsable.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Compromiso con la empresa.
- Eficacia global y cultural.

Experiencia

- De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
- Deseable una experiencia en el sector del anacardo.
- Experiencia en el manejo de maquinaria y equipamiento técnico.
- Experiencia en el uso de la TIC.

Autoridad y responsabilidades

Tiene autoridad sobre las personas que componen el departamento de producción.

Tiene a su cargo al personal de mantenimiento de los equipos y maquinaria.

Responsable de que los objetivos de producción se cumplan.

Responsable indirecto de velar por el uso adecuado de la maquinaria, herramientas, equipos y de las instalaciones en general.

DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Puesto: Director de recursos humanos

Área: Recursos Humanos

Dependencia: Director General

Relación con otros puestos: horizontal y vertical

FUNCIONES DEL PUESTO

El jefe de recursos humanos se encarga de planificar, coordinar, dirigir y organizar todas las estrategias llevadas a cabo por la empresa en relación al capital humano.

- Elaborar el programa anual de trabajo en el área de Recursos Humanos.
- Planificar estrategias para el desarrollo del capital humano.
- Tomar decisiones estratégicas de organización de plantilla.
- Elaborar los planes de comunicación interna entre los distintos niveles de la empresa.
- Establecer los planes y protocolos de selección de personal.
- Establecer los protocolos para la evaluación del desempeño.
- Elaborar el plan de capacitación y programa de incentivos.
- Elaborar el plan de carrera para los trabajadores.
- Realización de nóminas, seguro, convenios, etc.

PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO

Formación

- Estudios superiores universitarios o técnicos.
- Con especialización en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
- Idiomas: hablar y escribir en castellano y portugués, se valora muy positivamente un buen nivel de inglés o francés.

Habilidades

- Liderazgo.
- Compromiso con la empresa y con los empleados.
- Capacidad para atraer a candidatos potencialmente cualificados.
- Capacidad para retener a los mejores.
- Creatividad e ingenio.
- Capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidades comunicativas.
- Empatía.
- Capacidad de resolución de conflictos.
- Eficacia global y cultural.

Experiencia

- De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
- Deseable una experiencia en el sector del anacardo.
- Experiencia en el manejo programas informáticos de gestión.

Autoridad y responsabilidades

Tiene autoridad sobre las personas que componen el departamento.

Proporciona apoyo logístico al área de producción.

Responsable del cumplimiento de los planes estratégicos de personal.

Responsable indirecto de la seguridad e higiene en el trabajo.

DIRECTOR FINANCIERO

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Puesto: Director financiero

Área: Financiera

Dependencia: Director General

Relación con otros puestos: horizontal y vertical

FUNCIONES DEL PUESTO

El jefe financiero gestiona y supervisa los recursos económicos y financieros de la empresa, además de desarrollar los procedimientos operativos y técnicos.

- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría y análisis financiero.
- Mantener negociaciones con entidades financieras y proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones sociales.

PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO

Formación

- Estudios superiores universitarios o técnicos.
- Con especialización en Económicas o Administración de Empresas.
- Idiomas: hablar y escribir en castellano y portugués, se valora muy positivamente un buen nivel de inglés o francés.

Habilidades

- Destreza para la negociación.
- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención de información
- Habilidad para el análisis y la interpretación de datos financieros.
- Perspectiva estratégica.
- Capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidades comunicativas.
- Eficacia global y cultural.

Experiencia

- De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
- Deseable una experiencia en el sector del anacardo.
- Experiencia en el manejo programas informáticos de gestión.
- Experiencia en contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones y mercados de capitales.

Autoridad y responsabilidades

Tiene autoridad sobre las personas que componen el departamento.

Proporciona apoyo a las áreas de producción, recursos humanos y comerciales.

DIRECTOR COMERCIAL

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Puesto: Director comercial

Área: Comercial

Dependencia: Director General

Relación con otros puestos: descendente y ascendente

FUNCIONES DEL PUESTO

El jefe comercial planifica, dirige y coordina las actividades de compra-venta de la empresa.

- Planificar y organizar programas de aprovisionamiento.
- Planificar y organizar programas de ventas y comercialización.
- Fijar las listas de precios, descuentos, métodos de ventas, compras, incentivos.
- Dirigir y gestionar las actividades del personal de ventas.
- Resolver problemas comerciales y de marketing.
- Representar a la organización en convenciones de ventas y ferias de muestras.
- Establecer los canales comerciales más eficientes.
- Elaborar previsiones de compra-venta de materias primas y productos.

PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO

Formación

- Estudios superiores universitarios o técnicos.
- Con especialización en Comercio, Administración de Empresas, Marketing, Dirección Comercial o Comercio Internacional.
- Idiomas: hablar y escribir en castellano y portugués, se valora muy positivamente un buen nivel de inglés o francés.

Habilidades

- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad de liderazgo
- Iniciativa y proactividad.
- Comunicación efectiva.
- Habilidades organizativas y de planificación.
- Responsabilidad.
- Eficacia global y cultural.
- Aptitud para dirigir y gestionar proyectos.
- Persuasivo.
- Capacidad analítica.

Experiencia

- De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
- Experiencia en el sector del anacardo.
- Experiencia en el manejo de software de gestión
- Experiencia en el manejo de software de encuestas y mediciones.

Autoridad y responsabilidades

Tiene autoridad sobre las personas que componen el departamento.

Responsable del equipo de ventas.

Proporciona apoyo a las áreas de producción, recursos humanos y financiera.

4. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ACOGIDA DE PERSONAL

El objetivo de la selección de personal es “encontrar a los candidatos adecuados según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización.” Bretones y Rodríguez (2008).

Son muchas las personas que utilizan indistintamente los términos reclutamiento y selección, pero debemos saber que se trata de dos conceptos distintos que están íntimamente ligados entre sí. Para Peiro (1986) el reclutamiento es un proceso destinado a la detección de empleados que cumplan con las exigencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo y atraerlos para una posterior selección, en función de los requisitos del puesto y de las características de los candidatos. Es decir, el reclutamiento es un proceso que se desarrolla antes de la selección, lo que significa que será necesario hacer un buen reclutamiento para asegurar el éxito del proceso de selección.

Gracias al análisis de puestos de trabajo realizado anteriormente, sabemos cuáles son las competencias y las tareas habituales a desempeñar en ÁNCORA, por lo que podemos pasar a desarrollar nuestra estrategia de reclutamiento. No obstante, antes de comenzar, es preciso hacer dos apreciaciones relacionadas con el capital humano de nuestra organización. Por un lado, es necesario tener en cuenta el plus de dificultad que supone para nuestra empresa encontrar personal expatriado dispuesto a trabajar en Guinea-Bissau. Por otra parte la percepción que los candidatos tienen hacia el puesto, debido a que no todos tienen las mismas expectativas; algunos pueden estar interesados en el puesto de trabajo de forma provisional y otros querer desarrollar una carrera profesional en nuestra empresa. Son estos últimos los que tenemos que ser capaces de reclutar y seleccionar.

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO

Para una excelente gestión internacional de nuestros recursos humanos, debemos establecer una buena política de reclutamiento, lo que significa que tenemos que ser capaces de establecer cuál de las políticas (etnocéntrica, policéntrica o geocéntrica), se adapta mejor a nuestros objetivos. Básicamente estas políticas hacen referencia al planteamiento de contratar para los puestos directivos de ÁNCORA a personal expatriado, a personal local o una mezcla de ambos.

Los expatriados “son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un periodo de tiempo relativamente largo a su país de origen” (Pin, 1998). Considerar a un trabajador como expatriado supone cumplir dos premisas básicas: el traslado a otro país distinto del de residencia para desempeñar su trabajo y por el otro permanencia en el país durante un tiempo determinado.

Al ser ÁNCORA una empresa de nueva creación, utilizando solo este criterio podríamos optar por una política de reclutamiento etnocéntrica, lo que supondría contratar para los puestos directivos a personal del país de origen únicamente (personal español expatriado). Sin embargo ÁNCORA es una empresa social que pretende

proporcionar un desarrollo laboral y profesional a la población de Guinea, y no ser intrusiva con la cultura del país. Es importante para ÁNCORA que la población no vea a la empresa como esas otras que llegan al país a expropiar sus tierras y obtener sus recursos, sin ofrecerles nada a cambio.

El capital humano es uno de los recursos más importante de las empresas, por ello consideramos que es un fallo enorme limitarnos a la contratación del personal por su lugar de procedencia; más aún, teniendo en cuenta en el mundo globalizado en el que vivimos actualmente. ÁNCORA quiere contar con el mejor personal en cada una de sus áreas para desarrollar sus proyectos, para ello utiliza una *política geocéntrica de reclutamiento internacional*. Esta política nos proporcionará las ventajas de las otras dos políticas, ya que se trata de un híbrido entre la etnocéntrica y policéntrica. Además dotará a la empresa de los recursos humanos más eficientes del mercado de trabajo para un buen desarrollo de sus estrategias a corto y largo plazo y fortalecerá la cultura social de esta.

ÁNCORA ha decidido que tres de sus puestos directivos sean cubiertos con personal expatriado, pero con el paso del tiempo se reducirá a uno, ya que los otros dos pasarán a ser cubiertos con personal local. Los puestos a cubrir por personal expatriado son: Director de Producción, Director de Recursos Humanos y Director Financiero. Se reserva el puesto de Director Comercial para el personal local con vistas a conseguir una mejor penetración en el mercado, por sus amplios conocimientos sobre el funcionamiento del sector del anacardo en el país y de su extensa red de contactos. Los puestos de encargados de todas las áreas se piensan cubrir con personal local cualificado que estará bajo las directrices del personal expatriado, con el objetivo de transferirles todos los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.

Para Martí (2005) las fuentes de reclutamiento se pueden clasificar en fuentes internas y externas según la procedencia de los candidatos. El reclutamiento interno como la palabra indica, se lleva a cabo a través de la promoción de personal de la empresa, mientras que el externo se realiza cuando la empresa no cuenta con personal cualificado para desempeñar un puesto concreto y tiene que salir al mercado de trabajo a buscarlo.

En nuestro caso no tenemos muchas opciones, ya que ÁNCORA está dando sus primeros pasos y solo tiene la posibilidad de usar el reclutamiento externo. Dentro de este tipo de reclutamiento disponemos de varias herramientas, las indirectas gestionadas por personal ajeno a la organización como son los servicios u organizaciones públicas de empleo, ETT's y agencias privadas y las directas desarrolladas por la propia empresa como tablones de anuncios, anuncios en prensa, internet, contactos directos, etc. Para asegurar una buena transmisión de la cultura y los valores empresariales, así como de compatibilizar los intereses de las dos partes involucradas en el proceso, ÁNCORA opta por hacer un *reclutamiento externo y directo*.

El reclutamiento de personal expatriado se llevará a cabo a través de tres herramientas básicas:

- *Anuncio en revistas especializadas*: esta herramienta es clave si queremos llegar a muchos candidatos, además es un medio directo que nos permitirá dar difusión y publicidad a nuestra empresa. No obstante tiene una desventaja clara, ya que no ofrece un *feedback* entre candidato y empresa. Hemos decidido

que se haga a través de este tipo de revistas, ya que los lectores son curiosos, entregados y muestran una predisposición por los temas que se tratan en la revista, es decir, gracias a la homogeneidad de los lectores esta herramienta supone un filtro importante en el proceso de reclutamiento.

- *Contactos personales:* las relaciones interpersonales con clientes, proveedores, colaboradores, trabajadores, amigos, etc., son para nosotros una fuente de reclutamiento esencial. Al tratarse de una organización que va a trabajar en un país subdesarrollado con bastantes dificultades, tendremos que ser capaces de reclutar a los candidatos que mejor se adapten a esa situación. Gracias a mi estancia en el país, contamos con varios perfiles profesionales que ya han pasado por una experiencia similar en Guinea-Bissau y conocen la situación del país, lo que ayuda a garantizar el éxito del proceso de adaptación y por tanto de expatriación. Además, pensamos que todas las personas que han vivido una experiencia de este tipo, crean un vínculo y por consiguiente un compromiso con las personas del país, lo que les hace buscar alternativas y proyectos para mejorar las condiciones de vida de la población, es ahí donde ÁNCORA entra en juego, ya que se trata de una empresa social con la misión de mejorar la vida de la población Guineana.
- *Nuestra página web y anuncios en Internet:* la llegada de las nuevas tecnologías de la información ha supuesto un cambio significativo en relación al reclutamiento. Conscientes de ello, el centro de nuestra estrategia de reclutamiento es nuestra página web, la cual dispondrá de un lugar de empleo mediante el cual impulsaremos nuestra marca como empleadores para atraer a los mejores candidatos.

Actualmente existe un amplio abanico de páginas web muy conocidas y populares que ofertan y demandan empleos con un gran número de profesionales inscritos en ellas. Una de las páginas que utilizaremos en el reclutamiento es Infojobs, con una experiencia de 20 años y un crecimiento continuo. Esta página nos ofrecerá la posibilidad de reducir los costes y el tiempo en el proceso de reclutamiento y selección.

El hecho de que el proceso se lleve a cabo a través de los sistemas informáticos nos ayudará a reducir la impresión, lo que nos supone una simplificación de los procesos, y por tanto, ser más productivos. Además, a diferencia de los anuncios en prensa, este tipo de medios sí nos proporciona un *feedback* con el candidato gracias a sus herramientas de contacto directo, agilizando los procesos de reclutamiento y selección.

Otras de las plataformas en las que anunciaremos nuestras vacantes son LinkedIn , Laboris, Infoempleo y Indeed.

Hasta el momento hemos hecho referencia a las fuentes de reclutamiento que vamos a utilizar para el personal expatriado, pero poco dista de las que pensamos utilizar para el personal local. La mayor diferencia radica en la utilización de los anuncios en revistas, pues la mayoría de la población es analfabeta y no sabe leer, por lo que no tiene mucho sentido emplear este medio. Por ello hemos decidido hacer esa publicación por medio de la prensa hablada, concretamente la radio, ya que es uno de los medios con más potencial de transmisión del mensaje. Además de aprovechar nuestra página web, también usaremos Facebook como motor de reclutamiento, pues muchos son los jóvenes que usan esta red social para buscar empleo en el país.

El *anexo 2* muestra el anuncio de selección de personal redactado en portugués, que utilizaremos para el reclutamiento de operarios en Guinea-Bissau.

El reclutamiento de personal directivo de primera línea (encargados de las distintas áreas) se llevará a cabo a través de los diferentes contactos personales que tenemos en el país, gracias a la base de datos de personal cualificado que generé durante mi estancia, los cuales cuentan con buenas referencias para desempeñar un trabajo de este tipo. Además nuestro socio local tiene una amplia red de contactos con la que ampliar el campo de acción.

POLÍTICA DE SELECCIÓN

Una vez realizado el proceso de reclutamiento, ÁNCORA contará con una variedad de candidatos dispuestos a ocupar los puestos vacantes. Es el momento de evaluar todas las solicitudes para seleccionar a los candidatos más cualificados y que mejor se adapten a las necesidades de la organización.

En este proceso tenemos que ser capaces de detectar si los candidatos saben, pueden y quieren trabajar en el puesto de trabajo para el que han presentado su candidatura. Para que este proceso sea de calidad y eficaz, tiene que realizarse por personal experto, ya sea ajeno o propio de la empresa. En nuestro caso se realizará por *personal propio*.

La decisión de seleccionar a un empleado para una asignación internacional es decisiva para asegurar una buena adaptación de éste, tanto con las personas que componen el equipo humano con las que va a trabajar diariamente (compañeros, jefes, colaboradores, clientes etc.) como a la cultura de empresa y del país.

Antes de comenzar con las pruebas individuales, haremos una preselección a través de los currículums vitae que recibamos de los interesados en el puesto vacante. A través del CV, los encargados de seleccionar al personal construirán una primera imagen del candidato. Todas aquellas personas que acrediten una relación de conocimientos y méritos acordes a la solicitud, pasarán a la siguiente prueba mientras que el resto serán descartados.

Según Martin (2005) una de las quejas más frecuentes que tienen las personas que envían el currículum a un proceso de este tipo, es la falta de respuesta por parte de las empresas. Conscientes de ello y para mejorar nuestra marca como empleadores, en ÁNCORA comunicaremos siempre las decisiones tomadas y las causas por las que no ha sido elegido dicho candidato.

Es trascendental prestar especial atención a la hora de seleccionar al personal para la expatriación, por ello hemos establecido unas premisas básicas que deben de cumplir todos aquellos candidatos que quieran formar parte de nuestra gran familia. En primer lugar, han de contar con la competencia sensibilidad hacia la cultura también conocida como capacidad de ajuste o adaptación a otras culturas. Con ella valoraremos la capacidad que tiene el candidato para adaptarse a la forma de vida y cultura del país.

En segundo lugar aunque no siempre es posible, también consideramos importante haber realizado una experiencia internacional en algún país del continente

africano. Por último, es de suma importancia el vínculo con la familia que presenta el candidato, ya que si es un candidato con una vinculación muy fuerte, la infelicidad de su familia puede afectarle negativamente y llevarle al abandono.

ÁNCORA es consciente del potencial que tienen los jóvenes para desarrollar estas asignaciones, ya que sus circunstancias personales suelen ser más sencillas y sus inquietudes por hacer una carrera internacional son mayores, por lo que cumplen las tres premisas con más facilidad.

Una vez que tengamos hecha la primera criba, pasaremos a la realización de las pruebas psicométricas³ y proyectivas que determinarán la capacitación e idoneidad de los candidatos para desempeñar el puesto de trabajo. Contamos con una infinidad de pruebas y test, según la clasificación de García Tenorio y eds. (2004:133) encontramos los test de inteligencia (que miden la capacidad del individuo para el aprendizaje y la asimilación de conceptos nuevos), de aptitudes (evalúan capacidades para pruebas concretas) y de personalidad (miden el carácter y temperamento de la persona).

Para seleccionar a los candidatos más eficientes para la organización, ÁNCORA contará con una variedad de herramientas de evaluación de candidatos. El proceso comenzará con la realización de un test psicotécnico encargado de describir y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de los futuros trabajadores. Para conocer la personalidad de nuestros candidatos usaremos el “Test de 16 Factores de Cattell⁴” el cual se compone de 185 ítems con tres posibles respuestas y el “Test de Rorschach” compuesto por 10 láminas con figuras abstractas a interpretar por el candidato. Además los candidatos tendrán que realizar un test de inteligencia general, necesario para conocer su capacidad de razonamiento, su comprensión o su nivel de inteligencia entre otros.

Una de las pruebas más valiosa para ÁNCORA, es la dinámica de grupo ya que muestra información a todos los niveles de varios candidatos de forma simultánea. Las dinámicas de grupo que hemos seleccionado simulan situaciones hipotéticas que se podrían dar en el transcurso de un día de trabajo, las cuales permiten desarrollar y ejercitar la imaginación creadora de los candidatos al puesto.

En el *anexo 3* presentamos las pruebas concretas que realizarán los postulantes, entre las cuales se presentan el “Test de Rorschach”, diferentes test de inteligencia y una variedad de dinámicas de grupo. Realizadas las pruebas anteriores, sólo pasarán a la fase de entrevistas los candidatos que se ajustan exactamente con el perfil buscado.

No existe una única forma de entrevistar, cada organización posee un método adaptado a sus necesidades para obtener información sobre sus futuros trabajadores. Las entrevistas son el instrumento más valioso que tenemos a la hora de seleccionar a una persona, con ellas podemos conocer casi todos los aspectos del candidato, probar sus

³ Las pruebas psicométricas evalúan habilidades, conocimientos, aptitudes psíquicas, comportamientos, rasgos de personalidad y capacidades del individuo.

Las pruebas proyectivas representan proyecciones de los procesos mentales inconscientes más internos de las personas examinadas. Se utilizan para estudiar la personalidad de los sujetos. Consultado en: <https://www.esalud.com/pruebas-psicometricas/>

⁴Preguntas del test disponibles en: www.cmpardo.edu.pe/test/testcmpardo.xls

actitudes, verificar la personalidad y compatibilidad con el trabajo, evaluar las competencias del candidato y transmitir una imagen adecuada de la empresa.

El formato de entrevista que hemos elegido para nuestro proceso de selección tiene una estructura mixta, es decir, una parte se compondrá de preguntas precisas y otra de preguntas más generales sobre el individuo. El grado de tensión de la entrevista será normal, ya que lo que buscamos es generar un clima agradable donde el entrevistado pueda actuar con naturalidad y sinceridad. Además las entrevistas contendrán un periodo de desarrollo individual y uno grupal con diferentes dinámicas. Para conseguir ese clima de distensión y conocer con más profundidad a los candidatos serán ellos los que propongan un sitio para realizar la entrevista.

El *anexo 4* contiene una batería de preguntas que hemos seleccionado y preparado para hacer en nuestras entrevistas, las cuales abarcan desde los motivos de la solicitud, la formación, el empleo y aspectos personales del trabajador, hasta sus planes de carrera.

PLAN DE ACOGIDA

Una vez realizada la selección, pasamos a la fase de incorporación del personal a la empresa. Para que éstos no se sientan tan perdidos se han establecido medidas que facilitarán la adaptación del personal a la organización y al puesto de trabajo. Para ello hemos decidido establecer un buen plan de acogida, también llamado de introducción o de bienvenida, el cual se define como “un proceso que incluye todos los procedimientos para que un trabajador recién incorporado se encuentre lo más satisfactoriamente posible desde el primer momento” (Martín, 2005:146).

Las personas que sean seleccionadas para formar parte del equipo de ÁNCORA no han tenido ningún contacto previo con la empresa, lo que les genera cierta incertidumbre. Pensamos que esta incertidumbre puede reducirse en gran medida con el plan de acogida, que se ha diseñado. Somos conscientes de que debemos ser capaces de responder y resolver los temores, dudas y expectativas de los trabajadores recién llegados. Para ello hemos establecido las siguientes fases en nuestro plan de acogida:

1. *Recepción de candidatos y visita física a las instalaciones:* son los responsables de cada área los encargados de la recepción del nuevo personal, los cuales tienen las siguientes funciones:
 - a) Enseñar las instalaciones de la empresa y el puesto de trabajo donde van a desempeñar su actividad laboral.
 - b) Presentar al equipo de personas con el que van a mantener contacto según el puesto que van a desarrollar.
 - c) Informar a los recién llegados sobre todas aquellas cuestiones relativas a la empresa, como su trayectoria, la misión, los valores y los objetivos, así como la gestión de los recursos humanos.
 - d) Dar las explicaciones necesarias sobre las funciones y tareas a desempeñar.
 - e) Asignar un tutor. Esta labor es asignada a un compañero, quien durante un mes, debe tutelar al nuevo trabajador para que conozca todas las funciones en la práctica.

2. *Manual de acogida*: antes de diseñar el manual tenemos que tener claro el objetivo que pretendemos conseguir, pudiendo darle el formato que se necesite. No obstante el manual de acogida es un documento vivo, lo que supone que podemos adaptarlo cuando las circunstancias de la organización lo requieran. En nuestro caso, hemos establecido el siguiente contenido para el manual:
- *Presentación de la empresa*: a través de la cual se da la bienvenida a los nuevos trabajadores y se aporta la información sobre la empresa. Concretamente se compone de una información general, de la cultura de la empresa y de los órganos de gestión y gobierno.
 - *Descripción del puesto de trabajo*: también detalla de manera clara las funciones del puesto de trabajo para el que ha sido seleccionado el trabajador.
 - *Formación*: se describen los planes de formación y promoción interna.
 - *Normas y reglas*: se establecen todas las normas internas de la empresa, (el reglamento, el código de vestimenta, cuidado de las instalaciones...)
 - *Comunicación*: se establecen los canales de comunicación internos de la empresa, dando la oportunidad a todos los trabajadores de establecer sugerencias o quejas a la dirección.
 - *Política de Prevención de Riesgos Laborales*: se informa sobre los procedimientos y protocolos de actuación en materia de riesgos laborales.
 - *Beneficios Sociales*: se establecen todos los beneficios que tienen los trabajadores por formar parte de ÁNCORA, como seguros medios, comedor para infantes, formación adicional, etc.

El *anexo 5* muestra el manual de acogida de ÁNCORA, el cual recoge toda la información detallada que se ha expuesto anteriormente.

5. GESTIÓN DE EXPATRIADOS

Para llevar una buena gestión de la expatriación, y por supuesto de repatriación, ÁNCORA es consciente de la importancia que tienen los aspectos económicos como los costes de expatriación, la eficacia empresarial marcada por la obtención de resultados y la eficacia profesional a través del desarrollo, el aprendizaje y la carrera profesional aportada a los trabajadores, además del equilibrio personal y familiar necesario.

Una vez que seleccionemos a los directivos que van a trabajar en Guinea-Bissau, comenzará la expatriación a través de un proceso en cadena que se iniciará con la adaptación e incorporación del trabajador y terminará con la recolocación del trabajador a la vuelta.

A continuación, presentamos los aspectos más importantes a tener en cuenta en el proceso de expatriación de ÁNCORA y las diferentes acciones pensadas para solucionar los problemas de adaptación, o al menos, minimizarlos lo máximo posible.

ACCIONES FORMATIVAS

Es indudable que dar una buena información y formación a nuestro personal es una de las claves para asegurar el éxito de la expatriación, pues según Jesús Gutiérrez⁵ socio director de la consultora Hay Group, entre el 75 y el 90% de las asignaciones internacionales fracasan por razones familiares o por el impacto que los factores culturales tienen sobre las personas y el grupo familiar.

La formación transcultural⁶ que ÁNCORA suministrará a sus directivos es una formación previa a la fecha de partida, la cual persigue conocer los idiomas, valores, costumbres, tradiciones, leyes, así como cualquier dato del país destino que aporte valor al trabajador expatriado. En dichas acciones formativas tendremos que tener en cuenta a aquellos trabajadores que se desplazan con su cónyuge o familia a Guinea-Bissau, ya que es recomendable que participen en las sesiones formativas, pues ayudan a reducir la incertidumbre y el estrés de la familia ocasionado por la expatriación.

Los programas de formación que ÁNCORA proporciona a los expatriados son los siguientes:

- *Sesiones informativas*: se aporta información sobre el país, la zona, la cultura, el clima, la seguridad, la vivienda, etc.. El *anexo 6* es la Guía País de Guinea-Bissau que reciben los trabajadores en estas sesiones, la cual contiene toda la información necesaria para los expatriados que se van a desplazar.
- *Formación en cultura asimiladora*: la finalidad de este tipo de formación es ayudar al personal a comprender e interiorizar las normas y valores culturales del país de acogida.
- *Formación en idiomas*: el objetivo principal es facilitar la comunicación en el país destino, pero también sirve para comprender la parte intrínseca de la cultura del país. Esta formación pretende mejorar el nivel de idioma que tienen las personas que van a desplazarse, concretamente del idioma oficial que es el portugués y proporcionar unas nociones básicas sobre la lengua más hablada en el país, el criollo. Debido a su importancia, también se trabaja la comunicación no verbal.
- *Formación en sensibilidad intercultural e inteligencia emocional*: el equipo de ÁNCORA está compuesto por multitud de culturas, lo que hace necesario que los miembros del equipo establezcan metas comunes, roles claros y que conozcan las diferencias entre las normas de conducta de las diferentes culturas que intervienen en la organización.
- *Experiencias prácticas*: se llevan a cabo a través de simulaciones de la vida real y *role-playing*. Lo que se busca es una participación activa de los alumnos en las costumbres y vivencias del país de acogida, dando una visión realista de las dimensiones culturales de Guinea.

A través de la formación transcultural que recibe el personal internacional y su familia, preparamos a los expatriados para que sean capaces de hacer frente

⁵ Consultado en: <https://www.equiposytalento.com/contenido/download/18/expatriados.pdf>

⁶ La formación transcultural se define como la intervención dirigida a incrementar el conocimiento y las habilidades de los expatriados para ayudarles a operar de manera efectiva en la cultura de acogida desconocida (Shumsky, N.J., 1992; Brewster, C. y Pickard, J., 1994; Kealey, D.J. y Protheroe, D.R., 1996).

eficientemente a las diferencias culturales existentes entre España y Guinea-Bissau y así garantizar el éxito del proceso de expatriación.

Hemos hablado de la formación previa que recibirán nuestros expatriados, pero durante su estancia y a su vuelta también recibirán formación adicional. En la figura 5.1 se presenta la ejecución de la formación para los expatriados, marcada por una formación pre-partida y post-partida.

Figura 5.1: Proceso de ejecución de la formación



Fuente: Elaboración propia

ACCIONES RETRIBUTIVAS

El establecimiento de políticas retributivas es una cuestión compleja y de vital importancia, debido a que este tipo de trabajadores desplazados generan mayores costes a la empresa, ya que los paquetes de compensación tienen que ser atractivos. En gran medida, depende de dichos paquetes la aceptación o el rechazo de la asignación internacional por parte del personal.

La principal dificultad aparece a la hora de definir el paquete retributivo más adecuado para los trabajadores, pues lo que para uno puede ser aceptable para otro no. Gracias al sistema de negociación individual que ÁNCORA establece, se determina la cuantía final de la compensación, la cual dependerá de la capacidad de negociación que tenga cada individuo y de lo indispensable que sea para nosotros.

En nuestro caso, los componentes que forman el paquete retributivo de nuestros trabajadores expatriados son los siguientes:

- *Salario base:* encargado de proporcionar a los empleados una renta disponible suficiente para cubrir las diferencias de gastos originados con la asignación internacional. Como sabemos Guinea-Bissau tiene un nivel de vida muy inferior al de España, por lo que es posible que se generen diferencias de gastos pero positivas. Es por ello que hemos decidido establecer una estructura

salarial basada en el método Balance Sheets⁷, a través de la cual el trabajador obtiene el mismo salario que obtendría si trabajara en el país origen más un paquete de primas por la expatriación que compensan la dureza o dificultad del desplazamiento a Guinea.

- *Prima de expatriación:* la finalidad de esta prima es premiar el esfuerzo realizado por los trabajadores expatriados a la hora de abandonar su país de origen y adentrarse en una experiencia nueva y desconocida. Su cuantía depende, en la mayoría de los casos, de los acuerdos alcanzados en la negociación, pudiendo ser un porcentaje del salario de referencia, una cantidad fija o una mezcla de ambas. También se ofrece una cantidad a tanto alzado, pero siempre que el trabajador termine con éxito su cometido en el extranjero.
- *Beneficios o complementos extrasalariales:* este tipo de beneficios hacen los paquetes de compensación más atractivos. Nuestros trabajadores cuentan con los siguientes beneficios:
 - Vivienda: en este caso no se va a dar una compensación monetaria para el pago del alquiler, sino que se ofrece un lugar de residencia para el trabajador y su familia, ya que resulta muy complicado o imposible encontrar en la zona una casa que cubra sus necesidades.
 - Viaje de ida y vuelta para el empleado y familia.
 - Vehículo de empresa.
 - Seguro médico para toda la familia.
 - Colegio para los hijos.

ACCIONES DE REPATRIACIÓN

Una vez que ha terminado con éxito el periodo de expatriación, comienza la repatriación y con ella la readaptación del personal. Sin lugar a dudas, es otro de los aspectos clave en el proceso, pero muchas de las empresas que operan internacionalmente descuidan este momento tan significativo. Es curioso que siendo un reto tan complejo e importante, aún no contemos con grandes investigaciones en este campo, “los estudios empíricos sobre el tema son escasos y relativamente recientes” (Sánchez y otros, 2007:100).

Schaefer (2013) entiende la repatriación como el proceso que pasa un expatriado a la hora de regresar a su puesto de trabajo en el país de origen después del transcurso de un período de tiempo trabajando en una asignación internacional.

Sanchez, Sanz y Bara (2007) consideran primordial una buena gestión de la repatriación para lograr el máximo rendimiento de los trabajadores, el fortalecimiento de la empresa gracias a la experiencia que sus trabajadores han adquirido en el extranjero y para potenciar la movilidad internacional del resto de personal.

⁷ Balance Sheets o modelos neutralizadores, que tratan de garantizar el poder adquisitivo y la capacidad de ahorro de partida mediante la combinación de una serie de factores como la presión fiscal, el coste de la vivienda, el índice de precios, etc. Consultado en: <https://blogs.udima.es/ciencias-trabajo-recursos-humanos/aspectos-retributivos-de-la-movilidad-internacional-de-trabajadores/>

En esta etapa se produce lo que conocemos como choque cultural reverso, esto significa que los trabajadores que realizan una asignación internacional no sólo tienen que integrarse en la cultura del país destino, sino que cuando regresan, deben adaptarse nuevamente al entorno y a la cultura de su país e incluso a su empresa, generando nuevamente una gran incertidumbre marcada por el proceso de cambio continuo.

Para evitar todas estas situaciones incómodas a nuestros trabajadores, ÁNCORA ha diseñado un programa de repatriación basado en los condicionantes que afectan a la misma, el cual prevé la reincorporación del expatriado tanto laboralmente como personalmente.

A continuación, se muestran las tres dimensiones que afectan a la adaptación del repatriado y las estrategias seguidas para reducir los problemas del expatriado a su vuelta.

1. Adaptación en el ámbito laboral

Los problemas de adaptación laboral más comunes según Sánchez y otros (2005) están en relación con el puesto de trabajo ocupado al regresar, concretamente por la falta de claridad sobre su contenido y responsabilidad, pero también hacen referencia a la pérdida de autonomía y al menor atractivo de su contenido.

ÁNCORA contará con las siguientes estrategias para mejorar la adaptación de sus trabajadores expatriados:

- Establecimiento de un Plan de Carrera Profesional en el que el trabajador pueda aplicar la experiencia y conocimientos obtenidos con su expatriación. ÁNCORA se comprometerá a asegurarle un puesto de responsabilidad igual o mayor en la toma de decisiones y con posibilidad de promoción. En ningún caso el expatriado tendrá un puesto de nivel jerárquico inferior.
- Formación orientada al nuevo puesto de trabajo a desempeñar, para facilitar la adaptación del trabajador a su regreso. Además se le proporcionará un mentor para que conozca nuevamente la competencia y el mercado. Esta formación siempre que sea posible se ofrecerá medio año antes de la repatriación, para que sea un proceso paulatino y eficaz.
- Formalización de un acuerdo de repatriación, en el que se establecerá la duración de la expatriación o al menos el tiempo necesario para el preaviso. En nuestro caso, como mínimo se requerirán dos meses. En él también se establecerán las condiciones de la repatriación (cuál será la categoría profesional a su vuelta, así como el salario y todas las condiciones laborales).
- Dotación de canales de comunicación directos y continuados en el tiempo, que permitan a los trabajadores conocer los cambios organizacionales que se desarrollen durante su estancia en el extranjero, así como cualquier aspecto relacionado con su condición de expatriado.
- Seminarios para todos los trabajadores, en los que se presentarán en detalle el trabajo realizado en el extranjero por el expatriado, así como sus experiencias y sus conocimientos adquiridos. Gracias a estos seminarios los futuros expatriados y repatriados, obtendrán de primera mano una información muy valiosa, la cual servirá de guía para futuras asignaciones internacionales.

2. Adaptación en el ámbito personal

Sánchez y otros (2005) no observan problemas graves en lo que se refiere a las relaciones personales de los repatriados, pero cabe mencionar, que todas las repatriaciones analizadas en el estudio han sido a países desarrollados, por lo que estos resultados no se pueden extrapolar en nuestro caso, ya que existen amplias diferencias. Además Black, J. S. y Gregersen, H. B. (1999) confirman que los repatriados, junto con sus familias, encuentran que las adaptaciones al volver a casa con el resto de familiares, amigos y compañeros, son más difíciles que la adaptación en la asignación internacional original.

En este caso, ÁNCORA implantará las siguientes estrategias para optimizar la adaptación de sus repatriados:

- Establecimiento de un *coaching* para ayudar al trabajador en su proceso de readaptación. Puesto que generalmente los trabajadores suelen acumular estrés durante la asignación internacional por su condición especial y su riesgo.
- Tiempo de readaptación antes de comenzar a trabajar. El objetivo que se persigue es compensar al trabajador por el tiempo que ha estado fuera de casa y lejos de su familia. El repatriado contará con unos días libres antes de volver al trabajo para disfrutarlos con sus familiares y amigos.
- Asesoramiento en temas familiares y privados, durante su estancia en el país destino y a su vuelta.
- Dotación de una bolsa de viaje, la cual podrá usar el trabajador expatriado para viajar a España en acontecimientos especiales, como el nacimiento de un miembro en la familia, el fallecimiento de un familiar o cualquier fecha señalada, siempre que la situación laboral en el país destino lo permita.

3. Adaptación al entorno general

Black, Gregersen y Mendenhall (1992) afirman que cuanto mayor es la adaptación del trabajador al país extranjero más dificultades tienen en la asimilación de la nueva situación en su país de origen, complicando la adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general.

ÁNCORA ha diseñado las siguientes estrategias para fomentar la adaptación de sus trabajadores recién llegados:

- Envío de informes sobre los acontecimientos más importantes que sucedan en España durante su estancia en el extranjero.
- Establecimiento de un *coaching* en aquellos casos en los que los expatriados hayan interiorizado en exceso las pautas culturales de Guinea-Bissau y les sea complicado sustituirlas por las españolas.
- Adaptación del viaje de vuelta a la estación más calurosa de España, ya que volver en el frío, oscuro y largo invierno después de estar varios años viviendo en un país con clima tropical, puede suponer un hándicap en la inadaptación del trabajador.

ASPECTOS LABORALES Y FISCALES DE LA EXPATRIACIÓN

La gestión internacional de expatriados supone un reto para las empresas debido a que afectan a ámbitos tan sensibles como el laboral, la Seguridad Social y el fiscal. La empresa tiene que asumir las responsabilidades que afectan a dichos ámbitos por sus implicaciones en los derechos y obligaciones de los trabajadores, así como por su impacto económico tanto para la empresa como para el empleado. Para que todo este proceso culmine con éxito, es necesario que los intereses de la empresa y los de los trabajadores compaginen perfectamente.

No es pretensión de este trabajo ahondar en profundidad en los aspectos mencionados anteriormente, ya que cada trabajador es un caso particular, el cual se debe estudiar con detalle para optar por la alternativa que más beneficios aporte a ambas partes. No obstante, se presentan los conceptos y actuaciones más importantes a la hora de realizar una expatriación.

1. Legislación laboral

Respecto a la legislación laboral, establecer que la norma que se aplica a los trabajadores desplazados temporalmente por su empresa al extranjero es el Convenio de Roma⁸. Dicho convenio establece que serán las partes vinculadas las que decidirán qué ley aplicar, lo que supone mantener la normativa de su país o acogerse a la del país destino. Si no hay mención expresa los trabajadores españoles se regirán por la Ley 45/99, de 29 de noviembre, sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional.

Otro punto a tener en cuenta, y que en muchas ocasiones se suele olvidar, es la jurisdicción competente a la hora de resolver un conflicto derivado de la relación laboral. Nosotros trabajamos en un ámbito internacional y como tal, las normas que determinan la competencia territorial son los convenios de Bruselas y Lugano.

2. Seguridad Social

Otro de los puntos importantes es la gestión de la Seguridad Social. Los trabajadores necesitan conocer en qué país están asegurados, no solo por las cotizaciones, sino también por el percibo de las prestaciones por desempleo o jubilación. Para ello es necesario definir las tres situaciones posibles: desplazamientos comunitarios, desplazamientos a países no comunitarios con convenio de Seguridad Social con España y desplazamientos a países no comunitarios sin convenio de Seguridad Social con España, este último es nuestro caso.

Como regla general, el trabajador sigue cotizando al sistema de Seguridad Social en España para todos los conceptos excepto para la asistencia sanitaria que esté cubierta en el país destino y en los casos en los que el país destino lo exija. Como podemos observar existe la posibilidad de cotizar en ambos países a la vez, pero es importante saber que la Seguridad Social Española no reconocen los periodos cubiertos en otro

⁸ REGLAMENTO (CE) No 593/2008 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 17 de junio de 2008 sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (Roma I)

Estado sin convenio. La legislación aplicable a los trabajadores por cuenta ajena en el extranjero es la Orden ministerial del 27 de Enero de 1982⁹.

Algunos de los trámites que tenemos que llevar a cabo con la Seguridad Social son los siguientes:

- Comunicación de cambio de domicilio y/o variación de datos personales.
- Comunicación de los trabajadores desplazados (desplazamientos iniciales y repatriaciones).
- Aplicación de normas internacionales.
- Solicitud de certificado de vida laboral.
- Solicitud de certificado de estar al corriente en las obligaciones con la S.S.

3. Fiscalidad

Antes de mandar a nuestros expatriados a Guinea-Bissau, también tenemos que llevar a cabo los trámites fiscales necesarios, para reducir la incertidumbre de nuestros trabajadores. El eje central para una buena planificación fiscal se centra en la residencia fiscal elegida por el trabajador, con la que se podrá evitar una doble residencia y por tanto tributación.

Es interesante mencionar la exención del artículo 7.p) de la Ley de IRPF¹⁰ por rendimientos del trabajo percibidos por trabajos efectivamente realizados en el extranjero, conocido comúnmente como régimen fiscal de expatriados. Consistente en una exención en base imponible general cuyo límite máximo se establece en 60.100€ y que se aplicará a las retribuciones devengadas durante los días de estancia en el extranjero.

Algunos de los trámites que tenemos que llevar a cabo con la Agencia Tributaria son los siguientes:

- Comunicación de cambio de domicilio y/o variación de datos personales.
- Comunicación del desplazamiento.
- Declaración del régimen especial aplicable a los trabajadores desplazados a otros países para trabajar.
- Declaración de impuesto sobre la renta de las personas físicas ya sea residente o no, en este caso se tendrá que establecer con el trabajador si desea mantener la residencia habitual en España o no.
- Solicitud de certificado de residencia fiscal.
- Solicitud de certificado de estar al corriente en las obligaciones tributarias.

⁹ Orden de 27 de enero de 1982 por la que se regula la situación asimilada a la de alta en el Régimen General de la Seguridad Social de los trabajadores trasladados al extranjero al servicio de Empresas españolas.

¹⁰ Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio

BLOQUE III: CONCLUSIONES

Soy de la opinión que los proyectos de emprendimiento social no arrancan identificando una oportunidad de mercado, sino más bien identificando un problema; encontrándose una situación social, medioambiental o de la causa que sea, pero que a ti te toca, y quieres ayudar a cambiarla desde un punto de vista empresarial.

Una de las claves del éxito de un negocio, sea o no social, reside en el capital humano, por ello el Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en el crecimiento de una organización, no sólo por el reclutamiento del mejor equipo, sino por la adaptación y preparación de los mismos.

Localizar y montar una planta procesadora de anacardo en Bigene, implicará la generación de nuevos puestos de trabajo para la zona. Gracias a ellos la comunidad local tendrá la oportunidad de labrar su futuro y salir del círculo de la pobreza en el que se encuentran inmersos, además de fomentar la agroindustria y la comercialización del país.

La diversidad del equipo humano de una empresa multinacional es uno de los puntos fuertes de una organización. Conseguir la complementariedad del equipo humano no solo va a mejorar el resultado final, sino que va a ayudar a optimizar los recursos empleados en el proceso. Aquellos equipos multidisciplinares que consiguen dominar todas las áreas necesarias para desarrollar un proyecto, consiguen también una clara ventaja competitiva frente a la competencia.

En nuestro caso concreto, es factible encontrar esa complementariedad puesto que Guinea-Bissau es un país en el que conviven una infinidad de religiones y etnias en armonía y tolerancia, lo que hace más fácil la adaptación de los trabajadores al entorno laboral.

El análisis de puestos de trabajo es un proceso complejo. La dificultad aumenta si se trata de hacer el análisis para una empresa de nueva creación, ya que a priori se desconocen las características, tareas y habilidades necesarias para desempeñar los nuevos puestos. Una vez que se conoce el proceso, el APT aporta múltiples ventajas a la organización, entre ellas se encuentra la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, proporciona una adecuada adaptación entre empleado y puesto de trabajo, permite identificar la jerarquía de mandos, además de clasificar y ordenar los puestos de la organización en base a las tareas y responsabilidades. También es esencial para detectar las necesidades de formación de cada trabajador y para implementar los planes de carrera profesional.

Para garantizar el éxito del proceso de reclutamiento y selección de personal con los trabajadores más adecuados para los nuevos puestos, las empresas tienen que invertir tiempo y dinero para que el proceso sea lo más eficiente posible y apropiado en base a los objetivos de la organización.

Existen muchas herramientas o técnicas de selección de personal, por lo que cada organización debe elegir las más adecuadas a sus necesidades en base a sus recursos disponibles. A mi parecer, las herramientas más importantes en la selección de personal son aquellas que nos desvelan las actitudes de los candidatos, ya que los

conocimientos y aptitudes se pueden adquirir con el tiempo y con un buen programa de formación.

El Departamento de Recursos Humanos tiene que ser capaz de organizar y analizar la información obtenida de las pruebas de selección, para tomar la decisión correcta a la hora de seleccionar a la persona más idónea para cubrir el puesto vacante.

Una de las situaciones más complejas a la hora de desarrollar nuestra idea de negocio es la expatriación del personal, ya que existe una multitud de variables que pueden hacer que la asignación fracase. Gracias a este estudio hemos podido comprobar que tanto la selección del personal como su adaptación al país destino, es primordial para asegurar el éxito de la estrategia de expatriación del personal español a Guinea-Bissau.

Es preciso mencionar la inexistencia de un instrumento que nos garantice una expatriación eficiente al cien por cien, pero lo que sí es verdad, es que implementando una buena política de expatriación donde se establezcan las directrices sobre la gestión de la internacionalización del personal, podremos alcanzar más fácilmente nuestro objetivo.

Unido al proceso de expatriación está el proceso de repatriación, otro de los grandes retos de la gestión de expatriados. Por experiencia propia puedo decir que en muchas ocasiones es más difícil volver a casa que salir de ella. El proceso de repatriación genera en las personas un choque cultural inverso, llevándolas en muchas ocasiones a sentirse fuera de lugar en su propia tierra. Este sentimiento se acentúa cuando el expatriado viaja a un país con un índice de desarrollo tan desfavorable como es el de Guinea-Bissau, ya que por lo general sus valores y principios cambian durante su estancia y es difícil entender de nuevo el consumismo y el derroche de nuestra sociedad occidental. Este sentimiento se puede minimizar estableciendo planes para la repatriación del trabajador, enfocados a mejorar la adaptación laboral, personal y al entorno en general.

No podemos concluir este trabajo, sin hacer mención a las dificultades generadas por la diversidad de legislaciones en juego y la casuística existente en materia tributaria. Por ello resulta indispensable una planificación detallada e individualizada de cada expatriación, siendo recomendable acudir a una asesoría integral, en aquellos casos en los que no se cuente con un equipo dedicado a la expatriación capaz de garantizar una gestión eficaz del personal desplazado. Una buena planificación acelera el proceso de internacionalización del capital humano y evita cualquier conflicto provocado por la discordancia a la hora de aplicar una ley u otra.

BLOQUE IV: BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

BARROW, C. (2012): *Emprender un negocio para DUMMIES*. Grupo Planeta, Barcelona.

BRETONES, F.D. Y RODRÍGUEZ, A. (2008): Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M.A. Mañas y A. Delgado: *Recursos humanos* (pp. 101-134). Pirámide, Madrid.

GARCÍA TENORIO, J. Y SABATER, R. (2004): *Fundamentos de Dirección de Recursos Humanos*, Thomson, Madrid.

MARTÍN HERNÁNDEZ, A. (2005): Incorporación de Capital Humano (II): Reclutamiento, Selección y Acogida de Personal. En Valero Matas J.A. y Lamoca Pérez M.: *Recursos Humanos*. Tecnos, Madrid.

OTERO ALVARADO M.T. (2011): *Protocolo y empresa: El ceremonial corporativo*. UOC, Barcelona.

PEIRÓ, J.M. (1986): La incorporación de los individuos como miembros de la organización. En J. M. Peiró: *Psicología de la organización*. UNED, Madrid.

SCHEIN, E.H. (1998): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona.

VALERO MATAS J.A. Y LAMOCA PÉREZ M. (Coord.) (2005): *Recursos Humanos*. Tecnos, Madrid.

ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS Y SIMILARES:

BACIGALUP M. (2017): *Pruebas psicométricas: definición, tipos y categorías*. Esalud. Disponible en: <https://www.esalud.com/pruebas-psicometricas/>

BARREIRO A.: *Ida y vuelta: las claves de la gestión de expatriados*. Equipos & talento. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/contenido/download/18/expatriados.pdf>

LÓPEZ PALOMO J.A. (2013): *Aspectos retributivos de la movilidad internacional de trabajadores*. Ciencias del trabajo y RRHH. Disponible en Blogs UDIMA: <https://blogs.udima.es/ciencias-trabajo-recursos-humanos/aspectos-retributivos-de-la-movilidad-internacional-de-trabajadores/>

INFORMES Y DOCUMENTOS TÉCNICOS:

BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B. Y Mendenhall, M. E. (1992): *Toward a theoretical framework of repatriation adjustment*. Journal of International Business Studies, vol. 23, núm. 4, pp. 737-761.

ESPINOSA ROMERO M. (2009): *Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas*. Escuela de negocios EOI.

GREGERSEN, H. B. y BLACK J. S. (1990): *A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments*. Group and Organizational Studies, Vol. 15, pp. 461-485.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN DAKAR (2018): *“Informe económico y comercial. Guinea-Bissau 2018”*. Ministerio de industria, comercio y turismo.

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA (2017): *“Ficha País Guinea Bissau”*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, España, diciembre 2017. Disponible en:
http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/GUINEABISSAU_FICHA%20PAIS.pdf

SÁNCHEZ VIDAL, M. SANZ VALLE, R. Y BARBA ARAGÓN, M. (2005): *Estudio cualitativo sobre la gestión de la repatriación en las empresas internacionales*. Revista de Economía y Empresa, núm. 52 y 53 (2ª época), pp.67-85.

SÁNCHEZ VIDAL, M., SANZ VALLE, R. Y BARBA ARAGÓN, M. (2007): *Factores que influyen en la adaptación del repatriado. Un estudio empírico para el caso español*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16, núm. 1, pp.99-114. Murcia.

SCHAEFER, B. (2013): *Work Adjustment after Combat Deployment: Reservist Repatriation*. Community, Work & Family, vol.16, pp. 191-211.

QIAOSHAN XUE (2016): *La gestión de los recursos humanos del personal expatriado: el caso de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España*. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Barcelona

VIDAL M., ALCALÁ M.Y VERA S. (2003): *La gestión internacional de recursos humanos en España*. Deloitte & Touche. Madrid.

WEBGRAFÍA:

Banco Mundial. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/>

Exámenes de test psicotécnicos: <http://www.psicotecnicostest.com/>

ICEX España Exportación e Inversiones. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/index.html>

IQ Test: https://www.uv.es/~buso/iq/index_es.html

Ministerio de asuntos exteriores y cooperación. Recuperado en:
<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/Paginas/inicio.aspx>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Disponible en: <http://www.un.org/es/index.html>

Test 16PF de Cattell: <http://www.cmpardo.edu.pe/test/testcmpardo.xls>

BLOQUE V: ANEXOS

1. Clasificación anacardos

Las siguientes formas y especificaciones se incluyen en la Norma DDP-17 de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (CEPE) sobre la comercialización y el control de calidad comercial de los anacardos, edición 2013.

1. Whole Kernels:

Specifications:

Size code or count	Maximum number of kernels per pound	Maximum number of kernels per kilogram
150	150	325
180	180	395
210	210	465
240	240	530
320	320	706
450	450	990
500	500	1100

Applications:

- Natural, roasted, or flavored snacks.
- Ingredients for confectionery and bakery.



2. Pieces:

Specifications:

Designation/Size code	Minimum size
Large Pieces	Not passing through a sieve of aperture 4.75 mm.
Small Pieces	Not passing through a sieve of aperture 2.80 mm.
Very Small Pieces	Not passing through a sieve of aperture 2.36 mm.

Applications:

- Ingredient for confectionery and bakery.
- Ingredient for cereals.
- Sweets.



Large Pieces



Small Pieces

3. Diced/Baby Bits:

Specifications:

Designation/Size code	Minimum size
"Baby Bits" or "Granules"	Not passing through a sieve of aperture 1.70 mm.

Applications:

- Ingredient for cereals.
- Toppings for ice cream.
- Filling for bakery and confectionery.



Diced/Baby Bits

4. Flour/Meal:

Applications:

- Cashew paste or butter.
- Indian curry, bakery, and confectionery.



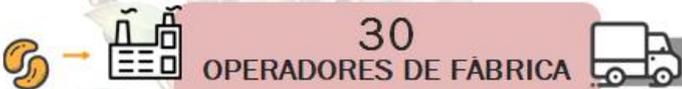
Flour/Meal

Fuente: INC International Nut and Dried Fruit Council, 2015

2. Anuncio de reclutamiento de personal (PORTUGUÉS)

ÂNCORA

Empresa do setor de caju localizada em Bigene (Guinea-Bissau) precisa:



30
OPERADORES DE FABRICA



REQUISITOS

- **Flexibilidade** de tempo. Trabalho turnos.
- A maioria é 18 anos.
- Experiência de trabalho não é necessária.
- Proativo, comprometido e com grande **responsabilidade**.
- Experiência em ambientes industriais é valorizada.



RECOMPENSAS

- **Remuneração** bruta.
- Bônus de pontualidade e assistência.
- **Assistência** médica
- Promoção profissional interna.
- **Formação** continua.
- Jardim de infância.

Informação e contacto na sede da AFABU (Bigene) ou envie um email ancora_caju@org.com

3. Pruebas de selección de personal

TEST DE RORSCHACH O ANÁLISIS DE LAS MANCHAS DE TINTA

La dinámica es la siguiente, se pide al entrevistado que dé su opinión sobre lo que le sugieren las manchas, mostrando así sus rasgos de personalidad al entrevistador.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN según TESTSWORLD¹¹:

- **Tiempo de latencia:** cuanto tiempo tarda el individuo en dar la primera respuesta a la interpretación de la lámina.
- **Posición:** cómo coloca la lámina (90°, 180° de rotación)
- **Localización:** dónde lo ve, en un detalle de la mancha, en toda la mancha, en el espacio blanco, etc,...
- **Forma:** percibe cosas generales o visualiza detalles.
- **Movimiento:** si lo que ve está quieto o se mueve por sí mismo.
- **Color:** si hace referencias al color, lo que indicará que pueden diferenciarse texturas, profundidad,...
- **Categorías:** si lo que ve corresponde a figuras humanas, animales, planta

¹¹ <https://es.testsworld.net/test-de-rorschach.html>

Laminas test de Rorschach



TEST DE INTELIGENCIA

Test razonamiento abstracto – Figuras

Rellenar la casilla vacía a la izquierda con la figura más lógica (a b c d) de la derecha.

1. a b c d

2. a b c d

3. a b c d

4. a b c d

5. a b c d

6. a b c d

Fuente: Imágenes obtenidas <http://www.psicotecnicostest.com/>

Test sucesión de números y letras

Continúa cada una de las sucesiones según el criterio que te parezca más sencillo:

1)	A, D, G, J :	<input type="text"/>
2)	1, 3, 6, 10:	<input type="text"/>
3)	1, 1, 2, 3, 5:	<input type="text"/>
4)	21, 20, 18, 15, 11:	<input type="text"/>
5)	8, 6, 7, 5, 6, 4 :	<input type="text"/>
6)	65536, 256, 16:	<input type="text"/>
7)	1, 0, -1, 0:	<input type="text"/>
8)	3968, 63, 8, 3:	<input type="text"/>

Fuente: https://www.uv.es/~buso/iq/index_es.html

DINÁMICAS DE GRUPO

Solución de problemas en grupo

Actividad 1: LOST IN AFRICA

Tras un accidente de avión, os encontráis en uno de los lugares más pobres del planeta. Tenéis que ser capaces de sobrevivir durante una semana en la selva. Una tribu os da la posibilidad de elegir 15 objetos de su poblado para ayudaros con la supervivencia. Nombra los objetos que seleccionarías y enumera del uno al quince por orden de importancia. Primero se hace por separado y luego con el equipo.

Actividad 2: LA CÁRCEL

El equipo de ÁNCORA cruza la frontera con Senegal sin documentación y son detenidos por identificarlos (erróneamente) como contrabandistas de cajú. El equipo que no ha sido retenido debe idear la huida de la cárcel, donde sus compañeros son prisioneros. Deben proporcionar diferentes alternativas, rutas, materiales, prensas y deben argumentar su elección.

Solución de conflictos

Actividad 4: PROBLEMAS PERSONALES EN EL TRABAJO

Una mañana de trabajo llega un compañero muy enfadado a su puesto de trabajo y a media mañana tiene una disputa muy fuerte con el compañero del área de secado por el robo de unas gallinas de su propiedad. El empleado tiene un buen desempeño durante su estancia en la empresa, pero en ese momento estaba pasando por un bache emocional. El objetivo del grupo es establecer qué hacer con los trabajadores y establecer medidas para solucionar el conflicto.

Juego de rol o *role playing*

Actividad 3: LA CONSTRUCCIÓN DE LA FÁBRICA DE ÁNCORA EN UNA ZONA SAGRADA PARA LOS ANIMISTAS

Los Poilão son árboles sagrados en Guinea-Bissau, cuya sombra imponente permite la realización de muchas ceremonias, rituales y reuniones. ÁNCORA ha decidido construir su fábrica en esa zona de la selva protegida, al lado del poblado de Bigene, en el que apenas hay oportunidades de trabajo y sus habitantes deben desplazarse decenas de kilómetros para poder trabajar y poder mantener a su familia.

Se asigna a cada miembro del grupo un rol: habitantes de Bigene, representante ONG, Director ÁNCORA, etc.. Se debe debatir sobre la conveniencia o no de realizar el proyecto. Pero cada participante debe defender la postura de su rol, aunque no se identifique con él.

4. Batería de preguntas para entrevista personal

A continuación se presenta una batería de preguntas disponibles para la entrevista personal de los candidatos a cubrir un puesto, no es necesario realizar todas y cada una de las preguntas. Cada responsable de la entrevista podrá elegir las que más se adapten a sus necesidades y expectativas.

Sobre el motivo de la solicitud:

1. ¿Por qué le gustaría obtener este empleo y no otro?
2. ¿Qué le llamó la atención en el anuncio?
3. ¿Qué cree que nos puede aportar sin tener experiencia profesional en este campo?
4. ¿Cómo puede demostrar que está capacitado para el puesto?
5. ¿Ha estado alguna vez en el continente Africano? ¿Cuál fue el motivo que lo llevo?

Sobre la formación:

1. ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
2. ¿Podría hacer un resumen de su CV?
3. ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
4. ¿Quién influyó más en usted a la hora de elegir su carrera?
5. ¿Qué asignaturas le gustaban más/menos y en cuales sacaba mejores/perores notas?
6. ¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?
7. ¿Cuál fue la experiencia más gratificante de su vida como estudiante?
8. Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.

9. ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
10. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
11. ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?
12. Hábleme de su formación complementaria. ¿Qué le motivó a realizarla?
13. ¿Tuvo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?

Sobre la experiencia profesional:

1. ¿Qué experiencia profesional tiene?
2. ¿Qué funciones desempeñaba en sus anteriores trabajos?
3. ¿Qué habilidades o competencias ha desarrollado en sus anteriores experiencias?
4. ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
5. ¿Cuánto le pagaban?
6. ¿De qué logros/trabajo se siente más orgulloso y por qué?
7. ¿Cuáles fueron las razones que le llevaron a dejar su último empleo? (si lo hubiera)
8. Expón alguna situación profesional que ha tenido que afrontar y cómo la resolvió.
9. ¿Qué opina de sus anteriores jefes/compañeros?
10. ¿Qué tal se le da trabajar en equipo?
11. ¿Tenía personas a su cargo?
12. ¿En qué aspectos de su trabajo anterior fallo o encontró más dificultades?
13. Describa un día típico de su trabajo anterior.
14. ¿Ha perdido alguna vez las riendas en el trabajo?
15. ¿Por qué ha estado X tiempo sin trabajar? (si fuera el caso)
16. ¿Por qué ha cambiado tanto de trabajo? (si fuera el caso)
17. ¿Por qué no ha hecho prácticas profesionales? (si fuera el caso)

Sobre el interés por la empresa y el empleo:

1. ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
2. ¿Qué le atrae de ella?
3. ¿Cómo se enteró de la existencia de esta vacante?
4. ¿Qué piensa de nuestra cultura corporativa?
5. ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar?
6. ¿Y con cuál acabaría chocando?
7. En su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su ayudante inmediato?
8. ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo piensa conseguirlos?
9. ¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función?
10. ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?
11. ¿Cuál sería su trabajo ideal?
12. ¿Cuál es su definición del puesto de trabajo que solicita?
13. ¿Qué opina de los trabajos en los que hay que demostrar mucha creatividad?
14. A la hora de trabajar en equipo ¿qué papel suele desempeñar?
15. ¿No cree que es demasiado joven/mayor para este puesto?

16. ¿Cómo va a evolucionar a su juicio el sector en que trabajamos?
17. ¿Qué opina de trabajar bajo presión? ¿Y de trabajar divirtiéndose?
18. ¿Cuál es la mayor recompensa para su trabajo?

Sobre las capacidades personales:

1. ¿Cuál cree que puede ser la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
2. ¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta empresa?
3. ¿Cómo gestionaría vivir en Guinea-Bissau?
4. ¿Cuál cree que puede ser la mayor dificultad a la hora de vivir en Guinea-Bissau?
5. ¿Cuánto tiempo cree que necesita para adaptarse a la nueva cultura?
6. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para afrontar la expatriación?
7. ¿Cómo puede disminuir los puntos débiles?
8. ¿Y resaltar los fuertes?
9. ¿Considera que está bien preparado para afrontar este reto?
10. ¿Por qué se presente a la oferta si no cumplía todos los requisitos?
11. ¿Cuál es la situación más difícil que ha tenido que afrontar en su vida? ¿Cómo la afrontó?

Sobre el futuro:

1. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
2. ¿Dónde te ves dentro de un año? ¿y de 5?
3. ¿Qué planes de futuro profesionales tiene?
4. ¿Le importaría alargar su estancia en Guinea-Bissau si el puesto lo requiriera?

Sobres la personalidad

1. Hábleme de sí mismo. ¿Cómo se definiría?
2. ¿Cómo te definiría tus familiares/amigos?
3. ¿Qué relación mantiene con su familia/amigos?
4. ¿Cambiaría algo de su forma de ser?
5. ¿Cómo reaccionaría si en el trabajo le acusan de aprovecharse del esfuerzo de un compañero?
6. Después de un día funesto. ¿Qué le gusta hacer?
7. Si llegara a ser famoso, ¿qué aspecto de usted le gustaría que destacaran los medios de comunicación?
8. ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
9. ¿Cómo suele pasar sus vacaciones?
10. ¿Cuál es el sueño por el que estaría dispuesto a abandonarlo todo?
11. ¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida?
12. Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera una situación problemática con éxito.
13. Defínase con 5 adjetivos calificativos y justifíquelo.
14. ¿Qué ha aprendido de sus errores?

15. ¿Acaba lo que empieza?
16. ¿Se aburre a veces?
17. Describa su escala de valores.
18. ¿Qué personas le sacan de quicio?
19. Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?
20. Cuénteme un chiste.
21. ¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía?
22. Diga el nombre de tres personajes históricos/personas de su entorno que admire y por qué.
23. ¿Con que animal se identifica?

5. Manual de acogida ÁNCORA

ÁNCORA.

Hand made with love in África

Avacardos al natural



Querido compañer@,

Que tengas este Manual en tus manos significa que eres parte del equipo humano de esta gran familia que formamos ÁNCORA.

Como resultado de la confianza que hemos depositados en tí, te presentamos este documento que forma parte del Plan de Acogida de la compañía, el cual se complementa con la recepción por parte de los encargados de cada área, tanto de producción y recursos humanos, como financiera y comercial, además de la asignación de un tutor.

Nuestra mayor satisfacción es ofrecerte una acogida agradable y adaptada a tus necesidades por lo que, además de las diferentes herramientas que hemos preparado para que tu incorporación sea lo más acogedora posible, quedamos a tu disposición para ayudarte en todo lo que necesites.

Los objetivos de este Manual son:

- Proporcionarte una acogida natural y enriquecedora en tu nuevo entorno.
- Adentrarte en nuestra cultura empresarial.
- Conseguir el éxito en tu trabajo y el éxito global.

Servicio de Recursos Humanos de ÁNCORA.



QUIÉNES SOMOS Y QUÉ QUEREMOS SER

ÁNCORA

Somos una empresa social localizada en Bigene (Guinea-Bissau) dedicada a la producción y procesamiento de castaña de cajú, también conocido como anacardo, para la posterior venta en España y a nivel europeo. ÁNCORA es una empresa reconocida por la labor social que realiza en Guinea-Bissau (África).

Conscientes de una de las principales limitaciones que sufre el país para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo, como es la falta de un tejido industrial que les permita una transformación de sus productos agrícolas, nuestra empresa tiene el objetivo de generar valor para la castaña de cajú y así incrementar la economía de las familias que intervienen en el proceso, así como las que están a su alrededor.

ÁNCORA sabe que hay personas que viven en una pobreza extrema, las cuales no tiene en muchos casos ni agua para beber, ni una alimentación adecuada, ni un sistema de salud apropiado a sus necesidades, ni acceso a la educación entre otras necesidades, por eso tenemos un compromiso para mejorar el mundo en el que vivimos.

ÁNCORA invierte el 90% de sus dividendos en la consecución de sus objetivos sociales, consistentes en la realización de diferentes proyectos para el desarrollo económico-social de la zona, además de poder dar empleo a personas sin ninguna fuente de ingresos.

NUESTRA CULTURA

Los valores de ÁNCORA están integrados dentro de su **MISIÓN**, que dice:

ÁNCORA es una empresa social, creada con la finalidad de mejorar la vida de la población Guineana. A través de su vocación ecológica y su espíritu solidario, consigue preservar el planeta y cubrir las necesidades básicas de la población.

VISIÓN

Conseguir ser un referente de empresa social y buenas prácticas en el largo plazo, admirada y respetada por la labor comunitaria que realiza. Además de ampliar el campo de actuación de sus proyectos a otras regiones o países.

VALORES

Los valores que se han establecido a la empresa están muy relacionados con la personalidad de sus fundadores, haciendo a la empresa más humana y cercana desarrollándose a continuación:

- **Ética medioambiental**, todos nuestros productos son 100% ecológicos, buscando siempre el cuidado y la protección del medio ambiente.
- **Responsabilidad social y solidaridad**, nuestra necesidad es compartir para luchar contra las desigualdades sociales y la pobreza, promoviendo la paz, los derechos humanos y el desarrollo económico y social.
- **Proactividad**, tomar la iniciativa siempre con actitud positiva nos ayuda a crecer y mejorar nuestra competitividad como empresa y como entidad social.
- **Transparencia e integridad** con empleados, compañeros, socios, embajadores proveedores, clientes y en general a todos los grupos de interés implicados en la actividad de la empresa.
- **Trabajo en equipo e implicación**, todos los actores son protagonistas de un mismo proyecto, la suma de todos supone la consecución de los objetivos. Dando una gran importancia a la participación activa de la población.
- **Pasión** por lo que hacemos, es el elemento diferenciador tanto dentro como fuera de la empresa, así generamos buen clima y hacemos que la responsabilidad y el éxito sean compartidos por todos.
- **Calidad**, orientada a la generación de productos que poseen y conservan en el tiempo las características que satisfacen a los clientes.

De acuerdo con los valores anteriormente expuestos, los componentes de ÁNCORA se comprometen a actuar con **integridad personal, exigencia profesional y responsabilidad social**.

ACTÚA, CAMBIA LAS COSAS



El **OBJETIVO** principal de ÁNCORA es generar valor para la castaña de cajú y así incrementar la economía de Guinea-Bissau.

ÁNCORA invierte el 90% de sus dividendos en proyectos destinados a cubrir los objetivos siguientes:

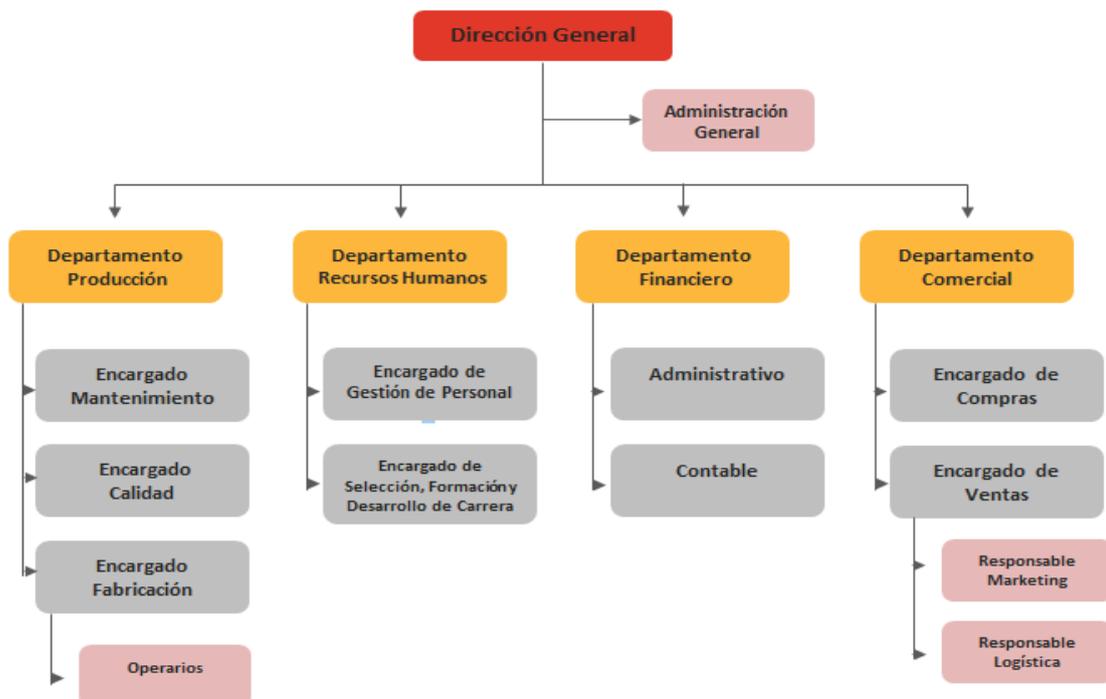
- **Empleo, desarrollo profesional y cultural**, un empleo que sea sostenible es la contribución más valiosa que podemos ofrecer a esta comunidad.
- Crear un jardín de infantes para los hijos de los empleados así como a los niños con más necesidades, combinando **educación y nutrición**.
- **Preservar el medioambiente** a través de la energía ecológica, tratando de luchar contra el cambio climático, que en la zona ya deja ver sus principales efectos como la falta de agua o la pérdida de productividad de las tierras.
- Creación de un **programa de extensión para agricultores**, estos ofrecerán ingresos suplementarios a las familias agricultoras, enseñarán prácticas sostenibles y agilizarán el proceso de producción del anacardo en Bigene.
- Creación de una **fundación**, para canalizar los ingresos generados por nuestros proyectos, así como de otras donaciones externas para profundizar nuestro impacto en la comunidad. Con la finalidad de ofrecer programas educativos, agrícolas y de desarrollo profesional en las tabancas de Bigene.
- Mejorar la **situación de la mujer** en la sociedad africana, a través de las diferentes herramientas anteriormente expuestas, y así mejorar su acceso al crédito, potenciar la agricultura además de dotarlas de representación institucional.
- Desarrollar un **marco de actuación** para el desarrollo de la zona junto con los poderes públicos.

La huella de ÁNCORA

Hand made with love in África

ÁNCORA sigue las directrices marcadas por sus dos socios fundadores, responsables máximos de la gestión de la organización.

El organigrama que te presentamos a continuación muestra las distintas áreas tanto de soporte como de actividad en las que se divide la organización.



ÁNCORA cuenta con una plantilla de trabajo muy diversa, marcada por la **MULTICULTURAL** tanto en edad, como género, etnia, clase social, religión, etc. Todos los trabajadores de ÁNCORA encajan al milímetro, como si de una pieza de puzle se trataran, formado por personas de diversos orígenes con diferentes talentos, habilidades o experiencias, lo que hace que juntos funcionemos a la perfección y formemos una gran familia.

El conocimiento, base del cambio



FORMACIÓN

ÁNCORA entiende la formación como un valor, un recurso para el progreso individual de cada individuo, pero también para mejorar la sociedad. La formación es un **derecho y un deber**, un proceso y un resultado para lograr mejores sociedades, colectivos y ciudadanos, convirtiéndose en el motor de desarrollo de las sociedades y las personas.

La Formación Continua que proporcionamos os da la oportunidad de desarrollar las competencias profesionales necesarias para desempeñar de forma óptima tu labor en ÁNCORA.

TODO el personal tiene derecho a recibir cursos formativos reglados para mejorar su capacitación y para desarrollar nuevas habilidades y destrezas. Los cursos formativos podrán ser de tres tipos:

- 1.** Cursos formativos ofertados por ÁNCORA en sus instalaciones. Los interesados deberán solicitar la participación en el curso a través de un cuestionario.
- 2.** A través de los **programa de extensión**, organizados por la fundación.
- 3.** Curso académico de un año de duración en España, en este caso se deberán cumplir los siguientes requisitos:
 - Certificado de estudios universitarios.
 - VISADO de estudiante.
 - Vacunas exigidas por el centro de vacunación.
 - Compromiso de regreso en un año.

LAS REGLAS DEL JUEGO



PERIODO DE TRABAJO

El **periodo normal** de trabajo puede ser establecido por acuerdo, por el Reglamento Interno o por el Convención Colectivo de trabajo, dentro de los límites de **8** horas diarias y 45 semanales.

El trabajador y la empresa acordaran una de las siguientes modalidades:

- 6 días hábiles, con descanso el domingo
- 5.5 días hábiles, con descanso complementario de ½ día y el domingo
- 5 días hábiles, con descanso complementario y descanso semanal al domingo.

En los dos últimos casos el período normal de trabajo no puede exceder las 9 horas diarias.

CALENDARIO LABORAL

El calendario laboral está disponible en su página web, también en el tablón de anuncios y podrá solicitarse al responsable de RRHH siempre que se necesite.

FESTIVOS NACIONALES

- 1 de enero: Año Nuevo
- 20 de enero: Día de los héroes (muerte de Amílcar Cabral)
- 8 de marzo: Día internacional de la mujer
- 1 de mayo: Día del trabajador
- 3 de agosto: Día de los mártires de la colonización (muerte de Pidjiguiti)
- 24 de setiembre: Día de la independencia
- 25 de diciembre: Navidad
- Días festivos movibles: Korité – Fin de Ramadám y Tabaski – Festa del Sacrificio

BAJA POR ENFERMEDAD

En caso de ausencia por enfermedad, el trabajador debe informar al área de RRHH y entregará el original del **justificante médico**

VACACIONES

Los trabajadores disponen de **30 días naturales** de vacaciones por año trabajado, o su equivalencia de 2.5 naturales por mes trabajado. Las vacaciones se disfrutan dentro del año laboral con fecha límite 31 de diciembre del mismo año. En ningún caso las vacaciones podrán ser solicitadas en plena campaña de cajú, es decir de abril a junio.

Para disfrutar de las vacaciones es necesario cumplimentar la **hoja de solicitud** de vacaciones y entregarla al responsable de RRHH con una semana de antelación a la fecha solicitada para su autorización.

HORARIO LABORAL

La jornada de trabajo es a tiempo completo dividido en **dos turnos** de 8 horas cada uno. Los turnos son de mañana y tarde, el turno de mañana comienza a las 6.00 y termina a las 14.00 y el de tarde comienza a las 14.00 y termina a las 22.00.

El horario de oficinas es partido, por la mañana de 9.00 a 14.00 y por la tarde de 16.00 a 19.00.

RECONOCIMIENTO MÉDICO

Todos los trabajadores (en función del puesto que desempeñen) al comenzar su trabajo en ÁNCORA pasaran un reconocimiento médico específico del puesto de trabajo que van a desempeñar.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Todos los trabajadores reciben formación en materia de prevención de riesgos laborales hasta completar la prevista para su puesto de trabajo.

OBLIGACIONES

Los trabajadores de ÁNCORA tendrán las siguientes obligaciones en materia de riesgos laborales:

- Velar, según sus posibilidades, por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas personas que pueda afectar a su actividad profesional.
- Usar adecuadamente cualquier medio con el que desarrolle su actividad.
- No poner fuera de funcionamiento los medios y equipos de producción.
- Informar a los trabajadores designados y responsables sobre las situaciones que puedan suponer un riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores.
- Cooperar con el empresario para que pueda garantizar unas condiciones.

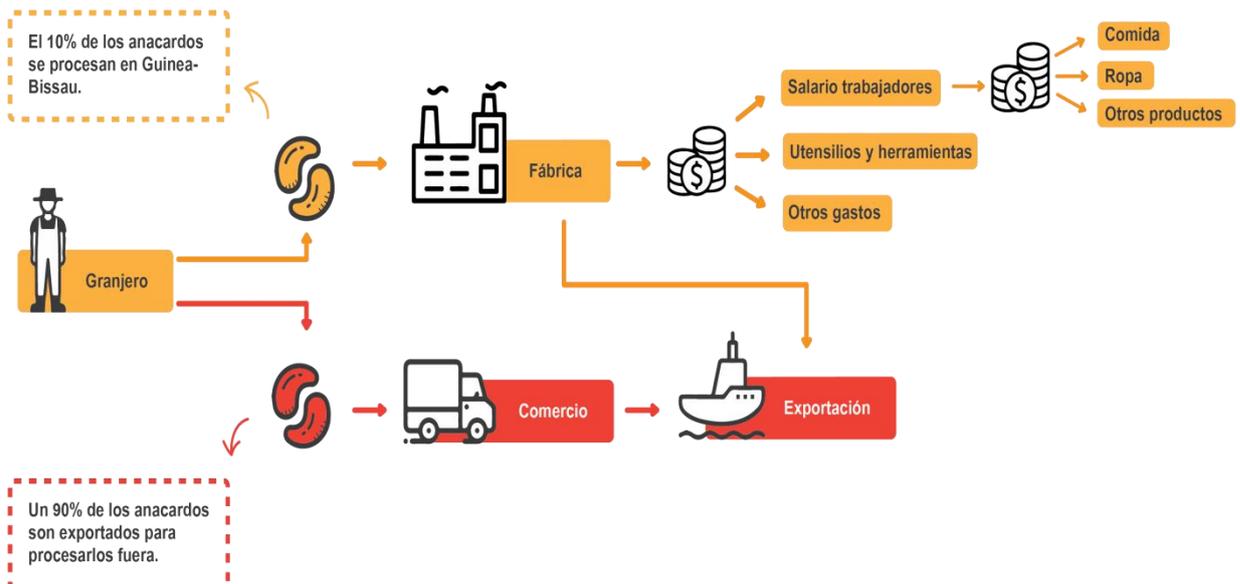
DERECHOS

También tienen los siguientes derechos:

- Protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Información, consulta y participación, así como formación en materia preventiva.
- Vigilancia de la salud eficaz.
- Participación y representación.

Para ÁNCORA el incumplimiento por los trabajadores de las obligaciones en materia de prevención de riesgos tendrá la consideración de incumplimiento laboral.

Gracias a VOSOTROS es posible el EFECTO MULTIPLICADOR de ÁNCORA



6. Guía país para el recién llegado

Guinea-Bissau

Guía país para recién llegados

2018/2019



Patricia Mendizábal Orden

i. SITUACIÓN GENERAL

Guinea-Bissau se encuentra en la posición 178, en un total de 188 países, en lo que se refiere a su posición relativa global frente al Índice de Desarrollo Humano (IDH).

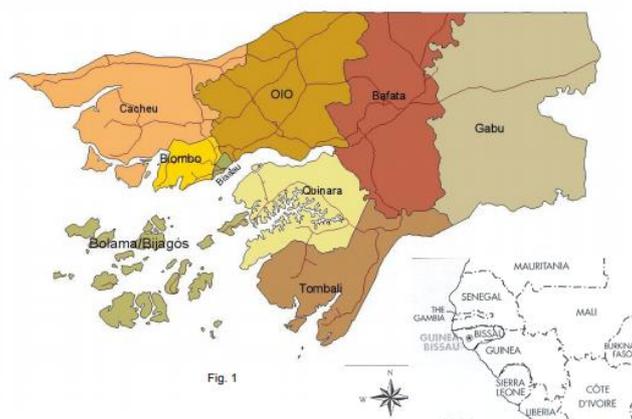


La República de Guinea-Bissau, antes conocida como Guinea Portuguesa, se encuentra situada en África Occidental, haciendo frontera por el norte con Senegal, al este y al sur con Guinea-Conakry y al oeste con el Océano Atlántico. El país cuenta con una extensión aproximada de 36.125 km², pero entre mediados de mayo y octubre época de lluvia cerca de 1/3 del territorio queda inundando. El territorio está formado por una parte continental y por un archipiélago, con un total de 88 islas, declarado Reserva de la Biosfera por la UNESCO.

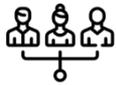
Una gran parte del territorio (60 %)¹² está cubierta por la selva lluviosa, muy espesa; en las zonas menos húmedas se extiende la sabana arbolada y en la costa son comunes las formaciones de manglares. La hidrografía se caracteriza por la abundancia de ríos caudalosos, en su mayoría comprendidos en los límites del país, los más importantes son el Corubal, seguido del Cacheu, el Mansoa y el Géba.



A nivel administrativo, Guinea-Bissau se divide en ocho regiones: Bafatá, Biombo, Bolama-Bijagós, Cacheu, Oio, Quinara y Tombali y un Sector Autónomo, Bissau. Las regiones del país se dividen en 36 sectores y estos a su vez en varias secciones compuestas por tabancas (pueblos).



¹² <https://natureduca.com/geografia-paises-guinea-bissau.php>



DEMOGRAFÍA

Es muy complicado saber el volumen de población real del país, pues no existe un censo legal actualizado. Según establece el Banco Mundial Guinea-Bissau cerró 2017 con una población de 1.861.283 personas, de las cuales 945.483 mujeres, o lo que es igual un 50,8% del total, frente a los 915.800 hombres que son el 49,2%. Guinea-Bissau tiene una densidad de población moderada, situada en 52 habitantes por km², cifra que año a año va aumentando. Como ya sospechábamos, estos valores varían en función de origen de las fuentes consultadas.

Un 70% de la población habita tradicionalmente en las zonas rurales, denominadas tabancas.



ETNIAS

Guinea-Bissau es un país muy rico culturalmente, podemos encontrar entre de 27 a 40 grupos étnicos, con diferentes idiomas, costumbres y estructuras sociales. Las etnias más predominantes en Guinea-Bissau son¹³: los Fula (28,5%), seguidos por el grupo étnico Balanta (22,5% de la población), los Mandinga, con 14,7%, los Papel con 9,1% y los Manjaca con 8,3%. Con menor presencia encontramos otros grupos étnicos como los Beafada (3,5%), Mancanha (3,1%), Bijagó (como su nombre indica, vive en el archipiélago de Bijagós y representa el 2,15% de la población total), Felupe con 1,7%, Mansoanca (1,4%) o Balanta Mane con 1%.

Su localización geográfica tiene una vinculación histórica, pero también está relacionada con las actividades que tradicionalmente han realizado cada uno de estos grupos étnicos. Por ejemplo los Balantas, los Manjacos, los Mancanhas y los Papeis están en su mayoría en las zonas costeras y cultivan arroz en bolanhas (planicies para el cultivo de arroz). Los Papéis son los principales productores de anacardo (o acajú). A su vez, los Fulas trabajan principalmente en el comercio y ganadería. Los Bijagós son pescadores por excelencia, y los Mandingas trabajan principalmente en el comercio y agricultura.

Socialmente estos grupos étnicos viven en armonía, a pesar de sus diferencias culturales o religiosas. No ocurre lo mismo en la política, ya que muchas veces los conflictos partidistas reflejan las tensiones entre las distintas etnias o clanes, lo que contribuye al aumento de la inestabilidad política.



CLIMA

Guinea-Bissau tiene un clima tropical, caracterizado por sus temperaturas altas durante todo el año y su humedad. El país a lo largo del año pasa por dos estaciones bien diferenciadas: la temporada seca, de noviembre a abril y la temporada de las lluvias con precipitaciones copiosas, de mayo a octubre. La temperatura media anual en el país es de 26,8 grados. Los meses más fríos son diciembre y enero y los más calientes de marzo a mayo. Además los meses más lluviosos generalmente son julio y agosto.

¹³ <http://www.refworld.org/docid/4954ce5fc.html>



IDIOMA

El idioma oficial del país es el portugués, aunque este idioma es hablado solo por el 13% de la población aproximadamente, ya que mayoritariamente se habla el criollo.



HUSO HORARIO

En Bissau los relojes se guían según Greenwich Mean Time (GMT) todo el año, por lo que no hay cambios en el reloj para el horario de verano o de invierno. Sin embargo, dado que los horarios cambian en España, los relojes registran una hora menos que en España en el período entre noviembre y marzo y dos horas menos abril y septiembre.

ii. SITUACIÓN ECONÓMICA

PRINCIPALES SECTORES

La situación económica de Guinea-Bissau es muy frágil debido a su poca diversificación y a la exposición continua a las inestabilidades sociopolíticas. La actividad económica se basa en el sector primario, pues es el que mayor número de personas trabajan, destacando el subsector del cultivo agrícola, su principal producto de exportación es el anacardo, se cultiva de manera artesanal y se exporta en bruto a la India y a Vietnam mayoritariamente.

El sector secundario representa una parte mínima de la economía, pues apenas se desarrollan actividades industriales debido a la falta de suministros básicos. El tercer sector representa alrededor del 38% del PIB, el comercio al por mayor y al por menor, la restauración y la hostelería son los subsectores que más aportan a la economía, mientras que el turismo apenas está desarrollado, pero es un sector con mucho potencial que se está intentando promover.

La agricultura y los servicios siguen dominando el PIB nacional, según datos del Banco Mundial, en 2016 se situó en 1,178 mil millones de dólares y en 2017 aumentó, con un valor de 1,347 mil millones de dólares.

Además, Guinea-Bissau depende en gran medida de las importaciones de hidrocarburos, productos alimenticios como el arroz entre otros, pero también de servicios de transporte terrestres, aéreos o marítimos.

PRINCIPALES VARIABLES

La recuperación de la actividad en los sectores de construcción y telecomunicaciones, unido a una buena cosecha de anacardo, permitió situar el crecimiento en 2014 en 2,5% (estimaciones del BM de enero 2016 frente al 0,8% en 2013. Según las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional, la recuperación económica continuará en 2018-2019, con una tasa de crecimiento del PIB real aproximada del 5,1%, y un déficit presupuestario (incluidas las donaciones) inferior al 3% del PIB. Pero estas perspectivas dependen en gran medida de la

finalización del ciclo de inestabilidad sociopolítica, de los resultados del sector del anacardo y de la reforma para la mejora de la administración pública.

Respecto a la inflación, se mantiene en niveles muy estables, en 2017 se situó en 2,2% y la previsión para 2018 es de un 2,3%, lo que significa que se mantiene la tendencia de los últimos años.

La distribución de la renta en el país africano ha experimentado un aumento progresivo en los últimos años el PIB per cápita se ha situado 1,500\$ (2015) 1,600\$ (2016 est.) 1,800\$ (2017 est.), en términos de paridad del poder adquisitivo según las estimaciones de CIA World Factbook. En cuanto al PIB per cápita, según datos del BM, en 2015 fue de 596\$ y en 2016 ha subido hasta los 620\$ por habitante.

Un país como Guinea-Bissau las cifras macroeconómicas estimativas esconden una economía verdaderamente de subsistencia, donde apenas funcionan las políticas comerciales más básicas. La debilidad de las cuentas públicas y la imposibilidad por parte del gobierno de hacer frente a los gastos más primordiales, se convierten en la principal fuente de inestabilidad del estado, al abrir la puerta al descontento social. El gobierno es incapaz de prestar un estado de bienestar a sus ciudadanos como servicios mínimos de sanidad y educación (prestados por ONGs en la mayoría de los casos).

Otro límite a la expansión económica de Guinea-Bissau en gran medida proviene del limitado acceso a los servicios financieros, generalmente al crédito, debido a la poca competencia interbancaria generada por el bajo nivel de bancarización del país.

MERCADO DE TRABAJO Y DESEMPLEO

Del mismo modo que pasa en el censo poblacional, Guinea-Bissau no cuenta con un sistema preciso para la contabilización del número de desempleados, por lo que no se puede dar gran credibilidad a los datos publicados. Según hemos podido observar en diferentes estudios, la tasa de desempleo que sugieren se sitúa entre los menores de 30 años en un 30% de desempleados.