

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

1. Misión, visión y objetivos estratégicos

Un planteamiento estratégico de la gestión de los recursos humanos supone reflexionar sobre la misión, visión y valores de Recursos Humanos de nuestra empresa, YourSalads.

1.1 Misión

La Misión, o razón de ser, es lo que justifica la existencia de esta empresa en el conjunto de la estructura organizativa de YourSalads.

Se declara la siguiente Misión del departamento de Recursos Humanos de nuestra empresa en Madrid:

La misión del Departamento de Recursos Humanos consiste en asegurar una política y unas prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales e innovadoras que con la colaboración necesaria, garanticen el número adecuado de personas competentes, posibilitando así la eficacia de la empresa y el desarrollo y mejora de sus empleados.

1.2 Visión

Así como la Misión es la razón de ser, la Visión, en cambio, es lo que se pretende ser, esto es, la realidad deseada, que debe inspirar la dirección a seguir. Por tanto, la visión es la respuesta a como los Recursos Humanos desea ser y como quiere ser percibido en el futuro.

Se formula la siguiente Visión de Recursos Humanos de YourSalads en Madrid:

Una gestión de los recursos humanos eficaz, que permita a nuestra empresa incorporar, estimular, desarrollar y retribuir a unos empleados competentes, profesionales, objetivos, con vocación de servicio y atención al cliente, por medio de la cual los empleados cumplan sus expectativas en la prestación de servicios de calidad, y se sientan comprometidos con las necesidades de los servicios y motivados en sus aspiraciones de mejora, y los directivos la consideren útil y necesaria en sus responsabilidades y tareas.

1.3 Valores

Los valores son los referentes conceptuales (éticos, normativos, actitudes, creencias, etc.) que describen el comportamiento de nuestra organización y las personas que lo integran, su esquema cognitivo para la interpretación de la realidad.

En consecuencia, los valores de Recursos Humanos de YourSalads en Madrid mediante los cuales desarrollará su visión y misión son los siguientes:

- Eficacia y eficiencia. Gestión orientada no sólo a la consecución de los objetivos, sino también a ser eficiente, es decir, a que se alcancen al menor coste posible, de acuerdo a los principios de racionalidad, economía y eficiencia.

-Atención al cliente. Actuación de servicio al cliente y a sus intereses, intentando compatibilizar las necesidades de los servicios con los objetivos de desarrollo de los empleados.

-Legalidad. Cumplimiento de las normas bajo el principio de legalidad.

-Profesionalidad. Personal competente, con rigor profesional, comprometido con el servicio al cliente y con sensibilidad social.

-Flexibilidad. Para alcanzar una organización eficaz, con unos recursos humanos flexibles y adaptables, formados, competentes y polivalentes en la prestación del servicio

1.4 Objetivos

El plan de Recursos Humanos de YourSalads en Madrid se plantea seis objetivos principales:

1-Diseñar, implantar y desarrollar un modelo de organización y gestión estratégica de la función de Recursos Humanos que responda a los fines que se persiguen como empresa privada, y bajo la premisa de que sus empleados son el principal activo.

2- Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos necesarios, así como mejorar su promoción, desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.

3-Impulsar y mejorar los procesos de formación, dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios en la empresa

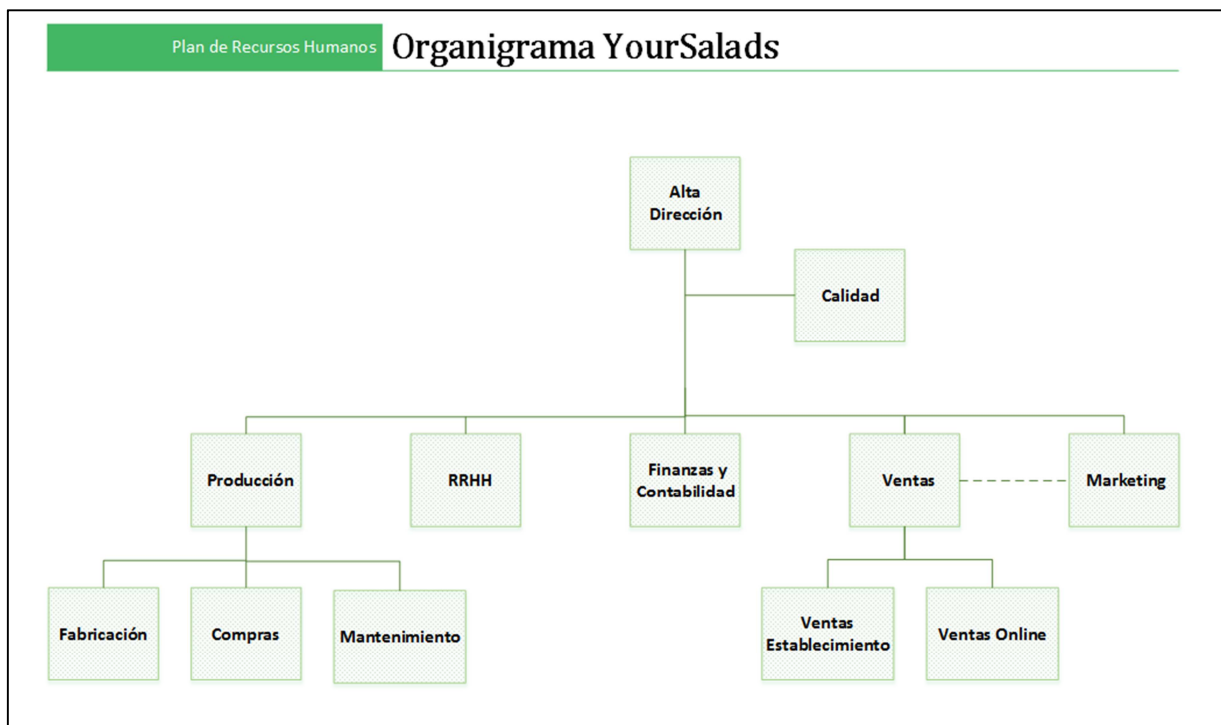
4- Implantar, para la toma de decisiones, sistemas de comunicación e información interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática.

5- Desarrollar y mejorar los aspectos relacionados con seguridad y salud en el trabajo de nuestros empleados.

6- Implantar técnicas y herramientas de calidad de los servicios, mapas de procesos, certificaciones de calidad, evaluación de las unidades de gestión.

2. Organigrama de la empresa: descripción de los departamentos, de los puestos directivos, mandos intermedios y de las personas que formarían parte de los distintos equipos.

La empresa está organizada en departamentos funcionales que dependen directamente de la alta dirección, como se muestra en el organigrama. Dicho departamento está constituido por los tres socios fundadores de la organización que tienen como principal función liderar con éxito, velando por el bienestar de la organización y de sus trabajadores. La alta dirección realiza una gestión responsable, capaz de crear un ambiente de trabajo adecuado para que los empleados puedan desarrollar sus funciones favorablemente, y permita a la empresa cumplir con los objetivos establecidos.



Cada departamento cuenta con un puesto directivo que se encarga de la gestión de su propia área. Una de las responsabilidades fundamentales de los directivos es trasladar los objetivos de forma clara al personal que está a su cargo y estudiar con ellos cual es el mejor método para alcanzarlos. Los directivos tienen que estar en contacto entre sí y favorecer la comunicación entre departamentos, así como compartir información.

Los departamentos de la empresa que tienen subdepartamentos cuentan con la figura de mandos intermedios como son el departamento de producción y ventas. Los mandos intermedios tienen una competencia más técnica y actúan como nexo de unión entre los empleados los directivos.

Los departamentos actúan de forma coordinada de tal modo que antes de tomar una decisión que pueda afectar al funcionamiento de toda la empresa, se evalúan las consecuencias que

tendría para cada departamento. Para ello, se organizan reuniones con carácter semanal a la que asisten los directivos de cada departamento, y los miembros de la alta dirección. En dichas reuniones se tratan los asuntos de interés para la organización, también se revisa cómo se están implementando las acciones asociadas a las decisiones tomadas conjuntamente por este equipo de trabajo.

La alta dirección se reúne habitualmente con los directivos y mandos intermedios de cada departamento para realizar un seguimiento sobre el funcionamiento de cada departamento y para identificar posibles oportunidades de mejora. Este tipo de reuniones, se organizan tanto a petición de la alta dirección como de los directivos y mandos intermedios.

El **departamento de Calidad** está formado por el directivo de calidad y un técnico de calidad, juntos se encargan de las funciones de diseño, control, garantía y mejora de la calidad. Estas funciones incluyen implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, y asegurarse de que funciona correctamente en toda la empresa. El departamento de calidad necesita la colaboración del resto de áreas funcionales de la empresa, y para ello se ha constituido un Comité de Calidad formado por los responsables de la calidad de cada departamento y está liderado por el director de calidad. La alta dirección participa activamente en este departamento, ya que sólo es posible que se desarrollen las competencias de este departamento adecuadamente con su colaboración.

El **departamento de Producción** está formado por tres subdepartamentos que son fabricación, compras y mantenimiento. El responsable del departamento se encarga de coordinar el funcionamiento de los subdepartamentos, y también trabaja estrechamente con el departamento de ventas, estableciendo el ritmo de producción. Además, se ha establecido un grupo de trabajo dedicado a la innovación, integrado por mandos intermedios y empleados de este departamento y de marketing para desarrollar nuevos productos. Tanto el responsable de este departamento como los mandos intermedios tienen su puesto de trabajo situado en la industria, de esta forma todos los empleados están en contacto directo con lo que ocurre en la planta de producción. El subdepartamento de fabricación está formado por un mando intermedio que es el jefe de planta y cinco empleados a su cargo, y el subdepartamento de compras está constituido por un mando intermedio, responsable de compras y su ayudante. El subdepartamento de mantenimiento está integrado por el responsable de mantenimiento y un técnico.

El **departamento de Recursos Humanos** está formado por un directivo y dos empleados a su cargo que le ayudarán a realizar las funciones de planificación de plantilla, retribución y desarrollo del personal, riesgos laborales y servicio sociales.

El **departamento de Finanzas y Contabilidad** se encarga de la gestión económica de la organización, y cuenta con un puesto directivo y dos empleados, uno de ellos especializado en finanzas y otro en contabilidad.

El **departamento de Ventas** está formado por dos subdepartamentos: Venta en establecimientos y Venta online. El departamento de ventas está constituido por el

responsable de ventas, un técnico y un empleado con funciones administrativas que sirven de apoyo para todo el departamento. También, cuenta con un mando intermedio que se encarga de la gestión de los tres establecimientos que tiene YourSalads, y está en contacto directo con los jefes de establecimiento. El subdepartamento de venta online cuenta con un mando intermedio y un administrativo. El departamento de ventas y marketing están muy relacionados, los buenos resultados en el departamento de ventas depende de que ambos trabajen conjuntamente y compartan información. Para hacer más factible, esta colaboración se ha creado un grupo de trabajo que se reúne habitualmente integrado por los mandos intermedios y directivos de ambos departamentos para compartir información, opiniones, experiencias...

El **departamento de Marketing** estudia la situación del mercado y las necesidades de los clientes, y en función de esto establece la estrategia de marketing de la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, este departamento mantiene una comunicación continua con el departamento de producción para desarrollar nuevos productos y con el departamento de ventas.

3. Descripción de las principales funciones y tareas a desarrollar y de los perfiles buscados. Liderazgo y empoderamiento. Asignación de responsabilidades.

YourSalads apuesta por formar equipos de trabajo multidisciplinares que pueden aportar una visión más enriquecedora para abordar los asuntos de interés de la organización. La contratación del personal se planea para que en cada departamento existan trabajadores con un perfil profesional diferente, es decir, se intenta que tengan titulaciones variadas pero que estén relacionadas con las funciones que van a desarrollar. Se valora positivamente la experiencia previa pero también se opta por contratar a personal sin experiencia al que se forma dentro de la empresa.

Las funciones principales de los puestos directivos consisten en:

- Definir y transmitir claramente los objetivos que se quieren lograr y ayudar a los subalternos en las dudas que les puedan surgir al realizar su trabajo, actuando como agentes facilitadores.
- Fomentar la participación de sus subalternos en la búsqueda de fórmulas que puedan mejorar el rendimiento de la organización.
- Favorecer la innovación dentro de la empresa aunque estos suponga realizar grandes cambios.
- Estimular una comunicación libre entre los directivos y los empleados.
- Formación continua de su equipo de trabajo

Los directivos de cada departamento son expertos bien cualificados del área funcional en la que ejercen su labor, así pueden ayudar a sus trabajadores a realizar sus funciones, aportándoles nuevos enfoques, y también cuentan con una amplia experiencia en gestión. Además, tienen competencias para ser líder y tratan con psicología a sus subalternos, siendo capaces de crear un buen ambiente de trabajo en el que exista confianza y cercanía. Los

directivos conocen a la perfección el funcionamiento de la empresa, y tienen habilidad para crear sinergias entre los departamentos y alianzas con los grupos de interés. Los directivos consideran que su presencia contribuye positivamente pero no es esencial para la realización de las tareas diarias.

Los principales roles que llevan a cabo los mandos intermedios son los siguientes:

- Garantizar que las acciones, tareas y conductos están alineadas con la visión de la empresa.
- Desarrollar una cultura de orientación al cliente dando ejemplo.
- Guiar y motivar a sus subalternos.
- Tener una buena visión de negocio para facilitar la toma de decisiones.
- Impulsar la calidad e involucrar al resto de trabajadores en la mejora de procesos.
- Asegurar el flujo correcto de información, y buscar la retroalimentación de sus trabajadores.

Los mandos intermedios cuentan con experiencia en la gestión de proyectos, y son especialistas en las competencias que se desarrollan en el departamento al que corresponden. También, saben cómo tratar a las personas y son capaces de fomentar la participación e iniciativa de los trabajadores.

Los trabajadores base apoyan a sus superiores y realizan las acciones que éstos les encomiendan con autonomía. A esta categoría pertenece el personal administrativo, técnico, ayudantes y dependientes de establecimientos. Estos empleados son muy valorados por la empresa, por lo que sus supervisores tienen que mantener una buena comunicación y formarles continuamente sobre las novedades implantadas en la organización.

YourSalads considera que tanto los miembros de la alta dirección como sus directivos y mandos intermedios tienen que actuar como **líderes**. El rol de éstos es establecer unos valores y principios éticos que desarrollan una cultura y un sistema de gobierno en la organización que ofrezca a sus grupos de interés una identidad y atractivo únicos. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. Los líderes también son capaces de adaptar y reorientar la dirección de la organización, en función del entorno exterior, logrando que todo el personal les siga.

Los líderes de la organización trabajan mediante el **empoderamiento** de las personas, se encargan de formar al personal para que puedan tomar sus propias decisiones. El empoderamiento consiste en delegar en los empleados, permitiendo que tomen decisiones relativas al trabajo que realizan. Los cargos directivos depositan su confianza en los empleados, permitiéndoles trabajar de forma autónoma y fomentando al mismo tiempo una línea de comunicación abierta. Se les asignan responsabilidades a los empleados, permitiéndoles realizar el trabajo al ritmo y modo que ellos consideren más eficaz y eficiente para obtener buenos resultados.

Un empoderamiento eficaz logra que los empleados consideren también como propia la visión y misión de la empresa, y que estos trabajen con iniciativa y motivación. Este tipo de gestión aumenta el rendimiento de la organización, ya que los trabajadores muestran un mayor nivel de satisfacción laboral y en consecuencia se produce un aumento de la productividad.

4. Procesos de selección y de promoción interna. Evaluación del desempeño.

4.1 Procesos de selección

Dada la gran importancia que tienen los recursos humanos en la empresa, debemos tener especial cuidado a la hora de reclutar y seleccionar a nuestros futuros trabajadores, esto con el fin de conseguir un personal idóneo para ocupar el puesto vacante.

Para la consecución de personal usaremos los siguientes métodos o fuentes:

- Propias: a través de bolsa de trabajo interna (referidos de los socios o de los mismos empleados) o de la bolsa de trabajo creada en nuestra página de internet donde publicaremos ofertas.
- Externas: anuncios en prensa, medios electrónicos como el Internet, agencias de empleo.

El procedimiento será el siguiente:

- Análisis del perfil de los aspirantes de acuerdo a la función.

- Una vez seleccionados los candidatos se procederá a realizar la entrevista de selección y análisis de Competencias de acuerdo con criterios como: orientación a resultados, conocimiento Visión de Negocio, desarrollo Profesional, cooperación, flexibilidad y orientación al cliente.

- Contratación: Para efectos de contratación inicialmente se realizara un contrato temporal a prueba por tres meses, con el fin de evaluar y verificar que el empleado cumpla con las expectativas, aptitudes y desempeño indispensable para el cargo. Finalizado este periodo, se suscribirá un contrato a término indefinido conforme a la normatividad vigente.

- Acogida: Brindaremos todos los elementos necesarios para acoger e integrar al trabajador en su nuevo entorno, entregando las líneas necesarias para su buen desempeño.

4.2 Promoción interna y evaluación del desempeño

La política de promoción interna implementada por YourSalads, a través de un proceso de evaluación y formación establecido reconoce los méritos profesionales de nuestros empleados y valora el conocimiento que aportan en cuanto a la organización. Dentro de esta empresa, se

potenciara la movilidad funcional entre las diferentes áreas del negocio o grupo. Consideramos que esta política es un elemento clave para motivar y fidelizar a nuestros empleados, favoreciendo el clima laboral interno de la compañía. Igualmente creemos que la formación y el desarrollo de nuestros empleados juegan un papel fundamental en la estrategia de la compañía, tanto para mejorar la capacidad profesional en el puesto de trabajo o con la finalidad de la promoción. Se desarrollará un plan de formación anual.

5. Condiciones Laborales. Salarios, turnos, tipos de contrato, fórmulas de compensación y de reconocimiento.

Desde YourSalads queremos gestionar unas condiciones laborales que permitan a nuestros trabajadores **compaginar su vida laboral con su vida personal**. Entendemos que un trabajador que llega al trabajo sin problemas personales trabajará más relajado, lo que le permitirá focalizar todo su potencial a las tareas asignadas. Por tanto que un trabajador pueda compaginar en la medida de lo posible su vida laboral y personal repercutirá por tanto en un trabajo más eficiente y eficaz además de bajar la probabilidad de que se produzcan accidentes laborales por estar distraído.

Con una **política de salarios** acorde al mercado y las necesidades de la sociedad, pero también en función del grado de responsabilidad que tengan en la empresa. Se establecerán 3 niveles de responsabilidad y por lo tanto de política de salarios.

- **Nivel 1:** En este nivel estarán los empleados con menos responsabilidad, aunque con cierto grado de empoderamiento. Su salario base será de 14 pagas de 800 euros netos para los que realicen jornada completa, este sueldo irá acompañado de complementos ligados a la productividad. Los complementos ligados a los objetivos de productividad tiene como objetivo hacer que los trabajadores se sientan partícipes de la empresa y de este modo desarrollen su trabajo más implicados.
- **Nivel 2:** En este nivel estarán los mandos intermedios, estos mandos serán los encargados de transmitir los objetivos de la empresa y de inculcar una forma de trabajo en su sector. Para este nivel el salario base será de 14 pagas de 1200 euros netos, este nivel tendrá un mayor nivel de complementos ligados a los objetivos de productividad, eficiencia y efectividad pudiendo hasta doblar el sueldo base en forma de complementos.
- **Nivel 3:** En este nivel se encontraran los directores de departamento donde cobraran de salario base 14 pagas de 2000 euros al mes, este sueldo también estará suplementado con pagar extra ligadas a los objetivos de producción, eficiencia, efectividad y beneficios de la empresa. En este caso los con los completos también puede llegarse a duplicar el salario base. Los Directivos de este nivel estarán provistos de dietas y pagos por la gasolina cuando tengan que hacer desplazamientos.

Para que se sientan partícipes desde Yoursalads tenemos **la cultura empresarial de compartir los resultados** de ventas y los objetivos estratégicos. Si los objetivos estratégicos fijados cada semestre por la dirección se cumplen se retribuirá a los trabajadores con un porcentaje extra de su sueldo. **Los tipos de contratos** que vamos a fomentar en YourSalads son contratos

indefinidos con un periodo de prueba de 3 meses, prorrogable a otros 3 si la empresa lo considera oportuno en su mayoría de jornada completa aunque también de media jornada para cubrir las horas de mayor actividad tanto en el centro logístico como en las tiendas.

Sueldos más flexibles: los planes flexibles de compensación. Se trata de que el trabajador proponga cómo quiere percibir su salario, dentro de las limitaciones que impone la normativa vigente -la retribución en especie no puede superar el 30% de la retribución total-. Así, determinados servicios que el empleado contrataba a título particular -planes de pensiones, seguros de vida, formación de postgrado, automóvil, gastos de gimnasio o los que la imaginación de empresa y empleado permitan- pasa a suministrárselos la compañía. Además de las ventajas fiscales que conlleva para el empleado, éste también se beneficia de los ahorros obtenidos por la compañía que, gracias a su mayor poder de negociación, consigue estos bienes a precios más competitivos que los del mercado. Sin un coste salarial directo para la empresa -se lo descuenta al empleado de su salario bruto- aumenta la retribución neta del empleado.

Desde YourSalads queremos facilitar la vida laboral y personal permitiendo a nuestros empleados elegir los turnos que mejor pueden encajar con sus necesidades. Para estos turnos otorgaremos prioridad de elección a las personas con niños pequeños a su cargo y personas mayores. Además los empleados con niños a su cargo pueden pedir una reducción de la jornada laboral si así lo desean. Con estas medidas queremos **apoyar la maternidad** y que no sea un obstáculo para ningún empleado. Queremos que un empleado pueda desarrollar toda su vida laboral en nuestra empresa sin importar por la etapa en la que se encuentre.

Los turnos que desarrollaremos en nuestro centro logístico serán turnos de 8 a 17 con una hora de descanso de lunes a viernes, pudiendo extender los horarios con horas completarias en función de la necesidad de abastecimiento de las tiendas y máquinas expendedoras. En las tiendas se crearán turnos específicos pero flexibles para las necesidades de cada tienda para cubrir desde la comida hasta la cena. Para nuestros jefes de sección se fomentará **un modelo de disponibilidad 0** en fin de semana en el cual los mandos intermedios no podrán ser llamados por motivos laborales en el fin de semana. Esto ayudará a nuestros jefes de sección a desconectar realmente del trabajo y ayudar a que vuelvan al principio de la semana con motivación suficiente para conseguir los objetivos. En este modelo de disponibilidad 0 en fin de semana los encargados de las funciones serían los Directores de departamento. Para estos Directores de departamento se va a fomentar el **modelo de luces apagadas** por el cual a la hora de salida se apagarán las luces de la oficina. La política de luces apagadas hace referencia a una medida de conciliación de vida familiar y laboral muy aplicada en las empresas de los países del centro y norte de Europa por la que las luces de la oficina se apagan a una determinada hora por la tarde. El empleado o empleada que necesite prolongar su jornada debe de hacer una petición expresa y justificarlo. Los expertos ya hace tiempo que han determinado que promover el equilibrio entre la vida laboral y la personal tiene un coste cero para la empresa ya que una plantilla motivada y satisfecha con sus condiciones laborales revierte en mayor productividad.

Una **forma de compensación y reconocimiento** será dar una compensación extra a la tienda que mejor ratios de venta tenga y mejor puntuación saque en encuestas de satisfacción

realizadas por nuestros clientes. Es una forma de incentivar la competencia interna entre establecimientos, de modo que se empuje a los jefes de tienda hacia la excelencia operacional. Esta forma de premiar a los mejores debe hacerse de modo que no sea discriminatorio y o sesgado y por tanto debe basarse en datos objetivos. Estos objetivos tienen que ser explicados en toda la cadena para hacer partícipes a todos y que entiendan su función de mejora continua. Cada mes por tanto se hará una lista que se exhibirá en los tableros de la empresa con los mejores grupos de trabajo en las tiendas para que se reconozca el trabajo de los mejores.

Otra forma de compensación y reconocimiento será **la posibilidad de promoción y ascenso** dentro de la propia empresa. Esta es una de las fórmulas más usadas por las empresas para retener a sus empleados. Dar al empleado la oportunidad de desarrollar carrera dentro de la empresa hace que se retenga el talento más que una pequeña subida salarial. Todo empleado busca crecer y desarrollarse en una empresa por encima de un pequeño aumento de sueldo.

6. Política de Formación

Para que nuestra empresa avance es necesario que nuestros empleados estén formados para poder desarrollar una empresa con un modelo EFQM y para que ellos puedan continuar con su formación. Para poder implementar ese modelo EFQM es necesario que nuestros empleados estén en **formación continua**. Como ya se ha descrito en YourSalads queremos que toda la organización se implique en la mejora continua de la empresa, para eso todos los empleados tienen que estar en formación para que tengan las herramientas necesarias para poder anticiparse a los cambios y poder evitar los problemas que puedan lastrar en un futuro a la empresa. Es necesario que desde recursos humanos se genere un capital humano dinámico y abierto a cambios para poder afrontar con éxito los cambios del mercado.

La mejor vía para llegar a una política de formación coherente con la estrategia general de la Organización es a través de un proceso de detección de necesidades. Las acciones formativas no deben tener un origen espontáneo debido a una carencia en la realización del trabajo o a las peticiones individuales de formación. El origen o la causa que determinan el diagnóstico de necesidades, conviene abordarse desde 3 aproximaciones diferentes:

La organización, la visión estratégica de la formación vinculada a las necesidades directas de la empresa:

- Relación entre la Organización y su entorno empresarial
- Mejora de la eficacia y la eficiencia en los procesos de negocio.
- La formación como instrumento al servicio de la competitividad empresarial.

Las herramientas de análisis de necesidades organizativas pueden ser:

- Análisis de la información organizativa existente (valores culturales, análisis de procesos,...)
- Reuniones de trabajo con la Dirección.

El puesto

Los cursos de formación que ofertaremos en YourSalads serán cursos que si es posible serán impartidos por la dirección más cualificada de la empresa y si no es posible se externalizará su gestión. Ofertaremos cursos de formación que serán necesarios para los empleados de todos los niveles pero también cursos de formación específica para cada nivel de responsabilidad.

Los niveles más altos necesitaran cursos con orientación de gestión:

- Planificación y organización
- Gestión de presupuestos
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Liderazgo
- Idiomas con orientación en business
- Gestión del talento

Los empleados de menor nivel necesitaran cursos con orientación técnica:

- Conocimientos de informática
- Idiomas con orientación a venta
- Técnicas de venta
- Reparación de maquinaria
- Nutrición y Dietética
- Bromatología

Las personas

Una tercera óptica en la que se basa el análisis son las necesidades individuales de las personas que integran la Organización. Conocer las expectativas de formación y desarrollo de todos los empleados no sólo resulta interesante desde la recogida de información, sino también desde la óptica de la implicación de las personas dentro de la elaboración del Plan de Formación.

Las herramientas de análisis de necesidades del puesto pueden ser:

- Estudios de clima laboral.
- Procesos de evaluación del desempeño.

Una vez recogidas todas las necesidades de formación se deben agrupar y priorizar según los criterios definidos por la Dirección de RR.HH. Este es un punto crítico dentro del proceso, ya que de este estudio van surgir los objetivos y la política de formación a aplicar en la Organización. La validación de esta política por parte de la Dirección ofrece una mayor fuerza e integración del Plan con la Estrategia General.

Para que la formación sea una herramienta que permita conseguir este logro de objetivos es necesario que se encuentre, como ya hemos visto anteriormente, suficientemente integrada tanto con la estrategia empresarial como con las necesidades de formación detectadas en los empleados. Este Plan General se operativiza en el Plan Anual de Formación que define la planificación, impartición, seguimiento y evaluación de los programas/acciones formativas conforme al presupuesto anual previsto.

La política de formación **necesita tener la suficiente estabilidad en el tiempo** para que puedan cumplirse los objetivos definidos y estos tengan un impacto observable en la Organización. Una de las principales fuentes de actualización de la política son los análisis de necesidades que pueden llevarse a cabo.