

El proceso de afectación en la puesta en marcha de la empresa “Doña Patata”

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Los comienzos de la empresa DOÑA PATATA en el año 2011 fueron difíciles, debido a que, el mercado de patatas fritas ya estaba bastante maduro en la provincia de Ciudad Real, donde pretendía instalarse. Sin embargo, los propietarios decidieron que tenían un aval importantísimo para hacerse un hueco en el sector, ya que otra empresa del grupo LA BUENA PATATA iba a suministrar la materia prima, esto es, las patatas de primerísima calidad que hasta el momento se exportaban fundamentalmente fuera de España. Lo primero que la empresa tenía que hacer era dar a conocer un producto ya consolidado pero con una imagen novedosa y, durante muchos meses, su tarea fundamental fue diseñar anuncios publicitarios para la prensa, conceder entrevistas en el ámbito local tanto en prensa como en televisión. El primer paso para este *branding* o creación de imagen de marca en el consumidor ha sido el diseño del *packaging*, alejado del concepto habitual de las patatas fritas artesanas. Se ha apostado por una imagen no convencional, novedosa y atractiva, tanto por los colores como por el protagonismo que se concede a una mascota que personaliza a la marca, dotándola de simpatía y cercanía a los segmentos de consumo infantil y juvenil.

A finales de año decidieron poner en marcha la actividad de la empresa para lo que compraron la maquinaria específica para el lavado, corte, proceso de fritura y envasado; ahora sólo faltaba buscar a los trabajadores. Para ello, se contactó con un especialista de RR.HH. que gestionaba ofertas de empleo y se le encargó la tarea de especificar el tipo de trabajadores que iba a necesitar la empresa y qué debería hacer exactamente cada uno. Lo primero que hizo fue prever el número inicial de personas a contratar, teniendo en cuenta que se preveía una pronta expansión. En total se debía contratar a 19 personas. De entre ellas, tres serían administrativas, seis operarios de máquina y diez comerciales. Se especificaron las tareas que debían desarrollar cada uno de ellos, sus obligaciones, sus responsabilidades, sus horarios y turnos, etc. Todo ello se plasmó por escrito en un Manual de Operaciones señalando los puestos que iban a

componer las funciones operativas de la empresa. Por ejemplo, el informe referido a las administrativas hacía referencia a un conjunto de requisitos mínimos para quien fuese a ocupar el puesto, que luego plasmaron en un anuncio aparecido un domingo en el periódico EL PAIS y en una oferta de empleo publicada en el portal INFOJOBS. En ambas oferta se solicitaban administrativas con los siguientes requisitos: mujer, de entre 25 a 35 años, con estudios universitarios de grado medio, con conocimientos de informática y con experiencia de, al menos un año, en un puesto similar. Las interesadas debían mandar un CV, junto con la fotografía reciente a la sede de LA BUENA PATATA, donde se iniciaría la andadura de DOÑA PATATA. Se presentaron seis candidatas con los datos requeridos y para la elección del primer trío de administrativas se les hizo una serie de pruebas básicas y se les solicitó que aportaran referencias de trabajos previos que fueron comprobadas.

El problema principal, era conseguir a los trabajadores adecuados para trabajar con una maquinaria tan específica comprada en Alemania. Para encontrarlos, los socios de DOÑA PATATA acudieron a algunas Empresas de Trabajo Temporal, al INEM así como a candidatos propuestos por los empleados de una filial del grupo o de conocidos de empresas competidoras.

Para atraer a los candidatos comerciales se incluyeron varios anuncios breves en distintos periódicos (se incluían los requisitos y los interesados tenía que pasarse por la sede de la empresa para rellenar un impreso con sus datos y su experiencia comercial), y sobre todo, se contó con los conocidos de los dos jóvenes que ya estaban en la empresa. A éstos se les pasaron una serie de test, donde se intentaba saber el grado de habilidades verbales y manuales, de astucia, de agudeza y si tenían conductas adecuadas para un trabajo que requería el trato continuo con clientes.

Todos los candidatos fueron entrevistados por la dirección de la empresa, que quería conocer más sobre la personalidad y la motivación de todos sus futuros trabajadores. Una semana después se reuniría con cada grupo de trabajadores por separado para explicarles las tareas que tenía que realizar y para entregarles una especie de libro explicativo del negocio. Después de esta reunión todos los empleados comenzaban un curso inicial sobre la cultura corporativa del grupo que se realizaba dentro de las instalaciones de la empresa, de dos días de duración. A continuación, los operarios realizaban un curso específico sobre la maquinaria a utilizar de tres días de duración. Por su parte, los comerciales, tras el curso de inicio realizaban un curso de tres

días en una finca cercana donde ponían a prueba sus capacidades de trabajo en equipo a través de pruebas de campo y juegos de coordinación.

Fecha del caso: Abril de 2013.

Palabras clave: reclutamiento, selección, socialización.

Preguntas sobre el caso

- 1.- ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizó en cada uno de los puestos de trabajo que necesitaron?
- 2.- ¿Qué pruebas de selección se usaron?
- 3.- Señale los elementos del proceso de socialización que utilizó la empresa e indique en qué área concreta se centraron.