



UNIVERSIDAD DE JAÉN  
*Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas*

Trabajo Fin de Grado

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE  
LAS PRÁCTICAS DE  
GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS EN EL GRUPO  
VALEO**

**Alumno: Natalia Luque Castillo**

**Julio, 2016**



# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RRHH EN EL GRUPO VALEO**

## **RESUMEN:**

El objetivo de este trabajo es determinar si la dirección de recursos humanos del Grupo Valeo es estratégica o no. Esta organización es un proveedor de automoción con sede en Francia, socio de todos los fabricantes a nivel mundial, formado por 136 plantas distribuidas en 29 países de todo el mundo.

Cada día es más importante tener una dirección estratégica de recursos humanos en el mundo de los negocios, ya que puede ser considerada como fuente de ventaja competitiva.

La metodología que hemos empleado en este trabajo ha sido una revisión de fuentes secundarias, de las que hemos recopilado y analizado información, la cual hemos dividido en cinco capítulos que nos ayudarán a reflexionar sobre nuestro objetivo.

## **ABSTRACT:**

The target of this work is to determine if the human resource management of the Group Valeo is strategic or not. This organization is a motoring provider with head office in France, associate of all the manufacturers on a global scale, formed by 136 plants distributed in 29 countries of the whole world.

Every day is more important to have a human resources strategic management in the world of the business, since it can be considered to be a source of competitive advantage.

The methodology that we have used in this work has been a review of secondary sources, of which we have compiled and analysed information which we have divided in five chapters, which will help us to reflect on our target.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: PRESENTACIÓN DEL GRUPO VALEO.....	3
1.1. Historia.....	4
1.2. Gobierno corporativo.....	7
1.2.1. Junta Directiva.....	8
1.2.2. Comité operativo.....	9
1.3. Unidades de negocio.....	11
CAPITULO 2: DIRECCIÓN ESTRATEGICA.....	13
2.1. Visión.....	13
2.2. Misión.....	13
2.3. Objetivos.....	14
2.4. Estrategia.....	14
2.5. Valores y Responsabilidad Social Corporativa.....	17
CAPITULO 3: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
3.1. Reclutamiento, selección e incorporación al trabajo.....	31
3.2. Formación y desarrollo profesional.....	36
3.3. Retribución.....	38
3.4. Certificado Top Employers 2016.....	45
CAPITULO 4: DERRHH EN EL GRUPO VALEO.....	47
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de distribución de los centros del Grupo Valeo.....	3
Figura 2: Logotipo y marca del Grupo.....	5
Figura 3: Los 5 ejes para satisfacer al cliente.....	6
Figura 4: Miembros del Consejo de Administración.....	8
Figura 5: Producción de vehículos en millones de unidades.....	16
Figura 6: Líneas prioritarias de la Gestión de RRHH.....	26
Figura 7: Relación entre la estrategia y la gestión de los RRHH.....	49



## INTRODUCCIÓN

---

El objetivo del presente trabajo fin de grado es analizar la empresa Grupo Valeo para identificar los elementos de la empresa y de su gestión de RRHH y ver si se trata de una gestión estratégica de RRHH o no. Para ello he de decir que la gestión de personas es una de las funciones empresariales que más ha evolucionado en los últimos tiempos. Las empresas han detectado el valor que aporta la gestión de RRHH para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto, y por ello quieren llevarla hacia un punto de vista más estratégico. No siempre se les ha dado a las personas la importancia que actualmente las empresas asignan a sus trabajadores (De la Calle y Ortiz, 2015).

Esta consideración como estratégica implica que debe existir por un lado un ajuste entre la estrategia de la empresa y el entorno (dirección estratégica) y por otro, una coherencia entre la estrategia de la empresa y las funciones incluidas dentro de la gestión de RRHH (Albizu y Landeta, 2014)

Por ello vamos a basarnos en los cuatro elementos que tal y como indican Albizu y Landeta (2014, p.281, 282 y 283) convierten en estratégica la dirección de los RRHH y que son:

- La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas; por ello, se considera que la gestión de RRHH es clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo.
- La interrelación entre la gestión de los RRHH y los procesos estratégicos empresariales.
- Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elementos de transformación estratégica de la FRRHH y, por tanto, deben tener mayores responsabilidades.

El estudio realizado versa sobre el Grupo Valeo, un proveedor de automoción con sede en Francia, socio de todos los fabricantes a nivel mundial.

Para realizar el estudio hemos revisado la información de su página web corporativa, así como de otras de sus plantas, su Código ético, informes de actividad y desarrollo, y algunos convenios colectivos, de los cuales he podido conseguir información acerca de la retribución.

Una vez recogida la información y hecho un análisis del mismo, hemos estructurado el trabajo en cinco capítulos que son:

### CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Corresponde a la presentación del Grupo y en él explicaremos su historia, la composición del Gobierno Corporativo del mismo y sus diferentes unidades de negocio que lleva a cabo.

### CAPÍTULO 2: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL GRUPO

En este bloque explicaremos la misión, la visión, los objetivos y los valores que lleva a cabo el Grupo. Además haremos referencia a la Responsabilidad Social Corporativa que sigue, y que es muy importante en el Grupo.

### CAPÍTULO 3: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

En este apartado haremos mención a la gestión de recursos humanos, donde explicaremos cómo realiza las funciones de reclutamiento y selección, las actividades que lleva a cabo para la formación y desarrollo profesional, aspecto interesante al ser galardonado con el certificado Top Employers 2016.

### CAPÍTULO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH DEL GRUPO VALEO

Aquí será donde determinaremos si la gestión de RRHH del Grupo tiene carácter estratégico. Para ello, revisaremos el tipo de relación existente entre la dirección estratégica y la gestión de RRHH para determinar si ésta última está contribuyendo a la consecución de la estrategia del Grupo.

### CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

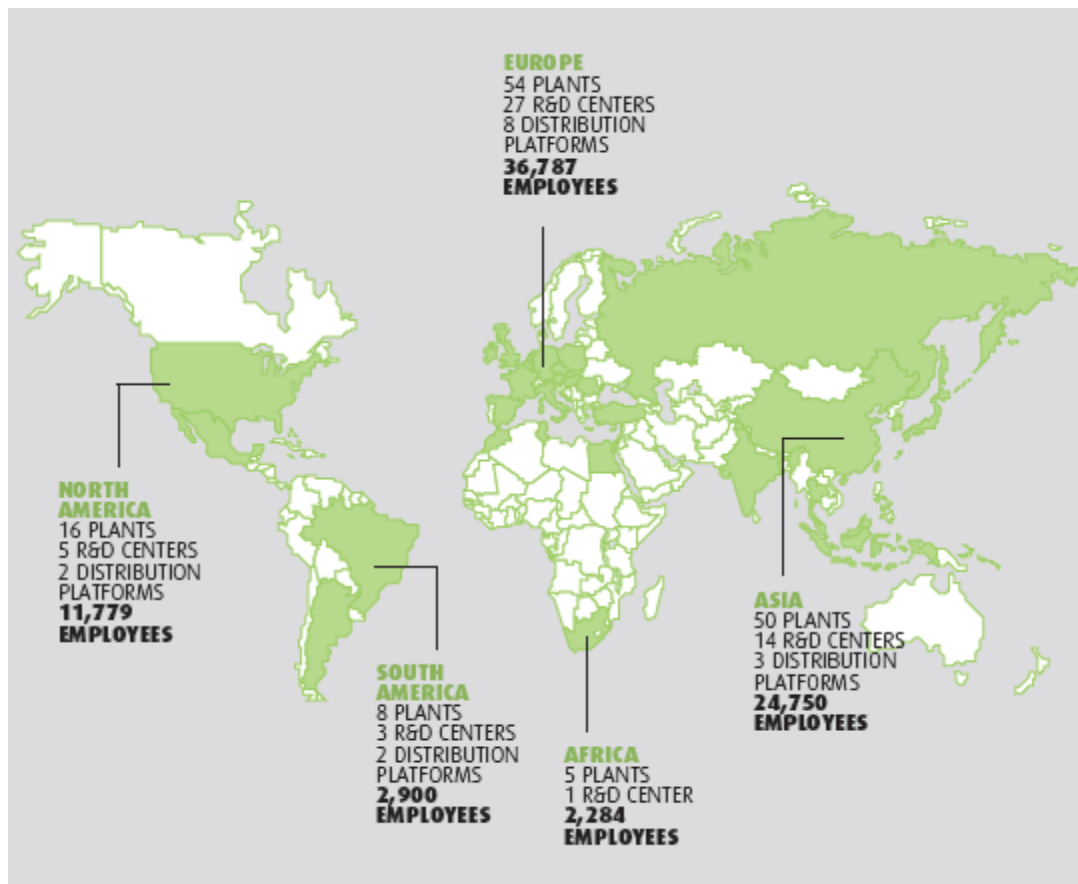
En este apartado diremos una conclusión final de lo que ha sido nuestro trabajo y de lo que representa la dirección de RRHH en esta empresa.



## CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN VALEO

Valeo es un proveedor de automoción con sede en Francia, socio de todos los fabricantes a nivel mundial. Como empresa tecnológica, Valeo propone productos y sistemas innovadores que contribuyen a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, la mejora del rendimiento del vehículo, así como el desarrollo de la conducción intuitiva. En su Memoria Anual del ejercicio 2014 indica que el Grupo generó ventas de 12,7 billones de € e invirtió más del 10% de sus ventas de equipos originales en investigación y desarrollo. Valeo tiene 136 plantas, 16 centros de investigación, 34 centros de desarrollo y 15 plataformas de distribución, y emplea a 81.800 personas en 29 países en todo el mundo como se muestra en la figura 1.

Figura 1.- Mapa de distribución de los centros del Grupo Valeo



Fuente: Memoria Grupo Valeo (2014)

## **1.1. HISTORIA**

Todo comenzó en 1923 con la producción de forros de freno y forros de embrague en un taller en Saint-Ouen, a las afueras de París. Noventa años después, Valeo es un socio de los principales fabricantes de automóviles y opera en 29 países, por lo que es uno de los proveedores de automoción líderes en el mundo.

### 1923-1961 – Comienzos

En 1923, Eugène Buisson, el representante francés para forros de freno de Ferodo, abrió talleres en Saint-Ouen para fabricar, bajo licencia, sus propios materiales de fricción. Este fue el nacimiento de la Société Anonyme Française de Ferodo (SAFF).

En 1932, la compañía amplió sus actividades para incluir la producción de embragues y SAFF comenzó a cotizar en la Bolsa de París. En la víspera de la Segunda Guerra Mundial, la compañía llevó a cabo casi todas las patentes relativas a los embragues.

Durante la guerra, en la batalla de Falaise en 1944, sus fábricas de Normandía fueron parcialmente destruidas, y durante la Liberación de París, los talleres de Saint-Ouen (forros de frenos y embragues) sufrieron graves daños. En la década de 1950, la empresa modernizó y amplió fuera de la región de Paris, la construcción de nuevas fábricas, sobre todo en Normandía (materiales de fricción) y Amiens (embragues).

En 1953, la compañía celebró su 30 aniversario. Los embragues, con sus tecnologías en constante evolución, se convirtieron en su actividad principal.

### 1962-1978 – La conquista de Europa

En 1962 la empresa se hizo cargo de SOFICA (Sociedad de Fabricación Industrial de Calefacción y Ventilación) especialista en calefacción y aire acondicionado con una fábrica en Nogent-le-Rotrou (Francia), adquiriendo así una nueva línea de negocio: sistemas térmicos para automóviles.

La empresa se reestructuró para reflejar sus actividades, que ha seguido diversificando, en particular con la incorporación de sistemas de iluminación y limpieza. Durante la década de 1960 la compañía se expandió en Europa, en estrecha colaboración con sus clientes, principalmente franceses e italianos. Nuevos sitios se establecieron en España e Italia.

En 1970, la compañía construyó un centro de investigación (incluyendo un túnel de viento) dedicado a los sistemas térmicos, en La Verrière (región de París).

Continuó expandiéndose con una serie de adquisiciones en Europa, así como la toma de control de SEV Marchal (1970/71), y luego de París – Rhône y Cibié (1977-1978). Estas

adquisiciones permitieron a la compañía ampliar su estrategia a largo plazo para abarcar los componentes eléctricos (bujías, alternadores y motores de arranque, además de encendido, iluminación y sistemas de limpieza).

En 1974, el Grupo creó una actividad de sistemas térmicos en Sao Paulo, Brasil.

#### 1980 – El nacimiento de una marca

Con el fin de unir sus marcas con las personas, la compañía adoptó el nombre de Valeo (“Yo soy así” en latín), el nombre de su filial italiana, en la reunión anual de accionistas el 28 de mayo de 1980. Esta marca se ha mantenido hasta la actualidad con el logotipo que presentamos en la figura 2.

Figura 2.- Logotipo y marca del Grupo.



Fuente: Página corporativa de Valeo

#### 1980-1990 – La expansión internacional

En 1980, Valeo abrió su primer sitio en los Estados Unidos, para la producción de sistemas de calefacción, seguida en 1982 por un sitio en México.

En 1984, el grupo se hizo cargo de Ducellier, una empresa productora de alternadores, motores de arranque, faros y sistemas de encendido, y estableció su primer sitio en Túnez, para producir embragues.

En 1985, las primeras Direcciones Nacionales fueron creadas para actuar como embajadores del Grupo en España, Italia, Alemania, Brasil y Japón.

En 1987, Valeo reorientó completamente su actividad principal y comenzó a deshacerse de las empresas no automotrices y no estratégicas. El Grupo adquirió Neiman, lanzando su actividad de sistemas de seguridad.

En 1988, Valeo abrió sus primeros sitios en Corea del Sur y Turquía.

### 1990-2000 – Los más altos estándares en todos los niveles

Durante la década de 1990, la excelencia operativa se convirtió en una prioridad y Valeo introdujo su sistema de “5 ejes” para lograr la satisfacción del cliente a través de la calidad total, los cuales son los que puede apreciar en la figura 3.

Figura 3.- Los 5 ejes para satisfacer al cliente.



Fuente: Página web de Valeo

Las operaciones de investigación y desarrollo se expandieron, y en 1992 se inauguró un centro de I + D dedicado a la electrónica en Créteil (región de París), mientras que otro se abrió en Bobigny (región de París) centrándose en la iluminación.

El desarrollo internacional continuó. Valeo se trasladó a China (1994), Polonia, la Republica Checa (1995) y la India (1997).

En 1998, el Grupo adquirió el negocio de los sistemas eléctricos de Industrias ITT, así como las actividades de la industria automotriz de Labinal. Estas adquisiciones han permitido a Valeo convertirse en un actor global en los sistemas eléctricos y electrónicos.

### 2000-2009 – La innovación tecnológica

Al inicio de la década de 2000, Valeo lanzó sus programas para presentar innovaciones a sus clientes. El grupo se convirtió en un líder mundial en sistemas de ayuda al aparcamiento con sensores ultrasónicos.

En 2004, el Grupo abrió su primer centro de I + D en China (Wuhan) dedicada a la iluminación. Valeo fue el primero en lanzar la tecnología Stop-Start en el mercado.

En 2005, Valeo adquirió la división de la electrónica del motor de Johnson Controls, permitiendo al Grupo fortalecer sus operaciones de eficiencia del sistema de propulsión para vehículos más limpios, más eficientes y más económicos.

### Desde 2009 – Crecimiento responsable

La estrategia del Grupo se basa en dos áreas principales de crecimiento: la reducción de las emisiones de CO2 y el desarrollo en los países de alto crecimiento y Asia.

Valeo es reconocida por sus tecnologías innovadoras, en particular las que reducen las emisiones de CO2, y se esfuerza para que sean accesibles a la mayor cantidad de gente posible.

En 2011 Valeo adquirió el proveedor automotriz japonés Niles, convirtiéndose en el líder mundial en el mercado interior de los controles.

### En 2013

Las perspectivas del Grupo para el crecimiento son excelentes, y su objetivo fundamental no ha cambiado desde 1923: trabajar en estrecha colaboración con los fabricantes de automóviles y los automovilistas con el fin de hacer los vehículos más limpios, más seguros y más eficientes.

## **1.2. GOBIERNO CORPORATIVO**

En la web corporativa podemos leer un mensaje de Pascal Colombani, Presidente del Consejo de Administración de Valeo, que dice: “El Consejo de Administración está totalmente determinado para apoyar la estrategia del grupo, para trabajar en estrecha colaboración con los fabricantes de automóviles en todo el mundo en sus esfuerzos para reducir las emisiones de CO2, ofreciéndoles conceptos innovadores y desarrollar nuestro negocio en Asia y los países emergentes.”

En este apartado analizaremos el funcionamiento y composición del gobierno corporativo del Grupo Valeo, en el cual se puede distinguir la Junta Directiva y el Comité Operativo.

## 1.2.1. JUNTA DIRECTIVA

### FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

El Consejo de Administración determina las orientaciones de las operaciones de la compañía y se encarga de su aplicación. Sin perjuicio de las facultades expresamente otorgadas a las juntas de accionistas y dentro del límite del objeto social, el Consejo de Administración es competente para manipular y decidir sobre cualquier asunto que le concierne. El Consejo de Administración lleva a cabo todos los controles y auditorías que estime apropiado.

### COMPOSICIÓN

En la reunión del 20 de marzo de 2009, el Consejo de Administración nombró Presidente de la Junta a Pascal Colombani y como Consejero Delegado de la Compañía a Jacques Aschenbroich. Los demás miembros del Consejo se pueden ver en la figura 4, donde se aprecia la presencia de 4 mujeres sobre 12 miembros en total.

Además, el Consejo de Administración ha establecido **tres comités** cuya finalidad es la de mejorar su funcionamiento y ayudar en la decisión del proceso de fabricación:

- El Comité de Auditoría y Riesgos, compuesto por Daniel Campus (Presidente), Michel de Fabiani, Noëlle Lenoir y Thierry Moulonguet.
- El Comité de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, compuesto por Georges Pauget (Presidente), Caroline Maury Devine, Sophie Dutordoit, Michel de Fabiani y Urike Steinhorst.
- El Comité de Estrategia, compuesto por Jérôme Contamine (Presidente), Gérard Blanc, Thierry Moulonguet, Georges Pauget y Urike Steinhorst.

Figura 4.- Miembros del Consejo de Administración





Fuente: página corporativa de Valeo

### 1.2.2. COMITÉ OPERATIVO

El Comité Operativo de Valeo, presidido por Jacques Aschenbroich, director general del grupo, está integrado por 15 miembros, entre ellos el Jefe de Operaciones, los Directores Funcionales y los Presidentes de los Grupos de Negocio y de Valeo Service. Su función es definir las orientaciones estratégicas del Grupo, para supervisar la gestión operativa de los Grupos de Negocio, y para coordinar la ejecución del proyecto.

- **Jacques Aschenbroich**, Director Ejecutivo
- **Geoffrey Bouquot**, Vicepresidente de Estrategia Corporativa y Relaciones Externas

- **Fabienne de Brébisson**, Vicepresidente de Comunicaciones
- **Robert Charvier**, Director Financiero
- **Catherine Delhaye**, Directora de Ética y Cumplimiento
- **Antoine Doutriaux**, Presidente del Grupo de Negocio de Sistemas Térmicos
- **Xavier Dupont**, Presidente del Grupo de Negocio de Sistemas de Propulsión
- **Eric Antoine Fredette**, Asesor General
- **Bruno Guillemet**, Vicepresidente Superior de Recursos Humanos
- **Maurizio Martinelli**, Presidente del Grupo de Negocio de Sistemas de Visibilidad
- **Axel Joachim Maschka**, Vicepresidente Superior de Ventas y Desarrollo de Negocios
- **Christophe Périllat**, Director de Operaciones
- **Eric Schuler**, Presidente de la Actividad Valeo Service
- **Jean-François Tarabbia**, Vicepresidente Superior de Investigación y Desarrollo y Marketing de Producto
- **Marc Vrecko**, Presidente del Grupo de Negocio de Sistemas de Confort y Ayuda a la Conducción

**Otros Directores Funcionales:**

- Rodolphe Garnier, Grupo de Auditoría Interna y Director de Control Interno

**Directores Nacionales:**

- Sergio-Pancini Sa, Sudamérica
- Luis Chica Couto, España/Portugal
- Rebecca Cullinan, ASEAN
- Françoise Colpron, Norteamérica
- Ashok Kumar Belani, India
- Burak Akin, Turquía
- David Gstalder, Polonia
- Anders Karlsson, Rusia
- Sung-Ho Kim, Corea
- Maurizio Martinelli, Italia
- Edouard de Pirey, China
- Ryuji Saito, Japón
- Alexander Ziem, Alemania



### 1.3. UNIDADES DE NEGOCIO

Según Guerras y Navas (2015, p.47), se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) “*al conjunto de actividades homogéneo desde el punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.*”

Una vez entendido dicho término, podemos identificar que el Grupo Valeo se compone de cuatro unidades estratégicas de negocio y una actividad del mercado de accesorios, cuya denominación es Valeo Service. A continuación explicaré de forma más detallada en qué consisten estas UEN.

1. Grupo Empresarial de Sistemas de Confort y Ayuda a la Conducción: desarrolla sistemas de interfaz entre el conductor, el vehículo y el medio ambiente, que ayudan a mejorar el confort y la seguridad.

Se centra en la experiencia del conductor y desarrolla una gama de soluciones únicas para hacer la conducción más intuitiva. Las innovaciones de los tres Grupos de Productos (Asistencia a la Conducción, Electrónica de Interior y Controles Interiores) hacen una movilidad más segura, más conectada y más ambiental.

El grupo continuó viento en popa con la entrada de pedidos que alcanzó su punto más alto y con China representando el 24% de nuevos pedidos. Como los mercados de automoción siguen en auge, especialmente en Asia y América del Norte, el grupo continúa desarrollando sus equipos con vista a los contratos adquiridos al mercado a partir de 2015 y para el desarrollo de una gama de innovaciones específicas para estos mercados.

El Grupo Empresarial ganó un Premio PACE 2014 (Principal Contribución de Proveedores de Automoción a la Excelencia) por su innovador sistema de protección de respaldo.

Este Grupo Empresarial alcanzó 2,3 billones de € en ventas (18% de las ventas de Valeo); posee 25 plantas, 8 centros de desarrollo, 9 centros de investigación, y 14.914 empleados.

2. Grupo Empresarial de Sistemas de Propulsión: desarrolla innovadoras soluciones del sistema de propulsión destinadas a reducir el consumo de combustible y emisiones de CO<sub>2</sub>.

3. Grupo Empresarial de Sistemas Térmicos: desarrolla y fabrica sistemas, módulos y componentes para gestionar la energía térmica del sistema de propulsión y proporcionar confort en el interior de la cabina para cada pasajero.

4. Grupo Empresarial de Sistemas de Visibilidad: diseña y produce sistemas innovadores que ofrecen la perfecta visibilidad del conductor, mejorando así la seguridad del conductor y los pasajeros.

- Valeo Service suministra repuestos de equipos originales para los fabricantes de automóviles y piezas de repuesto para el recambio independiente. Ofrece una amplia gama de productos y servicios para todas las actividades de postventa en todo el mundo para ayudar a aumentar la eficiencia de servicios de reparación, mientras que proporciona una mayor seguridad, comodidad y placer de conducción de los consumidores.

También ofrece herramientas y servicios innovadores, tales como el diagnóstico, capacitación y ventas y apoyo a la comercialización. Con operaciones en más de 150 países, Valeo Service suministra conocimientos a través de todos los canales de distribución especializados en BtoB (redes tradicionales de automóviles) o BtoC (hipermercados, centros de auto), junto con una constante presencia de crecimiento en canales basados en Internet los últimos años.

## CAPÍTULO 2: DIRECCION ESTRATÉGICA

---

La dirección estratégica incluye tres aspectos: en qué industrias competir, sobre qué bases competir en una industria y la ejecución real de la estrategia (Navas y Guerras, 2012).

La estrategia corporativa engloba el primer aspecto, ya que trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto, una visión global, en la que son relevantes las definiciones de misión y visión que vamos a desarrollar a continuación. Mediante la misión y visión la empresa trata de establecer la esencia de su negocio y las metas más ambiciosas posibles. Además, éstas nos resultarán indispensables para poder identificar las líneas generales de actuación de la organización.

Posteriormente explicaremos la estrategia que lleva a cabo el Grupo, así como los objetivos y Responsabilidad Social Corporativa, la cual tiene una especial importancia en el Grupo.

### **2.1. VISION**

La visión, según Guerras y Navas (2012), se entiende como *“la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro más lejano y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir”*.

La visión de Valeo consiste en conseguir un crecimiento en facturación mayor que el año anterior, con el fin de poder cubrir sus cuotas e invertir en innovación año tras año. En definitiva, ser el primero respecto a protección del medio ambiente a través del crecimiento y de la inversión en innovación.

### **2.2. MISION**

La misión *“representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general”* (Navas y Guerras, 2015, p. 111).

Como se puede ver en la página web de Valeo Argentina, la misión de Valeo es la satisfacción del cliente, como elemento fundamental para garantizar el crecimiento rentable del Grupo a corto y largo plazo. La organización y el management de Valeo evolucionan constantemente con el fin de responder a las expectativas de un mercado cada día más exigente

### **2.3. OBJETIVOS**

A continuación menciono algunos de los objetivos que el Grupo tiene presente para llegar a alcanzar su visión y misión. Éstos aparecen reflejados en el código ético y en la página web de Valeo Argentina.

- Ayudar a los fabricantes de automóviles a cubrir las cuotas regulatorias proponiendo soluciones tecnológicas al mejor precio así como innovaciones fundamentales en vehículos híbridos y eléctricos.
- Reducir el consumo de agua con relación a las ventas en un 10% en 2015.
- Realizar, cada año, un crecimiento de dos dígitos en su facturación y sus márgenes así como generar los recursos financieros necesarios para la autofinanciación de las inversiones y de los dividendos distribuidos.
- Contribuir a la protección del medio ambiente garantizando que sus operaciones, sus instalaciones y sus productos eliminan o reducen la contaminación ambiental.

### **2.4. ESTRATEGIA**

Según Guerras y Navas (2015, p. 36), la estrategia “*representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos*”.

Se suelen distinguir tres niveles de estrategias correspondientes a distintos niveles jerárquicos de la organización, los cuales Guerras y Navas (2015, pp. 46) los define de la siguiente manera:

- Estrategia corporativa: trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar.
- Estrategia competitiva: determina cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que la empresa actúa.
- Estrategia funcional: se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Como se puede ver en la página web corporativa del Grupo, la estrategia global que sigue Valeo persigue adquirir nuevos clientes, expandirse hacia nuevos mercados, y asegurar el crecimiento constante a futuro.

La estrategia corporativa de Valeo se basa en:

✓ La innovación, con la tecnología centrada en la reducción de las emisiones de CO2 y la mejora del rendimiento del vehículo, y el desarrollo de la conducción intuitiva:

Los principales desarrollos tecnológicos que sus equipos de Investigación y Desarrollo están trabajando apuntan en reducir el consumo de combustible. Esto se logra mediante el aumento de rendimiento de motores de combustión interna, el uso de sistemas de propulsión eléctricos, reduciendo el consumo de energía de los diversos sistemas y reduciendo el peso de las partes.

Todas estas soluciones funcionan con eficacia en numerosos vehículos equipados con tecnologías Valeo. Esto incluye los siguientes sistemas que son particularmente populares con los fabricantes de automóviles y conductores como:

- Alto – Inicio (Stop-Start), el cual detiene el motor cuando el vehículo está parado (en la luz roja, por ejemplo), lo que incrementa la eficacia en las condiciones urbanas congestionadas con un tráfico pesado.
- Soluciones híbridas más avanzadas de la recuperación de energía del frenado a la habilidad para correr el vehículo completamente con la electricidad por varios kilómetros.
- Gestión térmica optimizada de los vehículos eléctricos.
- Iluminación LED, el cual consume menos energía, en particular para las luces de circulación diurna y además ofrece nuevas posibilidades de estilos para los diseñadores.
- Sistemas de asistencia al conducir, se van desde la detección de obstáculos para estacionado completamente automático, así como el sistema que ofrece una vista aérea alrededor del vehículo, especialmente útil durante la baja-velocidad de maniobra.

✓ La expansión geográfica en Asia y en los países emergentes:

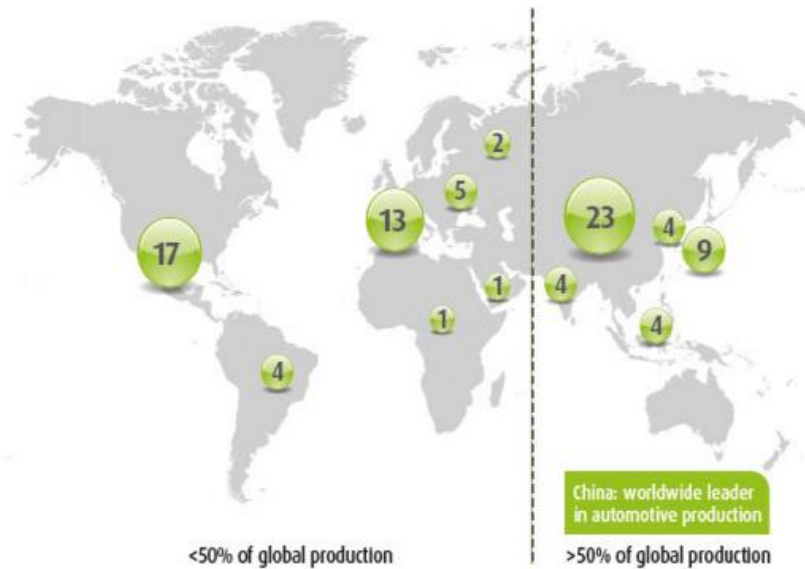
El paso de la producción automovilística mundial del mundo occidental a Asia, es decir, más del 50% de la producción de vehículos desde 2012.

En China, esta producción subió un 8% en 2014 y se ha más que duplicado desde 2007, lo que representa 23 millones de vehículos producidos en 2014, o el 27% de la producción mundial.

Se prevé que este desplazamiento de la producción de automóviles a Asia y los países emergentes continúe en los próximos años en vista de las previsiones de crecimiento económico y de las bajas tasas de propiedad de automóviles en dichas regiones. Valeo estima

que China podría representar alrededor de la tercera parte del mercado mundial del automóvil de aquí a 2030, como se puede ver en la figura 5.

Figura 5.-Producción de vehículos en millones de unidades



Fuente: Página web corporativa del Grupo

Con respecto a la estrategia competitiva que sigue el Grupo en sus distintas unidades de negocio podemos decir que:

- En el Grupo Empresarial de Sistemas de Confort y Ayuda a la Conducción la estrategia sería mejorar el confort y la seguridad para hacer la conducción más intuitiva.
- En el Grupo Empresarial de Sistemas de Propulsión, reducir el consumo de combustible y emisiones de CO2.
- En el Grupo Empresarial de Sistemas Térmicos, gestionar la energía térmica del sistema de propulsión y proporcionar confort en el interior de la cabina para cada pasajero.
- En el Grupo Empresarial de Sistemas de Visibilidad, ofrecer la perfecta visibilidad del conductor, mejorando así la seguridad del conductor y los pasajeros.
- En Valeo Service, ayudar a aumentar la eficiencia de servicios de reparación.

La estrategia funcional que lleva a cabo Valeo es innovar en I+D constantemente para una mejora en el funcionamiento de los procesos productivos y un abaratamiento de los costes.

## 2.5. VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Los valores de una empresa “*recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión*” (Navas y Guerras, 2015, p. 113-114).

En el Código Ético del Grupo Valeo, el Sr. Jacques Aschenbroich, Director General, hace referencia al conjunto de valores en los que se basa el éxito y crecimiento de la empresa, los cuales son:

- La Ética.
- La Transparencia.
- La Responsabilidad.
- La Profesionalidad.
- El Trabajo en equipo.

Basándonos en la definición elaborada por Navas y Guerras (2015, pp.119) podríamos considerar que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hace referencia a “*la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por los grupos de interés como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar*”.

La Norma-guía ISO 26000 define la Responsabilidad Social Corporativa como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Así, una empresa responsable deberá estar alineada con los siguientes principios fundamentales: principio de rendición de cuentas, principio de transparencia, principio de comportamiento ético, principio de respeto a los intereses de las partes interesadas, principio de respeto de la legalidad, principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento y principio de respeto a los derechos humanos”.

El compromiso respecto al desarrollo sostenible está en los genes de Valeo, como se puede observar tanto en su página web corporativa como en su Código Ético, y está omnipresente en todo el Grupo. Este compromiso es una manera de orientar el progreso de acuerdo con su estrategia global destinada a ganar nuevos clientes y asegurar su futuro crecimiento.

## UN COMPROMISO COMPARTIDO POR TODOS

El compromiso con el desarrollo sostenible es parte del ADN de Valeo, por lo tanto, interesa a todos sus empleados, a cualquier nivel del Grupo, así como también a sus clientes y proveedores. Este compromiso es fundamental en todos los niveles del Grupo, ya que la única manera de ser eficientes en sus acciones es cuando cada uno de ellos está involucrado.

Todas las áreas funcionales del Grupo – compras, logística, I&D, recursos humanos, comunicaciones, seguridad y medioambiente – así como el servicio postventa, están enfocadas hacia este compromiso.

## RESPONSABILIDAD Y EFICACIA MEDIOAMBIENTALES

El compromiso medioambiental de Valeo se refleja en su política sólida y voluntaria, basada en herramientas y objetivos de eficacia comprobables, que se apoya en sistemas de gestión implementados específicamente.

Valeo publica desde hace más de 20 años un Manual de gestión de riesgos que integra requisitos relativos al medioambiente que son a menudo más estrictos que la legislación vigente en algunos campos. Valeo actualiza regularmente estas directrices con el fin de incorporar los últimos cambios en la legislación.

### EFICACIA MEDIOAMBIENTAL DE LAS PLANTAS

#### • **Energía**

Reducir el consumo de energía en sus plantas es una de las prioridades de Valeo en relación con el desarrollo sostenible.

El Grupo se ha fijado la meta de reducir su consumo de energía un 10% respecto a las ventas a finales de 2015, basándose en sus resultados de 2012.

El consumo de energía con respecto a los ingresos permaneció estable comparado con el de 2012, mientras que el consumo energético total aumentó un 1,1%.

En 2013, entre sus esfuerzos para reducir el consumo de energía, Valeo lanzó la implementación en sus plantas de la norma ISO 50001 sobre los sistemas de gestión de energía, con el fin de certificar el 10% de las plantas en 2015. Dos de ellas, Martorellas en España y Wemding en Alemania, fueron certificadas en 2013.

#### • **Agua**

Valeo ha reducido su consumo de agua en un 32% en relación con las ventas desde el 2009.



Siguió reduciendo su consumo de agua en 2013, tanto en términos de volumen total (- 0,7%) como en lo relativo a las ventas (- 1,9%).

Valeo se ha fijado un nuevo objetivo de reducción de su consumo de agua con relación a las ventas en un 10% en 2015.

- **Emisiones de CO2**

Valeo ha situado la reducción de las emisiones de CO2 en el centro de su estrategia con el objetivo de mejorar la eficacia energética de los vehículos.

Asimismo, se ha comprometido a reducir las emisiones de CO2 de sus plantas de producción. El Grupo también se ha fijado la meta de reducir las emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero relativas a las ventas en el 10% entre 2013 y 2015 respecto a sus resultados en 2012.

Tomando en cuenta estas cifras, Valeo ha reducido en un 1,5 % las emisiones directas de gases de efecto invernadero en relación con sus ventas desde 2009.

Sobre una base comparable con 2009, las emisiones directas de gases de efecto invernadero han bajado en un 22% en relación con las ventas.

- **Biodiversidad**

Desde 2011, el Grupo ha incorporado varios indicadores para cuantificar el impacto potencial de las plantas en la biodiversidad.

## **COMPROMISO SOCIETAL**

Valeo fomenta las iniciativas comunitarias en todas sus plantas. De las 134 plantas del Grupo, el 100% han emprendido una acción comunitaria como mínimo, lo que testimonia de la fuerza de sus vínculos locales.

Algunas acciones realizadas en 2011:

- **FRANCIA**

La planta de **Suze-sur-Sarthe** ha iniciado una gran campaña a favor de la prevención de accidentes domésticos. Se distribuyeron detectores de humo a todos los empleados. Esta iniciativa fue acompañada de un programa para reforzar la conciencia de los niveles de ruido, que incluía la presentación de protectores auditivos moldeados para el personal de producción (supervisores, operarios, técnicos de mantenimiento, etc.) y todos ellos recibieron un curso de capacitación Play Safe®.

- **ESPAÑA**

La planta de **Martos** participó en un proyecto lanzado también en otros tres países (Marruecos, Rumania y Polonia) y destinado a promover los beneficios de la diversidad y el

multiculturalismo. Se trata de una iniciativa de triple acción, pues promueve a la vez las diferencias y semejanzas entre las culturas para reforzar el espíritu de equipo, ofrece a los empleados la oportunidad de trabajar en un entorno abierto y acogedor y estimula su realización personal y profesional permitiéndoles establecer nuevas relaciones enriquecidas por las diferencias culturales.

En **Madrid**, un equipo femenino defendió los colores de Valeo en la “carrera contra el cáncer” realizada en las calles de la ciudad. Esta fue la primera participación como complemento del programa de detección y prevención que lleva a cabo todos los años el Departamento de Recursos Humanos de la planta, que cubre los derechos de inscripción de todos los participantes.

- POLONIA

La planta de **Varsovia** invita a sus empleados a donar el 1% del total de sus pagos fiscales a la obra caritativa de su elección y les ayuda con los trámites administrativos.

- MÉXICO

Todos los empleados de la planta **San Luis Potosí** se unieron para apoyar la operación Cobijuguetón. Cobijuguetón es la combinación de las palabras cobija, juguete y maratón. Esta operación está destinada a recolectar la mayor cantidad posible de cobijas y juguetes en un plazo reducido para donarlos a obras de caridad. Finalmente, se donó un total de 210 juguetes y 108 cobijas.

- BRASIL

La planta de **Sao Paulo** participa en Formare School, un programa educativo que ayuda a los jóvenes de orígenes pobres para obtener certificados técnicos reconocidos por el Ministerio de Educación de Brasil. Unos cuarenta voluntarios de la planta intervienen en este curso de un año, al que asisten alrededor de veinte alumnos.

- CHINA

Más de 200 empleados de la planta de **Shashi** participaron en la Diversity Week, durante la cual tuvo lugar una carrera a lo largo de la muralla de la ciudad antigua. La planta de **Shenzhen** emprendió un diálogo con los laboratorios y establecimientos educativos de la región de Cantón y espera que esta campaña de concienciación atraiga a nuevos empleados talentosos.

### Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad motora

Valeo es miembro fundador del Institut Garches (Francia) que se convirtió en Fondation Garches en 2005, que se dedica a fomentar la independencia y la integración personal y

profesional de personas con discapacidad motora. El Grupo apoya el desarrollo del centro de pruebas y selección de sillas de ruedas que administra la Fundación. Además de su programa de patrocinio financiero, Valeo implementó en 2007 un programa de patrocinio de competencias para establecer un vínculo tecnológico entre los automóviles y las sillas de ruedas. El departamento de I+D del Grupo lanzó un programa de innovación tecnológica que apunta a instalar un sistema detector de obstáculos en una silla de ruedas. El objetivo es permitir a las personas que pierden ocasionalmente el control de sus movimientos utilizar una silla de ruedas y disponer de cierto grado de movilidad. Valeo está trabajando en la adaptación de sensores ultrasónicos que advierten de la presencia de obstáculos y pueden frenar y hasta detener la silla de ruedas. Aunque esta investigación todavía está en sus comienzos, permitirá a numerosas personas disfrutar de este progreso significativo en el futuro.

## **COMPROMISO SOCIAL**

La meta del Grupo en la política de recursos humanos es ofrecer un desarrollo continuo para todos los empleados a cualquier nivel. Como empresario responsable, Valeo lucha constantemente para dar a sus empleados las herramientas para el entendimiento de cada aspecto relacionado al Grupo.

La política de Recursos Humanos de Valeo está firmemente enfocada a maximizar el potencial de sus empleados. Esta política global está basada en la promoción de capacitación y movilidad para ofrecerle a cada individuo las mejores expectativas para el desarrollo de su carrera dentro del Grupo. Esta política también está enfocada en enfatizar los valores del Grupo, sus principios de ética y disciplina, sus acciones para promover diversidad y balance de género entre los empleados, la seguridad en el trabajo y el bienestar (siendo notable ya que se busca alentar hacia un balance entre el buen trabajo-vida).

Todos estos aspectos ayudan a aumentar el atractivo del Grupo como empresario ya que se está preparando para contratar 55,000 nuevos empleados para el año 2020.

### La vida en el trabajo

Valeo pone particular atención en la seguridad y bienestar en el trabajo de sus empleados, y está incrementando el número de iniciativas tomadas en los sitios para asegurar que todo el personal se beneficie de las mejores condiciones laborales con tal de llevar a cabo sus tareas. Desde el 2010, Los empleados del Grupo en Francia se han beneficiado de un acuerdo de “Bienestar en el trabajo”, (solamente en francés), el cual fue firmado con los sindicatos de

comercio. Este acuerdo reafirma la importancia que el Grupo da al bienestar físico y mental de sus empleados. Define el riesgo físico para el grupo y menciona un número de medidas para la mejora del bienestar dentro del lugar de trabajo. A finales del 2011, la Gerencia del grupo puso en marcha este enfoque en todos los países donde opera Valeo.

### Ergonomía y seguridad

Ergonomía y seguridad son los dos factores más importantes que contribuyen al “bienestar laboral”. Estas dos áreas están enfocadas en la política continua que consiste en el despliegue de programas de capacitación específico, incluyendo sesiones en línea y el establecimiento de procedimientos de notificación en caso de pérdida de tiempo sin involucrar faltas justificadas, o en caso de un riesgo que pudiera llevar a un accidente.

### Responsabilidad social

Ya que la diversidad entre los empleados contribuye a la vida abundante y la ambición del Grupo, para Valeo la responsabilidad social es una de sus prioridades.

El Grupo lucha para promover la contratación de mujeres y oportunidades iguales entre hombres y mujeres, mientras apoyan a la diversidad cultural. La diversidad intergeneracional también es esencial: Valeo se beneficia de la experiencia de trabajadores mayores, permitiendo la participación y la transmisión de conocimientos y/o habilidades, alentando así la integración de todas las generaciones dentro del Grupo.

Valeo también contribuye a la capacitación inicial para gente joven, notable a través de programas de aprendizaje.

Su compromiso también se extiende hacia la integración y contratación de gente con capacidades diferentes, notable a través del Acuerdo de Diferentes Capacidades del grupo (solamente en francés), firmado en Francia con los sindicatos de comercio. Adicional a las acciones involucrando contratación directa, Valeo ha firmado contratos de subcontratación y servicios con compañías que tienen una adaptación especial.

## **SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

El informe de actividad y desarrollo sostenible de 2015 dice que el objetivo de Valeo es permitir a cada empleado trabajar en un entorno que cumpla con los requisitos del Grupo en materia de salud y seguridad. Este compromiso es una parte integral de los objetivos de los empleados y de la gestión para mejorar el rendimiento de seguridad del Grupo.

A finales de 2015, el 94% de las plantas de Valeo fueron certificadas en materia de salud y seguridad (OHSAS 18001). Con el fin de asegurar una evaluación y una gestión del riesgo más rigurosas, así como de mejorar el resultado de calidad, Valeo establece una auditoria sistemática por consultores externos. El control de estos riesgos se gestiona en un proceso de mejora continua a través del enfoque QRQC (respuesta rápida a los problemas de calidad) adaptado a las cuestiones de seguridad en el lugar de trabajo.

En temas de prevención, el Grupo ha establecido normas y procedimientos internos para la participación del personal. Todas las plantas tienen un Comité de Seguridad y Ergonomía compuesto por el equipo de dirección y el personal que cumpla con las ofertas mensuales y, en caso de que sea necesario, se harán las adaptaciones a los lugares de trabajo.

## CAPÍTULO 3: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

Para poder realizar el análisis de los recursos humanos del Grupo Valeo, primero vamos a definir qué son los recursos humanos. De la Calle y Ortiz (2014, pp.2) afirman que *“los recursos humanos se refiere a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa”*.

En este sentido, la gestión de los recursos humanos o gestión de personas es una de las funciones empresariales que más ha evolucionado en los últimos tiempos. Las empresas han detectado el valor que aporta la gestión de los recursos humanos para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto. A pesar de que siempre han existido personas en las organizaciones, no siempre se les ha dado la importancia que, actualmente, las empresas asignan a sus trabajadores; o, al menos, no a todos los niveles. El recurso humano como factor de competitividad ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la gestión general de la empresa (De la Calle y Ortiz, 2014, pp.8).

Esta nueva concepción de los recursos humanos, como un aspecto de índole estratégica, nos lleva a plantearnos cuáles pueden ser los objetivos que buscan las empresas a la hora de gestionar los recursos humanos. Podemos agrupar los diferentes objetivos en tres grupos, que son los siguientes (De la Calle y Ortiz, 2014, pp.9):

- **Objetivos explícitos:** son aquellos que están bien especificados y, por lo tanto, son más fáciles de transmitir, destacándose los siguientes:
  - Atraer a candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
  - Retener a los mejores empleados.
  - Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
  - Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- **Objetivos implícitos:** estos subyacen dentro de la filosofía o cultura empresarial, en concreto son:
  - Incrementar la productividad.

- Incrementar el compromiso de los empleados con su actividad a través del cumplimiento de sus aspiraciones profesionales y personales, de forma que se sentirán más satisfechos en el trabajo, mejorando su calidad de vida.
- Cumplimiento de la normativa.
- Objetivos a largo plazo: se refieren a aspectos como:
  - Aumento de la rentabilidad y competitividad.
  - Incremento de valor en la empresa.
  - Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

En el informe de actividad y desarrollo sostenible de 2015, Valeo hace mención al tema de los RRHH y las relaciones con sus colaboradores.

Valeo es una compañía tecnológica, presente en 30 países con cerca de 83.000 empleados, que ha hecho de su política de recursos humanos una palanca de crecimiento. Teniendo en cuenta la especificidad local, cultural y económica, la cuota de mercado del grupo de Recursos Humanos se guía por los objetivos de salud y seguridad en el trabajo, el compromiso de equipos, el atractivo y el desarrollo del talento y la diversidad.

Así, la estrategia de Recursos Humanos es una palanca para el desarrollo de Valeo internacional y su posición como compañía de alta tecnología. Puede cumplir el encontrar diferentes desafíos en el mundo de la gestión y el desarrollo de los recursos humanos, es decir, guerra por el talento, la adquisición y el fortalecimiento de las habilidades en punta y las posibilidades de empleo del personal. La política de Recursos Humanos también está interesada en poner de relieve los valores de Valeo que son: la ética, la transparencia, la responsabilidad, la profesionalidad y el trabajo en equipo.

Para conseguir todo esto, sus líneas principales de actuación son las que aparecen reflejadas en la figura 6 y que explicaremos a continuación.

Figura 6.- Líneas prioritarias de la Gestión de RRHH.



Fuente: Elaboración propia

#### ❖ ENFOQUE DE BIENESTAR EN EL TRABAJO

El enfoque de " bienestar en el trabajo" se lleva a cabo como un proyecto real extendido por el gobierno de la empresa, que incluye la gestión, los administradores locales, empleados y representantes de los trabajadores. Entre los avances ya recibidos por los empleados durante una encuesta realizada en 2014, el equilibrio entre la vida privada y la vida profesional se ha mejorado significativamente. Lanzado en 2011, este programa se basa en la identificación y difusión de buenas prácticas a todas las plantas del grupo y se identificaron las prioridades para los próximos años de trabajo. Estas áreas incluyen el apoyo a los empleados en su trabajo, en términos de herramientas, la simplificación de procesos y apoyo, y también oportunidades de desarrollo en la carrera y habilidades.

Entre los programas de bienestar encontramos:

- Programa de seguridad
- Gestión del estrés
- Gestión del Tiempo
- Soporte ergonómico
- Encargado de salud y prevención de riesgos
- Programa de Salud Ocupacional Preventiva
- Médico en oficina
- Mantenimiento del nivel salarial por encima de las obligaciones legales



- Mantenimiento de los derechos contractuales de los empleados por encima de las obligaciones legales
- Programa de supervisión de salud
- Programa para dejar de fumar
- Vacunación contra la gripe en las instalaciones
- Programas de información nutricional

#### ❖ FAVORECER EL DIÁLOGO SOCIAL PARA CULTIVAR LA ADAPTABILIDAD

El entorno de Valeo está cambiando constantemente, y la cohesión social es esencial para lograr las reformas necesarias para adaptar la empresa. El Grupo considera que el diálogo social es un medio esencial para promover el crecimiento rentable y sostenible.

Con este fin, diferentes Comités han sido puestos en planta como la imagen del Comité de empresa europeo, que en 2015 representó el 42% de la población activa registrada, más de 31.000 empleados. A nivel mundial, cada país establece órganos especiales de acuerdo con la legislación local. En 2015, el 93% de las plantas tienen órganos de representación formal del personal y de los sindicatos. Con esta representación de diferentes niveles de la organización, Valeo está desarrollando un diálogo político activo con los interlocutores sociales: en 2015, se firmaron 174 convenios colectivos a nivel local, sobre todo en la remuneración, horas de trabajo, la salud y la seguridad. La responsabilidad social del Grupo se inscribe en el marco universal de los compromisos internacionales (Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo) que garantizan el respeto de la dignidad de las personas y de los derechos sociales fundamentales. El Código de Ética de Valeo y el acuerdo de responsabilidad social de las empresas también reflejan la cultura de integridad profesional, individual y colectiva del Grupo.

#### ❖ FIDELIZACIÓN Y COMPROMISO DE LOS COLABORADORES

La estrategia de crecimiento de Valeo también depende de su capacidad para atraer y retener a los empleados. El Grupo debe estar atento a sus sentimientos hacia la empresa y su estrategia, pero también en términos de calidad de vida laboral.

En el año 2015 se realizó una nueva investigación sobre la implicación de todos los ingenieros y directivos del Grupo, titulado "Encuesta de Opinión de los Empleados". Realizada entre 19.000 empleados en 36 países y en 8 idiomas, la encuesta registró un récord de participación con una tasa de respuesta del 85% mostrando un indicador alentador que los

planes de acción puestos en marcha responden a las expectativas de los empleados. La diversidad, la ética y las comunicaciones se encuentran entre los temas donde los empleados han encontrado el mayor progreso desde 2013. Los participantes dijeron que sienten que ahora hay más oportunidades de desarrollo personales y profesionales que anteriormente.

Dedicada a la política de desarrollo de habilidades para la excelencia operativa, Valeo ha puesto en marcha planes de desarrollo individual y entrevistas de carrera para los ingenieros y gerentes: con esta dinámica política, más de 3.400 personas tuvieron la posibilidad de beneficiarse del desarrollo de la carrera en 2015.

#### ❖ DAR POSIBILIDAD A LOS JÓVENES DE BARRIOS DESFAVORECIDOS

Valeo ha fijado el objetivo de promover y fomentar la integración en el lugar de trabajo de los jóvenes de barrios desfavorecidos. La planta de Créteil (Francia) es miembro desde 2014 de la Asociación “Nuestros Barrios Tienen Talento”, cuyo objetivo es apoyar principalmente a los graduados en licenciatura o grado y de los barrios desfavorecidos. En 2015, sus equipos y patrocinadores contaron 21 padrinos y madrinan activas.

#### ❖ LA DIVERSIDAD, LA APUESTA SOCIAL Y DE RESULTADO

Simultáneamente la apuesta social y el incentivo de mejora del rendimiento, hace que la diversidad sea una parte integral de la cultura de Valeo y contribuye de manera significativa al atractivo del Grupo. Para hacer frente a estos retos, un Comité de Diversidad fue creado en el año 2012, cuya estructura está formada por cuatro comités especializados: Género, Discapacidad, Social y Cultural y Generacional. Cada país tiene ahora un componente de la diversidad en su "medio plazo del Plan Estratégico de Recursos Humanos", que tiene en cuenta ambas direcciones del Grupo y las especificidades de las situaciones culturales locales.

Valeo se ha comprometido a respetar, en situaciones similares, la igualdad en el desarrollo profesional, la formación y la remuneración. Durante 2015, el 80% de las instituciones han implementado al menos una acción por la diversidad de hombres y mujeres, lo que representa un total de 178 acciones. Valeo llevó a cabo más acciones de las escuelas de ingeniería con la compañía “Compañeros” y continúa promoviendo la profesión de la ingeniería a la escuela secundaria con la asociación "Mujeres en movimiento”. Programas específicos para fomentar las prácticas de contratación que incorporan diversidad de hombres y mujeres fueron implementadas en 2015 en varios países, entre ellos China y México. Por último, la red de "Mujeres de Valeo Unidas" es una plataforma para el intercambio y la comunicación para estimular la Red de Mujeres de Valeo, y, en particular, identificar y estimular el talento interno.

### **Promover el empleo de personas con discapacidad:**

Este enfoque de la igualdad en el acceso al empleo es una prioridad para Valeo. En Francia, el Grupo firmó en 2015 un segundo acuerdo de tres años para la integración de las personas con discapacidad. Mientras tanto, el Grupo renueva su colaboración con las agencias de contratación y asociaciones, para integrarse más con los empleados discapacitados. Con esta política activa, la tasa de empleo de las personas con discapacidad también fue el 6,07% en el año 2015 en Francia (por encima del umbral mínimo regulatorio francés) y el 80% de la plantilla de Valeo en Francia ha sido sensibilizada con la discapacidad. Desde 2014, un grupo de proyecto internacional llamado "DiversAbility" intenta expandir la política de discapacidad en todo el Grupo. Entre sus objetivos está el de conseguir una tasa de empleo mínimo de 1,5% de los trabajadores con discapacidad en todos los países.

### **Asegurar la transmisión de conocimientos entre generaciones:**

Cuatro diferentes generaciones conviven dentro de Valeo. Entre la generación joven de nueva contratación y de la tercera edad a punto de retirarse, la apuesta del Grupo es la de conservar y transmitir el conocimiento para apoyar su crecimiento y asegurar su sostenibilidad.

Paralelamente, en 2015 Valeo reafirmó su compromiso de mantener la motivación de los empleados, desarrollando su empleabilidad y dándoles los medios para evolucionar. En 2015, los empleados de más de 50 años de edad representaron el 13% de la fuerza de trabajo registrada, es decir, 9.415 personas frente a 8.376 en 2013. Este incremento fue resultado de una política de contratación favorable para las personas mayores que permitió integrar a 341 personas de 50 años y más en 2015, es decir un total de 3,7 % de la contratación en este periodo.

Las iniciativas de desarrollo juvenil han ayudado a dar cabida a 1.490 alumnos, 892 contratos de aprendizaje o profesionales y 130 contratos de Voluntariado Internacional en Empresa. Entre los aspectos más destacados de los programas de un año incluirá "YES" en China (200 puestos ofrecidos), DRHW Alemania (130 puestos de formación ofrecidos) y en España (20 aprendices). Valeo también participa en la plataforma "Participación de la juventud" en Francia, que pretende favorecer la inserción de los aprendices en el mercado de trabajo.

### **Fomentar la diversidad cultural:**

China, francesa, mexicana, polaca, alemana, española, tailandesa, americana, coreana y checa: las diez nacionalidades más representadas en el Grupo reflejan la riqueza formidable e intercultural de Valeo, que constituye un verdadero factor de rendimiento. Bajo la dirección

de un Comité Internacional de la Diversidad Cultural, los Departamentos del país están implementando acciones de acuerdo con su realidad cultural y social. De este modo, más de 2.000 empleados en 2015 completaron los módulos de formación en línea con el fin de comprender mejor las cuestiones relacionadas con la diversidad cultural.

En la página web corporativa del Grupo, Valeo considera a sus empleados su punto más fuerte. Por lo tanto, su política de recursos humanos está enfocada a descubrir su máximo potencial.

La política de Recursos Humanos de Valeo está basada en la cultura del Grupo, forjada alrededor de la excelencia operacional, un conjunto de valores compartidos y un fuerte compromiso con los temas sociales y ecológicos.

Esta política también está diseñada para preparar y apoyar el desarrollo internacional de Valeo, siendo notable a través de una política de contratación, especialmente en regiones de alto crecimiento.

Con vistas hacia el futuro, su acercamiento hacia el Recurso Humano tiene una meta global, favoreciendo la movilidad interna y entrenamiento, con el propósito de ofrecer a cada empleado las mejores oportunidades de desarrollo en su carrera dentro del Grupo.

Esta política también tiene como propósito enfatizar los valores del Grupo, sus principios étnicos y la buena dirección, la promoción del balance de diversidad y género, bienestar en el trabajo y mejor balance entre trabajo-vida.

El balance entre diversidad y género son factores esenciales para la competitividad en Valeo. A 31 de diciembre de 2015, las mujeres representaban el 33% del equipo de trabajo del Grupo, y para 2016 incrementará al 40%, como informa Jacques Aschenbroich, presidente y director general del Grupo en una entrevista redactada en el informe de actividad y desarrollo sostenible de 2015.

La meta de Valeo es contratar 55.000 nuevos empleados para el año 2020.

- Las personas menores a 30 años representan el 31 % de la fuerza laboral.
- Hay 118 diferentes nacionalidades en Valeo en el 2015.
- El 97,4% del personal se benefició por lo menos con una sesión de capacitación en el 2015.

En el Código Ético de noviembre de 2011, aparece reflejado un apartado dentro del Apoyo al Desarrollo Sostenible encaminado a los Recursos Humanos en el cual dice lo siguiente:

- a) Libertad de Expresión y Diálogo Social: Valeo se compromete a desarrollar una relación de confianza en todos los niveles de la empresa, en particular, animando a sus empleados a expresar libremente sus ideas para mejorar el entorno de trabajo. Valeo

está firmemente resuelto a desarrollar un diálogo social responsable y, con este fin, informa sobre sus actividades a los empleados o sus representantes y, en todo caso, respetando las leyes y normativas aplicables en materia de información y de consulta a los empleados.

b) Desarrollo del Potencial de Cada Empleado: Valeo favorece la implicación del personal utilizando los medios siguientes:

- Programas especiales de formación y posibilidad de adquisición de competencias múltiples;
- Dándoles responsabilidad y autonomía;
- Contribuyendo a la mejora continua a todos los niveles;
- Ofreciendo perspectivas de evolución de carrera y una remuneración justa.

Estos principios asocian el desarrollo de Valeo al bienestar de todos sus empleados, independientemente de donde trabajan y del marco jurídico local.

En otro apartado llamado Mejora del Entorno Social, hacen referencia a lo siguiente:

a) Participación de Valeo en Programas de Formación Profesional: Valeo se compromete a participar activamente en programas de formación profesional facilitando el acceso a la empresa de aprendices y estudiantes en prácticas.

b) Reemplazo y reindustrialización: Cuando la necesidad de optimizar su dispositivo industrial le obliga a cerrar establecimientos, Valeo pone todo su empeño en reducir y allanar el impacto social de estas reestructuraciones. Por esta razón, Valeo da prioridad a una política de gestión previsional de los empleos y competencias, y pone en marcha todas las soluciones que permitan reemplazar el personal: traslado dentro del Grupo, recolocaciones externas individuales y colectivas, búsqueda de compradores, reindustrialización de las cuencas de empleo y desarrollo económico local.

### **3.1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN AL TRABAJO**

De La Calle y Ortiz (2014, pp.62) proponen la siguiente definición del proceso de reclutamiento: *“conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que esta sea excesiva o innecesaria ni, por supuesto, deficiente.”*

Para apoyar esta política dinámica, Valeo mantiene contacto muy cercano con escuelas y universidades reconocidas internacionalmente.

### **Asia :**

- Valeo patrocina la asociación de estudiantes ShARE, para alumnos de las universidades más prestigiadas de Asia, y ayudó a organizar el seminario internacional de la asociación en Bangalore (India) en Diciembre de 2011.

### **Europa :**

- Valeo patrocina la red de Ingénieur d'Audencia Nantes, el cual permite a los ingenieros graduados calificar para esta reconocida escuela de negocios a través de un programa de estudio específico.
- Valeo también patrocina a la asociación Elles Bougent el cual promueve carreras en el sector transporte entre estudiantes femeninas de bachillerato y universidades a través de eventos patrocinados con la ayuda de patrocinadores de Valeo.

Valeo busca políticas a largo plazo de Recursos Humanos a través de desarrollo de la gestión, entrenamiento y movilidad interna. Por lo tanto, busca candidatos que deseen desarrollar su carrera profesional con ellos. Considera que estos tres requisitos son esenciales para el éxito de sus futuros empleados, en todas las áreas de su negocio:

- Potencial de desarrollo: el deseo de progresar sin estar únicamente enfocado a la carrera, la capacidad de ampliar el alcance de las competencias
- Aptitud para los idiomas con fluidez en inglés
- Movilidad geográfica

Las fuentes de reclutamiento que definen Ortiz y De la Calle (2014, pag.655) pueden ser de diferentes tipos: personas que trabajan ya en la empresa (reclutamiento interno) o personas ajenas a la empresa (reclutamiento externo). Aunque también algunas empresas utilizan fuentes internas y externas para hacer reclutamiento lo que se denomina reclutamiento mixto.

En el caso de Valeo, éste realiza un reclutamiento mixto por las siguientes vías:

- El reclutamiento interno es una política fundamental del Grupo, es decir, la movilidad interna y el desarrollo individual. Su meta es llenar por lo menos tres de cuatro puestos internamente. Para este fin, se redacta un plan de sucesión y desarrollo cada año, para poder identificar el siguiente o los siguientes pasos en el camino de la carrera de cada ingeniero y gerente. Además tiene un enfoque orientado a la movilidad internacional, para fomentar la transferencia de culturas, tecnologías, y métodos de trabajo, además de ofrecer oportunidades de Carrera internacional. Valeo envía aproximadamente unos 50 gerentes con experiencia en el extranjero cada año.

- El reclutamiento externo lo realiza para captar talentos que estén en la sociedad, y lo hace a través de los siguientes medios: [www.occmundial.com](http://www.occmundial.com), en el que publica ofertas de empleo, LinkedIn, en el que más de 190.000 abonados se registraron a finales de 2015 y 170 ingenieros y gerentes fueron reclutados a través de las redes sociales en 2015, y su página web que dispone de un apartado para los demandantes interesados en el ingreso al Grupo.

De la Calle y Ortiz (2014, pag.82) propone la siguiente definición del proceso de selección: es el proceso de elección del candidato más adecuado para ocupar un puesto disponible. Para ello se utilizan una serie de técnicas que tratan de identificar a la persona que mejor y de forma más eficiente pueden desempeñar el puesto de trabajo y que, además, ayuden a mantener o aumentar la eficacia y eficiencia de la organización.

En el caso de Valeo, como he mencionado anteriormente, se realiza un proceso de reclutamiento a través de su página web corporativa y que es el siguiente:

#### ➤ REGISTRO

Los interesados a optar a una vacante en la empresa tienen que registrarse, subir una aplicación a través de un apartado llamado “Aplicación espontánea”, en la cual hay dos opciones:

- Graduados, becarios y practicantes: si eres un estudiante buscando prácticas profesionales o un aprendizaje, o si eres un joven graduado y te gustaría comenzar tu carrera en Valeo.
- Profesionales con experiencia: si tienes experiencia como experto en áreas como la automotriz, aeronáutica y otras industrias de alta tecnología o en la industria de producción en serie, o si tiene disponibilidad para una movilidad geográfica y estás listo para un emocionante paso dentro de tu carrera.

En ambos casos la aplicación espontánea consiste en rellenar los siguientes apartados:

- Misión: las profesiones que te interesan. Aparecen 14 profesiones con opción a marcar y en una de ellas, concretamente en Finanzas, hay que especificar el/las área/s que te interesan las cuales son:
  1. Control financiero
  2. Contabilidad
  3. Tesorería
  4. Control de Gestión
  5. Auditoria Interna

- Movilidad: si tienes o no opción a desplazarte a nivel nacional e internacional.
- Habilidades: dar a conocer tu formación, diplomas, idiomas y experiencia.
- CV y contacto: aquí adjuntas tu Currículum Vitae y ya estaría a disposición de todos los encargados del Grupo para poder ponerse en contacto con el demandante.

#### ➤ PRE-SELECCIÓN

- Análisis de aplicación: la aplicación será revisada por los profesionales de RH así como por los gerentes de Valeo. Ellos analizarán si el perfil está de acuerdo a los requisitos de Valeo.
- Primer contacto: RH Valeo puede iniciar un primer contacto a través de una llamada telefónica o un e-mail para pedir más información (experiencia, movilidad, expectativas profesionales).

#### ➤ SELECCIÓN Y DECISIÓN

- Entrevistas individuales: Una vez seleccionada la aplicación, el candidato se reunirá con Gerentes de Valeo y el departamento de RH para evaluar sus competencias y la capacidad para integrarse al equipo Valeo. El número de entrevistas depende de la posición y éstas pueden llegar a tomar hasta 1.5 horas cada una.
- Proceso de decisión: Una vez que se han evaluado todos los candidatos, se toma una decisión. La política de reclutamiento de Valeo requiere de un consenso entre todos los gerentes de Valeo y el departamento de RH que intervienen en el proceso de selección.
- Propuesta formal: RH de Valeo enviará una propuesta de trabajo por escrito al candidato seleccionado. El proceso de selección y decisión no puede tomar más de un mes. En caso de alargarse el proceso, RH de Valeo informará al candidato acerca del tiempo.
- Bienvenida e inducción: La inducción es una fase decisiva en el cual se requiere de un plan específico para cada nuevo integrante. Su objetivo es familiarizar al empleado con la cultura y las metodologías de Valeo, mientras él/ella se integra rápidamente en su nueva posición.

A finales de 2015, Valeo emplea a casi 83.000 personas, un aumento de la fuerza total de 6% en comparación con el 2014. Principalmente debido a los cambios en el número de ingenieros y gerentes (+ 11%), este aumento acompaña el crecimiento del Grupo en todo el mundo. Reclutar a los mejores talentos tanto en mercados en crecimiento como en áreas de alto valor tecnológico se considera un factor clave de éxito para Valeo, así como la competencia de equipos restantes la mejor garantía de la innovación y la calidad. Más de



20.000 personas fueron reclutadas en 2015 en todo el mundo, incluyendo 3.855 ingenieros y gerentes, que representan ahora el 27% de la plantilla. Esto es un reflejo de la voluntad de Grupo de invertir fuertemente en la innovación. En el período 2013-2015, el número de empleados ha crecido significativamente sobre todo en Europa del Este (+ 20%), en América del Norte (+ 15%) y en Europa Occidental (+ 6%). En 2015, la importancia de la contratación en Asia se encuentra conforme a la estrategia de expansión del Grupo en este continente con el 36% de las contrataciones totales del grupo. Por último, la política de internacionalización comprometida desde hace muchos años se traduce hoy en hechos, ya que el 83% de la plantilla total del Grupo se encuentra en otro país distinto de Francia, frente al 66% en 2000.

Una vez que hemos atraído y seleccionado al candidato idóneo para un puesto de trabajo a través del proceso de reclutamiento y selección explicado anteriormente, la fase siguiente es la socialización que pretende facilitar la incorporación de la persona a su puesto de trabajo.

Según De la Calle y Ortiz (2014, pp. 92) la socialización se define como “la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto, presentarles a otras personas con las que trabajaran y transmitirles las normas, objetivos y la cultura de la organización.”

El Grupo Valeo lleva a cabo esta fase a través de una serie de actividades de integración las cuales son:

- Dossier de bienvenida (después de la firma del contrato)
- Programa de Onboarding detallado (impreso u online)
- Manual del empleado que especifica la política y la normativa de RR.HH. (impreso u online)
- Uso de redes sociales para chatear con los actuales empleados (tras el contrato)
- Reunión con RR.HH. para explicar los procedimientos
- Reuniones de revisión en intervalos específicos
- Reunión con el supervisor con respecto a las funciones, tareas y expectativas del trabajo
- Un programa de formación introductorio específico para el puesto
- Evaluación post- contratación
- Anuncio/introducción por parte de la dirección
- Visita guiada por la empresa
- Reunión con el CEO/la Dirección Ejecutiva
- Curso de inducción (que cubre la misión, visión y valores de la organización)
- Código de Conducta

- Políticas e instrucciones de seguridad
- Sesión de seguimiento un año después de la incorporación

### **3.2. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

Según De la Calle y Ortiz (2014, pp.102) se pueden definir los siguientes conceptos de tal manera:

- La formación es el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual.
- El desarrollo es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias.

En un entorno altamente competitivo, el entrenamiento es un medio esencial para mejorar las habilidades del personal, y es un elemento clave en el atractivo del Grupo como empleador. La estrategia de entrenamiento del Grupo está basada en diversas técnicas de aprendizaje diseñadas para acomodar las limitaciones de tiempo y de viajes, así como los temas abordados, los métodos utilizados y el ritmo individual de aprendizaje.

#### **Aprendizaje en línea:**

Para lograr la máxima flexibilidad y eficiencia se han diseñado herramientas de aprendizaje como senderos/caminos de entrenamiento. Valeo procura alternar la teoría con la práctica para que los empleados aprendan a implementar las habilidades que adquirieron en su trabajo diario. El aprendizaje en línea abarca todas las áreas: disciplina, ética, idiomas, habilidades IT, gestión, conocimiento técnico, desarrollo personal y comunicaciones. Se está renovando regularmente con nuevos módulos, diseñados principalmente de manera interna. En vista a la expansión internacional de Valeo, el Grupo pone particular énfasis en el aprendizaje de idiomas así como programas de relaciones interculturales, el cual en conjunto representaron el 6 % del entrenamiento en el 2013.

En el 2013, más de 1.484.824 de horas de entrenamiento fueron aplicadas, cubriendo casi el 97.4 % de empleados alrededor del mundo.

El desempeño de seguridad es también objeto de una autoevaluación in situ por equipos de auditoría de la calidad. Tres de los veinte indicadores clave de rendimiento del grupo conciernen a su seguridad. En 2015, mientras que el número de horas trabajadas aumentó un 3% en comparación con 2014, el número total de accidentes con o sin pérdida disminuyó un 8,2%. Resultados a poner particularmente en el crédito del programa de formación “safety

First”, es decir, "Seguridad primero", en la que 10.789 empleados del Grupo recibieron formación impartida por instructores certificados en diecisiete países. En total, el 26% de las horas de educación general se dedicaron a la seguridad.

### **El esfuerzo de formación continua:**

Valeo continuó su política de formación orientada hacia el mayor número de trabajadores, elemento clave de compromiso de los equipos y el desarrollo de habilidades. El 97,4% de la plantilla ha participado en al menos una formación en 2015, con un número de horas y el número de personas capacitadas en constante aumento (en términos absolutos, respectivamente un 7,4% y el 10,7% en comparación con 2014). Los programas de formación a los 5 ejes representan el 25% de las horas de educación general del Grupo en 2015, y la integración de los programas de los recién llegados, el 12% de las horas de educación general.

Valeo realiza una serie de programas de desarrollo los cuales son:

- Programas/cursos de formación de desarrollo de graduados
- Programas de prácticas
- Programas de rotación de empleo
- Programas de intercambio internacionales
- Programas de formación basados en las competencias
- Programas de coaching
- Programas de mentoring
- Programas de ayuda entre colegas
- Programas de formación sobre habilidades básicas (por ej. feedback, gestión del tiempo, comunicación)
- Formación específica del puesto
- Conferencias/congresos/seminarios (internos o externos)
- Talleres (internos/externos)
- Programas de formación online (siempre disponibles)
- Feedback de 180° y/o 360°
- Peer-Coaching
- Grupos de mentoring
- Formación móvil
- Aprendizaje electrónico (módulo)
- Coaching
- Simulaciones y juegos de formación

- Comunidades de prácticas
- Experiencias de Aprendizaje Colaborativo (por ej. grupo de Aprendizaje de Acción/Formación en grupo)

### **Dirección de la carrera y sucesión**

- Proyectos especiales
- Comisiones de servicio/Mejora de la empleabilidad.
- Mejora continua del puesto de trabajo
- Movilidad internacional (expatriación o asignación a corto plazo)

### **3.3. RETRIBUCIÓN**

De la Calle y Ortiz (2014, pp.190) consideran que la retribución o compensación total se refiere “a todo tipo de recompensas que reciben los empleados a cambio de su trabajo.”

El grupo supervisa y controla constantemente el Mercado de trabajo con el fin de mantener su competitividad para que pueda motivar y retener su talento. También debe adaptar sus prácticas ofreciendo una remuneración adecuada a sus empleados alrededor del mundo. El Grupo mantiene salarios competitivos en los mercados laborales particularmente volátiles, tales como Brasil, China, Egipto, India, Polonia, México y Tailandia, mientras que también se adaptan los beneficios para los empleados.

Los beneficios más destacados para los empleados son:

- Descuentos para el empleado en productos/servicios de la empresa
- Primas por turnos (noches, fines de semana...)
- Subvenciones alimenticias/ servicio de cafetería
- Subvenciones de seguro médico
- Préstamo/Devolución de préstamo
- Sobrepega/horas extras

Además de lo anterior, también pueden disfrutar de unos beneficios secundarios los cuales son:

- Ordenador portátil
- Teléfono móvil
- Teléfono
- Dietas/kilometraje
- Coche de empresa
- Gastos de representación (invitación a clientes)

- Aparcamiento en las instalaciones
- Transporte colectivo

He de decir que cada planta tiene su propio convenio colectivo en el cual su retribución se establece de distinta manera. Ejemplos de convenios pueden ser:

- En el Boletín Oficial de la Provincia de Barcelona aparece el Convenio Colectivo de la empresa Valeo Climatización, SAU, para los años 2013 - 2015 (código número 08008532011995), con fecha 23 de abril de 2013.
- En el Boletín Oficial de la Provincia de Jaén aparece el Convenio Colectivo de Valeo Iluminación, S.A., de Martos (Código Convenio: 23000761011989), con fecha 24 de abril de 2012.
- En el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid aparece el Convenio Colectivo de la empresa “Valeo Sistemas Eléctricos, Sociedad Anónima” (código número 28011122012000) con fecha 22 de junio de 2012.
- En el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid aparece el Convenio Colectivo de la empresa “Valeo España, Sociedad Anónima” (código número 2804982) con fecha 25 de abril de 2011.

Las Normas contenidas en el último Convenio citado afecta a la Factoría de Fuenlabrada de Valeo España, S.A. En éste aparece lo siguiente:

### **TÍTULO III. RÉGIMEN DE PERSONAL**

#### **CAPÍTULO I. CLASIFICACIÓN FUNCIONAL Y PROFESIONAL**

##### **Artículo 13. Definición de Divisiones Funcionales**

Las Divisiones Funcionales, en que los trabajadores afectados por el presente Convenio quedarán encuadrados, son las siguientes:

- 1.- División Funcional I. Técnicos, Ingenieros y Licenciados.
- 2.- División Funcional II. Empleados.
- 3.- División Funcional III. Operarios.

##### **Artículo 14. Definición de Grupos Profesionales**

Con independencia de la División Funcional en que estén encuadrados, los trabajadores afectados por el presente Convenio se clasificarán en:

- 1.- Grupo Profesional II.

Tareas que consisten en operaciones realizadas siguiendo un método de trabajo preciso, con alto grado de supervisión, que normalmente exigen conocimientos profesionales de carácter elemental y de un periodo breve de adaptación.

Con formación a nivel de Educación Secundaria Obligatoria (ESO) o Ciclo Formativo Medio o Superior y conocimientos adquiridos en el desempeño de su profesión.

#### 2.- Grupo Profesional III.

Tareas que consisten en la ejecución de operaciones que requieran adecuados conocimientos profesionales y aptitudes prácticas y cuya responsabilidad está limitada por una supervisión directa o sistemática.

Con titulación, o conocimientos adquiridos en el desempeño de su profesión, equivalente a Educación Secundaria Obligatoria (ESO) o Ciclo Formativo Medio o Superior complementada con una formación específica en el puesto de trabajo.

#### 3.- Grupo Profesional IV.

Trabajos de ejecución autónoma que requieren adecuados conocimientos profesionales con iniciativa por parte de los trabajadores que los desempeñan como responsabilidad de los mismos y pudiendo ser a su vez ayudados por otro u otros trabajadores.

Con titulación o conocimientos adquiridos en el desempeño de su profesión, equivalentes a Bachiller o Ciclo Formativo Medio o Superior, complementada con formación específica en el puesto de trabajo.

#### 5.- Grupo Profesional V.

Funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de tareas homogéneas, realizadas por un conjunto de colaboradores, en un estadio organizativo menor.

Tareas que tienen un contenido medio de actividad intelectual y de interrelación humana, en un marco de instrucciones precisas de complejidad técnica media con autonomía dentro del proceso establecido.

Con titulación o conocimientos adquiridos en el desempeño de su profesión, equivalentes a Bachiller o Ciclo Formativo Medio o Superior, complementada con una experiencia dilatada en el puesto de trabajo.

#### 6.- Grupo Profesional VI.

Funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de tareas diversas, realizadas por un conjunto de colaboradores.

Tareas complejas pero homogéneas que tienen un alto contenido intelectual o de interrelación humana, en un marco de instrucciones generales de alta complejidad técnica.

Con titulación o conocimientos adquiridos en el desempeño de su profesión, equivalentes a estudios universitarios de grado medio, complementada con una formación específica en el puesto de trabajo.

#### 7.- Grupo Profesional VII

Funciones que suponen la realización de tareas técnicas complejas y heterogéneas, con objetivos globales definidos y alto grado de exigencia en autonomía, iniciativa y responsabilidad.

Funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de funciones, realizadas por un conjunto de colaboradores en una misma unidad funcional.

Se incluyen también en este grupo profesional funciones que suponen responsabilidades completas por la gestión de una o varias áreas funcionales de la empresa, a partir de directrices generales muy amplias directamente emanadas de la Dirección de la Empresa, a la que deben dar cuenta de su gestión.

Funciones que suponen la realización de tareas técnicas de más alta complejidad e incluso la participación en la definición de los objetivos concretos a alcanzar en su campo, con muy alto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad en dicho cargo de especialidad técnica.

Con titulación o conocimientos adquiridos en el desempeño de su profesión, equivalentes a estudios universitarios de grado medio, complementada con una experiencia dilatada en su sector profesional, o a estudios universitarios de grado superior, complementada con una formación específica en el puesto de trabajo.

## **TÍTULO V. RÉGIMEN DE RETRIBUCIONES**

### **CAPÍTULO I. ESTRUCTURA RETRIBUTIVA**

#### **Artículo 29. Conceptos retributivos.**

Los conceptos retributivos en los que se desglosan las remuneraciones percibidas por el personal de la Empresa son las siguientes:

##### 29.1.- Salario Base

Serán los valores recogidos en el Anexo II del Convenio Colectivo (recogido en este trabajo como Anexo I) para cada una de las zonas.

##### 29.2.- Complementos personales.

Son aquellos que se establezcan en atención a las circunstancias personales del individuo.

##### 29.2.1.- Complemento personal.

Es un complemento establecido en función de las características especiales de la persona y de su adaptación y especial idoneidad para el desempeño del puesto de trabajo.

### 29.2.2.- Antigüedad.

Es un complemento establecido para gratificar los años de servicio en la empresa, contabilizándose todos los días de servicio sin tener en cuenta las interrupciones que haya habido entre contratos de trabajo, dividiendo el número de días entre 365 para computar el número de años de servicio que se tendrán en cuenta a efectos de determinar la cantidad a percibir por el trabajador en cada una de las doce mensualidades así como en las pagas extras de verano y navidad, acordándose lo siguiente:

10 años de antigüedad: 10% del Salario Mínimo Interprofesional

15 años de antigüedad: 15% del Salario Mínimo Interprofesional

20 años de antigüedad: 20% del Salario Mínimo Interprofesional

25 años de antigüedad: 25% del Salario Mínimo Interprofesional

29 años de antigüedad: 30% del Salario Mínimo Interprofesional

30 años de antigüedad: 35% del Salario Mínimo Interprofesional

35 años de antigüedad: 40% del Salario Mínimo Interprofesional

40 años de antigüedad: 45% del Salario Mínimo Interprofesional y así sucesivamente.

La fecha que resulte como antigüedad a efectos de las percepciones indicadas anteriormente será la que figurará en el recibo de nómina.

### 29.3.- Nocturnidad.

Cada día que se trabaje en turno de noche más de 4 horas se abonará el plus turno de noche por un valor de 19,53 € / DIA.

Si en dicho turno de noche se trabajase más de 1 hora sin exceder de 4 horas, las bonificaciones se percibirán por hora trabajada al valor de 2,38 €/hora con un mínimo de abono de 1,77 horas centesimales.

Por cada día que se cumpla el horario de 22 horas a 23,07 horas centesimales dentro del turno de tarde se abonará el plus de tarde siendo su valor de 4,22 € / DIA.

### 29.4.- Plus Líder de Equipo

Este plus será abonado a aquellos trabajadores que realicen la función de Líder de Equipo, según los criterios que define VALEO para esta función dentro de la UAP, recogidos en la ficha de funciones.

El plus Líder de Equipo tendrá un valor mensual de 147,90 €.

De este plus se descontarán 4,93 € o la parte proporcional correspondiente, por día u horas de falta al trabajo por enfermedad, accidente, por las especificadas en el artículo 24 del Convenio Colectivo, y por cada día laborable de disfrute de vacaciones.



La función de Líder de Equipo no consolidará a través del tiempo y será asignada o retirada a voluntad de las partes preavisando con una antelación mínima de una semana.

Si el Responsable de la UAP considera que las funciones de Líder de Equipo deben realizarse cuando dichos trabajadores estén realizando horas extraordinarias lo deberá comunicar por escrito al departamento de HR. para que se le abone. Dicho valor será de 1,05 €/hora trabajada.

#### 29.5.- Pagas Extraordinarias.

##### 29.5.1.- Paga Extra de Verano.

La paga extra de verano se devenga por semestres naturales de enero a junio y su abono será proporcional al tiempo de pertenencia a la Empresa durante este periodo.

La retribución de la paga queda establecida en el Anexo I de este trabajo, a la que se añadirá: el complemento de asistencia y puntualidad por el valor establecido para cada mensualidad, y el complemento de antigüedad que al trabajador le corresponda mensualmente. Su abono se realizará en la primera quincena del mes de julio.

##### 29.5.2.- Paga Extra de Navidad.

La paga extra de Navidad se devenga por semestres naturales de julio a diciembre, y su abono será proporcional al tiempo de pertenencia a la Empresa durante este periodo.

La retribución de la paga queda establecida en el Anexo I de este trabajo, a la que se añadirá: el complemento de asistencia y puntualidad por el valor establecido para cada mensualidad, y el complemento de antigüedad que al trabajador le corresponda mensualmente. Su abono se realizará en el mes de diciembre.

#### 29.6.- Otros complementos salariales.

##### 29.6.1 Complemento Brigada de Seguridad y Medio Ambiente.

Se trata de un complemento a abonar a los integrantes de la Brigada de Seguridad en compensación por su disponibilidad para atender las emergencias que pudieran presentarse en la fábrica.

La percepción del referido complemento está sujeto al reciclaje y adaptación de los trabajadores a las nuevas necesidades que se produzcan en tal materia, siendo por tanto obligatorio, tanto si la formación es fuera o dentro de las horas de trabajo, acudir a los cursos de formación que se programen en tal materia y consecuentemente produciéndose la pérdida de tal complemento en caso de la no-asistencia a dichos cursos.

El valor mensual del citado complemento será de 69,21 €.

De este complemento se descontará 3,30 € por cada día laborable de disfrute de vacaciones.

##### 29.6.2 Complemento de asistencia y puntualidad.

Se establece un complemento mensual de asistencia y puntualidad por el valor de 116,26€. Del complemento de asistencia y puntualidad se descontará 3,88 €:

- Por falta al trabajo por asistencia al médico o especialista.
- Por las faltas al trabajo especificadas en el Art. 24 del Convenio Colectivo 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 20.

#### 29.6.3 Prima de vacaciones para el personal de mantenimiento.

Aquellos trabajadores pertenecientes a mantenimiento que disfruten sus vacaciones anuales en meses diferentes a los acordados en el Art. 27.3 percibirán una prima de acuerdo el baremo siguiente:

Vacaciones	Percepción
Junio – Julio	199,49 €
Septiembre	399,02 €

Las cantidades anteriormente indicadas se refieren a meses completos, en el caso de que las vacaciones no se disfrutasen durante los meses indicados en su totalidad, la prima se percibirá en proporción a los días disfrutados en dichos meses

#### 29.6.4 Responsable del turno de noche.

Por cada día que se ejerza la responsabilidad durante el turno de noche, se percibirá por ese concepto la cantidad de 21,45 €.

#### 29.6.5 Supervisor Responsable de turno

Las funciones, responsabilidades y condiciones en general serán las establecidas en el escrito con fecha 28/09/1995 percibiendo por dichas responsabilidades un complemento en cada una de las doce mensualidades por el valor de 181,82 €.

### **Artículo 30. Retribución mes de vacaciones.**

El Salario Base de los días correspondientes a las vacaciones será el mismo que los días correspondientes a cualquier otro mes, quedando establecido sus valores en el Anexo I de este trabajo, correspondiente a la tabla de Salario Base.

Además del Salario Base se abonarán los complementos de antigüedad, asistencia y puntualidad, disminuidos psíquicos y minusválidos y el plus de responsabilidad.

Asimismo se abonará en la nómina de Agosto y como conceptos pertenecientes a vacaciones el promedio obtenido en las nóminas de Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio y Julio en concepto de nocturnidad.

La retribución del mes de vacaciones se devengará por doceavas partes y proporcionalmente al tiempo de pertenencia a la Empresa durante el año.

#### **Artículo 31. Retribución horas extraordinarias**

Las horas extraordinarias previo acuerdo con el trabajador, serán compensadas con tiempo libre compensatorio.

En aquellos casos que no se acuerde su compensación por tiempo libre, las horas extraordinarias realizadas se abonarán conforme a los valores recogidos en el Anexo IV del Convenio Colectivo (recogido en este trabajo en el Anexo II) para cada una de las zonas. En los valores del citado anexo están incluidos los conceptos salariales, de antigüedad y nocturnidad, incrementados en un 75 % de su valor hora.

#### **Artículo 32. Periodo de liquidación y anticipos.**

La nómina se liquidará mensualmente, computándose las incidencias del 1 al 31 del mes anterior, abonándose el último día hábil del mes, mediante transferencia bancaria a la cuenta corriente o libreta de ahorro que el trabajador determine.

La Empresa concederá anticipos a todos aquellos trabajadores que así lo soliciten, como regla general, en la primera semana del mes. Estos anticipos serán abonados el día quince de cada mes mediante transferencia bancaria a la cuenta corriente que determine el trabajador. Los anticipos no podrán superar el 90 % del salario mensual.

#### **Artículo 33. Incremento Salarial y Revisión.**

Los incrementos salariales pactados para cada uno de los tres años del presente convenio serán los siguientes:

- Año 2010: Incremento del 2 %
- Año 2011: Incremento del 1,75 %
- Año 2012: Incremento del 1,75 %

### **3.4. CERTIFICADO TOP EMPLOYERS 2016**

En la página web Top Employers se puede ver que el Grupo ha conseguido una certificación por ser una de las mejores empresas del mundo que han demostrado tener los estándares más altos en la oferta hacia sus empleados. Valeo ha sido certificada en un total de 22 países, entre los que están Rusia, Países Bajos y Egipto, como Top Employers 2016, Top Employers Europe 2016 y Top Employers Global 2016. El objetivo y completo análisis demuestra que Valeo proporciona condiciones laborales excepcionales, apoya y fomenta el talento en todos los niveles de la empresa y se posiciona como líder en el mundo de los

Recursos Humanos, esforzándose por mejorar las prácticas hacia sus empleados y evolucionar constantemente.

Una selección de la oferta hacia los empleados que esta empresa ofrece a (parte de) sus empleados es la siguiente:

**Canales de comunicación:**

- Sesiones de brainstorming
- Sesiones formales (por ej. Reuniones personales entre empleado y director)
- Comités de empresa
- Acceso especial al Director Ejecutivo (CEO)/Liderazgo
- Buzón/correo electrónico de sugerencias
- Foros/blogs en la Intranet
- Mensajería instantánea
- Medios de comunicación social
- Encuestas a los empleados

**Condiciones laborales**

- Horas de trabajo comprimidas
- Horario flexible de trabajo
- Trabajo a tiempo parcial
- Trabajo adaptado a calendario escolar
- Tiempo libre por horas extras (TOIL)/Tiempo por tiempo
- Reducción en los viajes de empresa
- Facilidades para el cuidado para niños/guardería (por encima de las obligaciones legales)
- Contribución del empleador para el cuidado de los niños
- Permiso especial para padres (por encima de las obligaciones legales)

**Networking**

- Eventos deportivos
- Chat online/mensajería instantánea
- Perfiles personales online/medios de comunicación social
- Eventos sociales estacionales

## CAPITULO 4: DERRHH EN EL GRUPO VALEO

---

Finalmente en este último capítulo, una vez ya analizada toda la información referente a la dirección estratégica y a la gestión de recursos humanos del Grupo Valeo, vamos a determinar si la gestión de recursos humanos de la organización tiene un carácter estratégico. Para poder afirmar este carácter estratégico tiene que existir una interrelación clara entre la estrategia de la empresa, la gestión de recursos humanos y la organización empresarial.

Para ello, vamos a basarnos en las cuatro características que según Albizu y Landeta (2014, pp. 281, 282 y 283) convierten en estratégica la dirección de los recursos humanos:

- a) *La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas; por ello, se considera que la gestión de RRHH es clave en la consecución de los objetivos estratégicos.* Los distintos modelos de DERRHH sugieren que la gestión de RRHH contribuye al logro de las metas estratégicas de las compañías. Asimismo, en productividad dentro de sus sectores han dirigido estratégicamente sus RRHH.
- b) *La orientación de los planes hacia el largo plazo.* Un planteamiento estratégico de la dirección de RRHH tiende a definir un estilo y un modelo de actuación que no deberían estar variando año tras año en función de los vaivenes coyunturales. Éstos –estilo y planteamientos- se debieran de concretar en el largo plazo, siguiendo las líneas marcadas en el Proyecto de Empresa.

La inclusión de la planificación a largo plazo de los RRHH es considerada como el primer paso en la evolución de una dirección de RRHH estratégicamente orientada. De hecho, la integración de la planificación de plantillas dentro de la planificación general de la empresa significa un cambio cualitativo entre la concepción clásica de la función y la concepción renovada de ésta, que normalmente suele representar la antesala de la integración plena de esta área de RRHH en la dirección de la empresa.

Finalmente, el gestionar RRHH con un horizonte temporal que incorpore, además del corto y medio, el largo plazo, supone implícitamente incidir sobre éstos con actuaciones de amplio calado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

- c) *La interrelación entre la gestión de los RRHH y los procesos estratégicos empresariales.* La progresiva implantación de sistemas de gestión de los RRHH bidireccionales señala el papel más proactivo de los RRHH en lo referente a la definición e implementación de la estrategia.

Consecuentemente, para que la DERRHH sea considerada como tal, se debe producir la “integración horizontal” e “integración vertical” de la misma. Es decir, debe existir una fuerte interdependencia y coordinación entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RRHH, y de todas las prácticas de RRHH con la estrategia de la organización, respectivamente.

*d) Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elementos de transformación estratégica de la FRRHH y, por tanto, deben tener mayores responsabilidades, especialmente en áreas como: empleo, desarrollo de RRHH, gestión de RRHH y económica. Existen evidencias empíricas de que en la mayoría de las compañías que alcanzan el liderazgo de su sector se produce una estrecha relación entre la actividad corporativa del departamento de RRHH y la actuación de los mandos de línea, que, en definitiva, se ocuparán de dar vida a las políticas, así como de poner en práctica las estrategias diseñadas desde las instancias centrales.*

Respecto a la primera característica, podemos afirmar que la organización considera que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas. Esto se observa claramente en el informe de actividad y desarrollo sostenible 2015 donde dice que la estrategia de Recursos Humanos es una palanca para el desarrollo de Valeo internacional y su posición como compañía de alta tecnología, y para conseguirlo lleva a cabo sus líneas de actuación que son: enfoque de bienestar en el trabajo, favorecer el dialogo social para cultivar la adaptabilidad, fidelización y compromiso de los colaboradores, dar posibilidad a los jóvenes de barrios desfavorecidos y la diversidad, la apuesta social y de resultado, por lo tanto se les da una prioridad significativa a los trabajadores.

En lo que respecta a la segunda característica, Valeo busca políticas a largo plazo de Recursos Humanos a través de desarrollo de la gestión, entrenamiento y movilidad interna. Por lo tanto, busca candidatos que deseen desarrollar su carrera profesional con ellos.

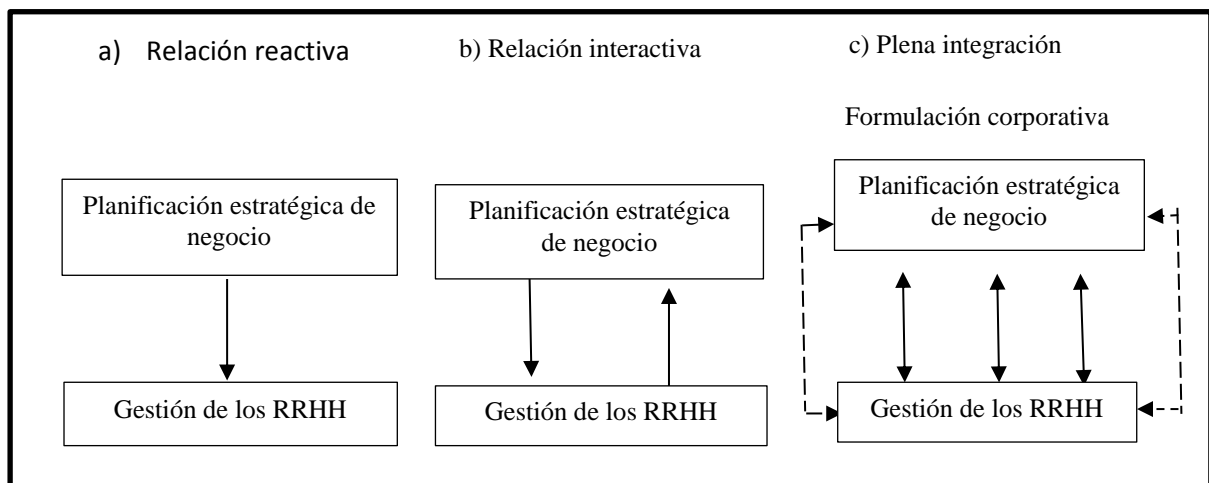
La interrelación entre la gestión de los recursos humanos y los procesos estratégicos empresariales que menciona la tercera característica, la hemos estado observando a lo largo de todo el proyecto. Hemos podido ver que existe una fuerte interdependencia y coordinación entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RRHH, ya que para poder alcanzar las estrategias del grupo, es necesario que haya una coordinación y una suficiente coherencia entre los diferentes niveles para que no haya problemas a la hora de plantear un ajuste organizativo y un ajuste estratégico.

Finalmente, la cuarta característica nos habla sobre el importante papel que deben jugar los mandos de línea y, que efectivamente en el Grupo Valeo ejercen. Se les hace partícipes en funciones relacionadas con la selección, el reclutamiento, las políticas de retribución, la formación y la evaluación de los profesionales, produciéndose esa estrecha relación entre la actividad corporativa del departamento de recursos humanos y su actuación dando vida a las políticas establecidas en la organización y poniendo en práctica las estrategias diseñadas desde las instancias centrales.

Una vez analizadas las características en el Grupo, llegamos a la conclusión de que la gestión de recursos humanos del Grupo Valeo es estratégica. Ahora vamos a analizar la relación existente entre la estrategia empresarial y la estrategia de recursos humanos, con el objetivo de estudiar si existe plena integración entre ellas.

Existen tres tipos de relaciones entre la estrategia empresarial y la estrategia de recursos humanos, como podemos observar en la figura 7.

Figura 7.- Relación entre la estrategia y la gestión de los recursos humanos.



Fuente: Albizu y Landeta (2014, pp.290)

- Relación reactiva: basado en un proceso de planificación unidireccional, se produce cuando las empresas se decantan por otorgar a la dirección de recursos humanos un papel tendente a la consecución de la estrategia empresarial.
- Relación interactiva: es un paso intermedio entre la relación reactiva y la proactiva. El departamento encargado de la dirección de los RRHH actúa como órgano staff, informando sobre aquellas cuestiones relativas a los recursos humanos que se debieran considerar en la definición de la estrategia.
- Relación proactiva: sugiere que el área de RRHH debe ser considerada tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia.

Finalmente, consideramos que la organización establece una relación de tipo interactiva entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia empresarial. Un ejemplo de ello es que entre las funciones que desempeña el departamento de RRHH está la de controlar y facilitar la creación de los valores más apropiados en cada momento, colaborando en la definición de la cultura empresarial, forjada alrededor de la excelencia operacional, un conjunto de valores compartidos y un fuerte compromiso con los temas sociales y ecológicos, como son sus principios de ética y disciplina, sus acciones para promover diversidad y balance de género entre los empleados, la seguridad en el trabajo y el bienestar



## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

---

Valeo es un proveedor de automoción con sede en Francia, socio de todos los fabricantes a nivel mundial, con 136 plantas distribuidas en 29 países de todo el mundo. Está formada por 4 unidades de negocio:

- Sistemas de confort y ayuda a la conducción
- Sistemas de propulsión
- Sistemas térmicos
- Sistemas de visibilidad

Las estrategias corporativas que lleva cabo son:

- La innovación, con la tecnología centrada en la reducción de las emisiones de CO2 y la mejora del rendimiento del vehículo, y el desarrollo de la conducción intuitiva.

- La expansión geográfica en Asia y en los países emergentes.

La gestión de RR.HH. la realizan mediante unas líneas de actuación que son:

- Enfoque de bienestar en el trabajo: se realizan una serie de programas de bienestar y con ello se equilibra la vida privada con la profesional.

- Favorecer el dialogo social para cultivar la adaptabilidad: medio esencial para promover el crecimiento rentable y sostenible.

- Fidelización y compromiso de los colaboradores: capacidad para atraer y retener a los empleados, estando atentos a la calidad de vida laboral.

- Dar posibilidad a los jóvenes de barrios desfavorecidos: promover y fomentar la integración en el lugar de trabajo de los jóvenes de barrios desfavorecidos

- La diversidad, la apuesta social y de resultado: la apuesta social y el incentivo de mejora del rendimiento, hace que la diversidad sea una parte integral de la cultura de Valeo y contribuye de manera significativa al atractivo del Grupo. Para ello se promueve el empleo de personas con discapacidad, asegura la transmisión de conocimientos entre generaciones y se fomenta la diversidad cultural.

El proceso de reclutamiento del grupo es mixto, ya que fomenta la movilidad interna y el desarrollo individual, además de utilizar medios para captar talentos como por ejemplo LinkedIn o las redes sociales, y a través de su página web para los demandantes interesados.

Con respecto a la retribución, al ser una empresa internacional no dispone de un convenio común para todas las plantas, por lo que en cada una de ellas se establecerá la retribución que establezca su convenio, siempre ofreciendo una remuneración adecuada. A parte de esto, el

grupo ofrece una serie de beneficios a sus empleados para que estén cómodos y así poder retener su talento.

El Grupo ha conseguido una certificación por ser una de las mejores empresas del mundo que han demostrado tener los estándares más altos en la oferta hacia sus empleados. Certificada en 22 países como Top Employers 2016, Top Employers Europe 2016 y Top Employers Global 2016. Una vez analizados los 4 elementos que convierten en estratégica la dirección de RR.HH., hemos llegado a la conclusión de que los cumple todos, por lo que podemos decir que la gestión de RR.HH. del Grupo Valeo es estratégica, y además con una relación de tipo interactiva.

### BIBLIOGRAFÍA

- Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2014): *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Larousse – Ed. Pirámide.
- De la Calle Durán, M.C. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Ed. Pearson Education, S.A., Madrid.
- De la Calle Durán, M.C. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2014): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Ed. Pearson, 2ª edición.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Ed. Civitas, Madrid.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015): *Dirección Estratégica de la Empresa*. 5ª edición.

### PÁGINAS WEB REVISADAS

- [www.valeo.com](http://www.valeo.com)
- [http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/engagements/fr/code\\_ethique/2015/code-espagnol.pdf](http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/engagements/fr/code_ethique/2015/code-espagnol.pdf)
- <http://www.valeo.com/medias/upload/2015/04/79270/2014-registration-document-04-03-2015-06-40-pm.pdf>
- <http://www.aulamarketing.net/concepto-de-unidad-estrategica-de-negocio-uen/>
- <http://valeo-argentina.com.ar/principios.htm>
- [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- <http://www.ccoo.cat/ceres/documents/convenis/0000020623.pdf>
- [https://www.boem.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOEM/2011/04/25/BOEM-20110425-67.PDF](https://www.boem.es/boletin/CM_Orden_BOEM/2011/04/25/BOEM-20110425-67.PDF)
- <file:///C:/Users/Usuario1/Downloads/BOP-2012-3101.pdf>
- [http://www.madrid.org/boletin/CM\\_Orden\\_BOEM/2012/06/22/BOEM-20120622-28.PDF](http://www.madrid.org/boletin/CM_Orden_BOEM/2012/06/22/BOEM-20120622-28.PDF)
- <http://www.valeo.us/es/nuestros-compromisos/recursos-humanos.html>
- <http://www.valeo.us/es/candidatos/proceso-de-reclutamiento.html>
- <http://www.top-employers.com/es/companyprofiles/es/Valeo-Espana/>

- <http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/activites/fr/VALEO-RA-2015-FR.pdf>
- [http://www.valeo.us/cws-content/www.valeo.us/medias//fichiers/engagements/fr/code\\_ethique/CodeofEthics-Spanish-Nov2011.pdf](http://www.valeo.us/cws-content/www.valeo.us/medias//fichiers/engagements/fr/code_ethique/CodeofEthics-Spanish-Nov2011.pdf)

## ANEXO I

ZONA	SALARIO BASE ENERO A DICIEMBRE 2010 Y PAGAS EXTRAS JULIO Y DICIEMBRE	DESCUENTOS AL TRABAJO REGULADO EN EL ART. 28
A	1.775,17	100,37
B	1.873,54	105,93
C	1.971,91	111,49
D	2.070,28	117,05
21	2.220,80	125,56
22	2.289,67	129,46
23	2.308,29	130,51
31	2.339,47	132,27
32	2.389,60	135,11
33	2.420,72	136,87
41	2.435,08	137,68
42	2.461,38	139,17
43	2.513,23	142,10
44	2.531,60	143,14
45	2.602,04	147,12
46	2.672,45	151,10
47	2.746,05	155,26
48	2.803,78	158,53
49	2.850,33	161,16
50	2.929,07	165,61
51	3.021,91	170,86
52	3.061,81	173,11
53	3.132,09	177,09
54	3.178,94	179,74
55	3.315,75	187,47
56	3.404,95	192,52
57	3.484,79	197,03

## ANEXO II

VALOR HORAS EXTRAS PARA LOS OPERARIOS INCLUIDA ANTIGÜEDAD Y COMPLEMENTO ADERSONAM										
TURNO DE MAÑANA AÑO 2010										
ZONA	Sin Antig.	5 Años Antig.	10 Años Antig.	15 Años Antig.	20 Años Antig.	25 Años Antig.	30 Años Antig.	35 Años Antig.	40 Años Antig.	
A	18.50	19.04	19.48	19.92	20.36	21.34	21.68	22.12	22.56	
B	18.63	20.07	20.51	20.95	21.40	22.28	22.72	23.16	23.60	
C	20.66	21.10	21.54	21.98	22.42	23.30	23.74	24.18	24.62	
D	21.69	22.13	22.57	23.01	23.45	24.33	24.77	25.21	25.65	
21	23.26	23.70	24.14	24.58	25.02	25.91	26.35	26.79	27.23	
22	23.99	24.43	24.87	25.31	25.75	26.63	27.07	27.52	27.96	
23	24.19	24.63	25.07	25.51	25.95	26.83	27.27	27.72	28.16	
31	24.51	24.95	25.39	25.83	26.27	27.15	27.59	28.03	28.47	
32	25.03	25.47	25.91	26.35	26.80	27.68	28.12	28.56	29.00	
33	25.33	25.77	26.21	26.65	27.10	27.98	28.42	28.86	29.30	
41	25.52	25.96	26.40	26.84	27.28	28.16	28.60	29.04	29.48	
42	25.79	26.23	26.67	27.11	27.55	28.43	28.87	29.31	29.75	
43	26.34	26.78	27.22	27.66	28.10	28.98	29.42	29.86	30.30	
44	26.53	26.97	27.41	27.85	28.29	29.17	29.61	30.05	30.49	
45	27.28	27.72	28.16	28.60	29.04	29.92	30.36	30.80	31.24	
46	28.00	28.44	28.88	29.32	29.76	30.64	31.08	31.52	31.96	
47	28.77	29.21	29.65	30.10	30.54	31.42	31.86	32.30	32.74	
48	29.38	29.82	30.26	30.70	31.14	32.02	32.46	32.90	33.34	
49	29.86	30.30	30.74	31.18	31.62	32.50	32.94	33.38	33.82	
50	30.69	31.13	31.57	32.01	32.45	33.33	33.77	34.21	34.65	
51	31.66	32.10	32.54	32.98	33.42	34.30	34.74	35.18	35.62	
52	32.02	32.46	32.90	33.34	33.78	34.66	35.10	35.54	35.98	
53	32.69	33.13	33.57	34.01	34.45	35.33	35.77	36.21	36.65	
54	33.31	33.75	34.19	34.63	35.07	35.95	36.39	36.83	37.27	
55	34.74	35.18	35.62	36.06	36.50	37.38	37.82	38.26	38.70	
56	35.68	36.12	36.56	37.00	37.44	38.32	38.76	39.20	39.64	
57	36.51	36.95	37.39	37.83	38.27	39.15	39.59	40.03	40.47	

VALOR HORAS EXTRAS PARA TÉCNICOS Y ADMINIST. INCLUIDA ANTIGÜEDAD Y COMPLEMENTO ADERSONAM										
TURNO DE MAÑANA AÑO 2010										
ZONA	Sin Antig.	5 Años Antig.	10 Años Antig.	15 Años Antig.	20 Años Antig.	25 Años Antig.	30 Años Antig.	35 Años Antig.	40 Años Antig.	
A	20.84	21.28	21.72	22.16	22.60	23.48	23.92	24.36	24.80	
B	21.98	22.42	22.86	23.30	23.74	24.62	25.06	25.50	25.94	
C	23.14	23.58	24.02	24.46	24.90	25.78	26.22	26.66	27.10	
D	24.30	24.74	25.18	25.62	26.06	26.94	27.38	27.82	28.26	
21	26.06	26.50	26.94	27.38	27.82	28.70	29.14	29.58	30.02	
22	26.87	27.31	27.75	28.19	28.63	29.51	29.95	30.39	30.83	
23	27.09	27.53	27.97	28.41	28.85	29.73	30.17	30.61	31.05	
31	27.46	27.90	28.34	28.78	29.22	30.10	30.54	30.98	31.42	
32	28.04	28.48	28.92	29.36	29.80	30.68	31.12	31.56	32.00	
33	28.41	28.85	29.29	29.73	30.17	31.05	31.49	31.93	32.37	
41	28.68	29.12	29.56	30.00	30.44	31.32	31.76	32.20	32.64	
42	28.88	29.32	29.76	30.20	30.64	31.52	31.96	32.40	32.84	
43	29.49	29.93	30.37	30.81	31.25	32.13	32.57	33.01	33.45	
44	29.71	30.15	30.59	31.03	31.47	32.35	32.79	33.23	33.67	
45	30.53	30.97	31.41	31.85	32.29	33.17	33.61	34.05	34.49	
46	31.36	31.80	32.24	32.68	33.12	34.00	34.44	34.88	35.32	
47	32.23	32.67	33.11	33.55	33.99	34.87	35.31	35.75	36.19	
48	32.91	33.35	33.79	34.23	34.67	35.55	35.99	36.43	36.87	
49	33.48	33.92	34.36	34.80	35.24	36.12	36.56	37.00	37.44	
50	34.38	34.82	35.26	35.70	36.14	37.02	37.46	37.90	38.34	
51	35.48	35.92	36.36	36.80	37.24	38.12	38.56	39.00	39.44	
52	35.93	36.37	36.81	37.25	37.69	38.57	39.01	39.45	39.89	
53	36.78	37.22	37.66	38.10	38.54	39.42	39.86	40.30	40.74	
54	37.31	37.75	38.19	38.63	39.07	39.95	40.39	40.83	41.27	
55	38.82	39.26	39.70	40.14	40.58	41.46	41.90	42.34	42.78	
56	39.68	40.12	40.56	41.00	41.44	42.32	42.76	43.20	43.64	
57	40.90	41.34	41.78	42.22	42.66	43.54	43.98	44.42	44.86	

VALOR HORAS EXTRAS PARA LOS OPERARIOS INCLUIDA NOCTURNIDAD TURNO DE TARDE ANTIGÜEDAD Y COMPLEMENTO ADERSONAM										
TURNO DE TARDE AÑO 2010										
ZONA	Sin Antig.	5 Años Antig.	10 Años Antig.	15 Años Antig.	20 Años Antig.	25 Años Antig.	30 Años Antig.	35 Años Antig.	40 Años Antig.	
A	19.50	19.94	20.38	20.82	21.26	22.14	22.58	23.02	23.46	
B	20.53	20.97	21.41	21.85	22.29	23.17	23.61	24.05	24.49	
C	21.56	22.00	22.44	22.88	23.32	24.20	24.64	25.08	25.52	
D	22.60	23.04	23.48	23.92	24.36	25.24	25.68	26.12	26.56	
21	24.17	24.61	25.05	25.49	25.93	26.81	27.25	27.69	28.13	
22	24.89	25.33	25.77	26.21	26.65	27.53	27.97	28.41	28.85	
23	25.09	25.53	25.97	26.41	26.85	27.73	28.17	28.61	29.05	
31	25.42	25.86	26.30	26.74	27.18	28.06	28.50	28.94	29.38	
32	25.94	26.38	26.82	27.26	27.70	28.58	29.02	29.46	29.90	
33	26.27	26.71	27.15	27.59	28.03	28.91	29.35	29.79	30.23	
41	26.41	26.85	27.29	27.73	28.17	29.05	29.49	29.93	30.37	
42	26.70	27.14	27.58	28.02	28.46	29.34	29.78	30.22	30.66	
43	27.23	27.67	28.11	28.55	28.99	29.87	30.31	30.75	31.19	
44	27.43	27.87	28.31	28.75	29.19	30.07	30.51	30.95	31.39	
45	28.16	28.60	29.04	29.48	29.92	30.80	31.24	31.68	32.12	
46	28.90	29.34	29.78	30.22	30.66	31.54	31.98	32.42	32.86	
47	29.67	30.11	30.55	30.99	31.43	32.31	32.75	33.19	33.63	
48	30.28	30.72	31.16	31.60	32.04	32.92	33.36	33.80	34.24	
49	30.78	31.22	31.66	32.10	32.54	33.42	33.86	34.30	34.74	
50	31.69	32.13	32.57	33.01	33.45	34.33	34.77	35.21	35.65	
51	32.57	33.01	33.45	33.89	34.33	35.21	35.65	36.09	36.53	
52	32.98	33.42	33.86	34.30	34.74	35.62	36.06	36.50	36.94	
53	33.71	34.15	34.59	35.03	35.47	36.35	36.79	37.23	37.67	
54	34.21	34.65	35.09	35.53	35.97	36.85	37.29	37.73	38.17	
55	35.84	36.28	36.72	37.16	37.60	38.48	38.92	39.36	39.80	
56	36.58	37.02	37.46	37.90	38.34	39.22	39.66	40.10	40.54	
57	37.41	37.85	38.29	38.73	39.17	40.05	40.49	40.93	41.37	

VALOR HORAS EXTRAS PARA TÉCNICOS Y ADMINIST. INCLUIDA NOCTURNIDAD TURNO DE TARDE ANTIGÜEDAD Y COMPLEMENTO ADERSONAM										
TURNO DE TARDE AÑO 2010										
ZONA	Sin Antig.	5 Años Antig.	10 Años Antig.	15 Años Antig.	20 Años Antig.	25 Años Antig.	30 Años Antig.	35 Años Antig.	40 Años Antig.	
A	21.73	22.17	22.61	23.05	23.49	24.37	24.81	25.25	25.69	
B	22.82	23.26	23.70	24.14	24.58	25.46	25.90	26.34	26.78	
C	24.05	24.49	24.93	25.37	25.81	26.69	27.13	27.57	28.01	
D	25.20	25.64	26.08	26.52	26.96	27.84	28.28	28.72	29.16	
21	26.97	27.41	27.85	28.29	28.73	29.61	30.05	30.49	30.93	
22	27.78	28.22	28.66	29.10	29.54	30.42	30.86	31.30	31.74	
23	28.00	28.44	28.88	29.32	29.76	30.64	31.08	31.52	31.96	
31	28.36	28.80	29.24	29.68	30.12	31.00	31.44	31.88	32.32	
32	28.95	29.39	29.83	30.27	30.71	31.59	32.03	32.47	32.91	
33	29.31	29.75	30.19	30.63	31.07	31.95	32.39	32.83	33.27	
41	29.48	29.92	30.36	30.80	31.24	32.12	32.56	33.00	33.44	
42	29.79	30.23	30.67	31.11	31.55	32.43	32.87	33.31	33.75	
43	30.40	30.84	31.28	31.72	32.16	33.04	33.48	33.92	34.36	
44	30.61	31.05	31.49	31.93	32.37	33.25	33.69	34.13	34.57	
45	31.44	31.88	32.32	32.76	33.20	34.08	34.52	34.96	35.40	
46	32.27	32.71	33.15	33.59	34.03	34.91	35.35	35.79	36.23	
47	33.13	33.57	34.01	34.45	34.89	35.77	36.21	36.65	37.09	
48	33.81	34.25	34.69	35.13	35.57	36.45	36.89	37.33	37.77	
49	34.38	34.82	35.26	35.70	36.14	37.02	37.46	37.90	38.34	
50	35.28	35.72	36.16	36.60	37.04	37.92	38.36	38.80	39.24	
51	36.37	36.81	37.25	37.69	38.13	39.01	39.45	39.89	40.33	
52	36.84	37.28	37.72	38.16	38.60	39.48	39.92	40.36	40.80	
53	37.68	38.12	38.56	39.00	39.44	40.32	40.76	41.20	41.64	
54	38.21	38.65	39.09	39.53	39.97	40.85	41.29	41.73	42.17	
55	39.81	40.25	40.69	41.13	41.57	42.45	42.89	43.33	43.77	
56	40.88	41.32	41.76	42.20	42.64	43.52	43.96	44.40	44.84	
57	41.80	42.24	42.68</							