

Análisis y descripción de puestos de trabajo y política de reclutamiento y selección de personal en una empresa

MEMORIA PRESENTADA POR:

Neacsu Mihaela Ramona

MEMORIA DIRIGIDA POR:

Tutor: Emilio Jesús Golf Laville

Cotutor: Vicente Díez Valdés

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Julio de 2020

Análisis y descripción de puestos de trabajo y política de reclutamiento y selección de personal en una empresa

Creado por: Mihaela Neacsu

Tutor: Emilio Jesús Golf Laville

Cotutor: Vicente Díez Valdés

Empresa: Creare Ingeniería

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

Convocatoria de defensa: Julio de 2020





RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo de final de grado está relacionado con el área de recursos humanos de la empresa Creare Ingeniería, esta empresa que ha sido creada y puesta en funcionamiento por un antiguo alumno de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy. La empresa en cuestión puede considerarse como una empresa de nueva creación, por lo tanto toda información y estudio realizado para ella será de gran ayuda.

Para poder alcanzar el objetivo del presente trabajo tendremos en cuenta lo que se conoce con el nombre de “Evaluación del desempeño”, herramienta utilizada por los departamentos de Recursos Humanos para medir y conocer el rendimiento y la conducta de los empleados en relación con el desempeño de sus actividades.

Tal como lo determina el título del trabajo se trata de un análisis y descripción de puestos de trabajo, política de reclutamiento y selección para la empresa.

Los puestos que se necesitan cubrir son para el departamento de Administración, Comercial y de Ingeniería. En el caso de los dos primeros departamentos se necesita un jefe de departamento y, en el caso del último departamento, se necesita un ingeniero eléctrico. Para poder llevar a cabo, esto los candidatos más idóneos cumplimentarán un anexo adjuntado en el presente proyecto denominado “protocolo abreviado de descripción de actividades laborales “el cual es utilizado para que el entrevistador pueda conocer qué y cuánto saben los candidatos al puesto respecto a sus puestos de trabajo. Cada empleado de cada puesto define los requisitos que debe cumplir un empleado para ese puesto como la misión y actividades a realizar.

En segundo lugar, se procede a hacer entrevistas vía online dadas las circunstancias actuales, mediante un segundo anexo existente en el presente proyecto denominado “descripción de puesto de trabajo” el cual el personal de recursos humanos lo utiliza como medio de apoyo en el momento de la entrevista para poder conocer más en profundidad al candidato y poder cumplimentar qué requisitos cumple exactamente el candidato en cuestión.

Finalmente, se indican posibles métodos de reclutamiento y selección de personal para la empresa como pueden ser convenios con universidades o centros de ciclos formativos. Dependiendo de la cualificación que se necesite para un determinado puesto estas vías serán útiles o se deberá recurrir a otras fuentes de reclutamiento.

En cuanto a las palabras clave del presente proyecto encontramos:

[Evaluación del desempeño]

[Recursos Humanos]

[Descripción de puesto de trabajo]

[Networking]

SUMMARY AND KEYWORDS

This end-of-degree work is related to the human resources area of the company Creare Ingeniería, this company, which has been created and put into operation by a former student of the Alcoy Higher Polytechnic School. The company in question can be considered as a start-up company so all information and study made for it will be of great help.

In order to achieve the objective of this work, we will consider what is known as "Performance Assessment", a tool used by the Human Resources departments to measure and understand the performance and behavior of employees in relation to the performance of their activities.

As determined by the job title, it is an analysis and description of jobs and recruitment and selection policy for the company.

The positions that need to be filled are for the Administration, Commercial and Engineering department. In the case of the first two departments you need a department manager and in the case of the last department you need an electrical engineer. In order to carry out this, the most suitable candidates will complete an annex attached to this project, called "abbreviated protocol for describing work activities" which is used so that the interviewer can know what they know and how well the candidates know about the position regarding their jobs. Each employee in each position defines the requirements that an employee must meet for that position as the mission and activities to perform.

Secondly, we proceed to conduct interviews online in the current circumstances, through a second annex existing in this project called "job description" which human resources personnel use as a means of support at the time of the interview in order to be able to know more in depth the candidate and to be able to complete exactly the requirements of the candidate in question.

Finally, possible methods of recruitment and selection of staff for the company such as agreements with universities or training cycle centers are indicated always depending on the qualification required for a given position these routes will be useful or other sources of recruitment should be used.

As for the keywords of this Project we find :

[Performance Assessment]

[Human Resources]

[Job Description]

[Networking]

Índice general

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	1
SUMMARY AND KEYWORDS	2
Índice general	3
Índice de ilustraciones	5
Índice de tablas	5
1. Introducción	6
1.1. Presentación del estudio.....	6
2. Metodología empleada	7
3. Justificación y motivación del proyecto.....	8
4. Objetivos	9
5. Marco teórico	10
6. Empresa.....	12
7. Planificación de recursos humanos	16
7.1. Misión de recursos humanos en la empresa.....	16
7.2. Identificación de áreas clave de recursos humanos	16
7.3. Análisis DAFO de recursos humanos	17
8. Descripción de puestos de trabajo.....	19
8.1. Jefe de Administración	22
8.1.1. Anexo 1: Protocolo abreviado de actividades profesionales del jefe de administración	23
8.1.2. Anexo 4: Descripción del puesto del Jefe de Administración.....	29
8.2. Jefe Comercial	42
8.2.1. Anexo 2: Protocolo abreviado de actividades profesionales del jefe comercial	42
8.2.2. Anexo 5: Descripción del puesto del jefe comercial	50
8.3. Ingeniero eléctrico	60
8.3.1. Anexo 3: Protocolo abreviado de actividades profesionales del ingeniero eléctrico	61
8.3.2. Anexo 6: Descripción del puesto del ingeniero eléctrico	68
9. Diseño del proceso de reclutamiento y selección del personal	79
9.1. Planificación. Análisis de necesidades y descripción del puesto.....	79



9.2.	Reclutamiento	79
9.2.1.	Política de reclutamiento interno	79
9.2.2.	Política de reclutamiento externo	80
9.3.	Selección	81
9.3.1.	Outsourcing	82
9.3.2.	Employer Branding	82
9.3.3.	Redes sociales y Red working	83
9.4.	Control	84
10.	Proceso de selección para Creare Ingeniería	85
11.	Conclusiones	86
	BIBLIOGRAFÍA	87



Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Logo de la empresa Creare Ingeniería.....	12
Ilustración 2. Organigrama Creare Ingeniería.....	15

Índice de tablas

Tabla 1. Ficha técnica de la empresa Creare Ingeniería.....	14
Tabla 2. Análisis DAFO de la empresa Creare Ingeniería.....	18

1. Introducción

1.1. Presentación del estudio

Cumpliendo con lo que la Escuela Politécnica superior de Alcoy (EPSA) establece para poder completar los estudios del Grado de Administración y Dirección de Empresas, se va a realizar un estudio relacionado con el análisis y descripción de puestos de trabajo y política de reclutamiento y selección de personal en una empresa. Este estudio se realiza para una empresa creada por un antiguo estudiante del máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) de la Escuela, con el fin de proporcionar una ayuda útil y para poder superar los créditos necesarios para finalizar el grado, los cuales tienen un peso de 7,5 créditos sobre un total de 240 de la titulación.

Según [S.D. de Quijano de Arana \(1992\)](#), la evaluación del desempeño herramienta utilizada por los departamentos de Recursos Humanos para medir y conocer el rendimiento y la conducta de los empleados en relación con el desempeño de sus actividades. Para dicha evaluación se tienen en cuenta y se analizan aspectos como las capacidades de los empleados, fortalezas, aptitudes, grado de integración, así como también posibles problemas en sus puestos. Una vez que la empresa analiza dichos factores los compara con los objetivos que tiene marcados para cada departamento o puesto y observar si superan o se encuentran por debajo de lo previsto.

De esta forma, las organizaciones consiguen mejorar y convertir las debilidades en fortalezas siempre repitiendo dicha evaluación de forma periódica y analizando el desempeño de sus empleados. La empresa siempre debe ser conocedora en todo momento de qué trabajo realiza cada empleado con exactitud, el grado de calidad del trabajo que realiza y también aspectos distintos pero esenciales como puede ser la forma de relacionarse con el resto de las personas que forman parte de la organización. Por otra parte, siempre como organización debemos tener en cuenta un aspecto clave e importante que es la motivación para poder cuantificar el desempeño de los empleados.



2. Metodología empleada

En el presente apartado se va a explicar por medio de que métodos vamos a alcanzar el propósito del presente proyecto.

En relación con la descripción de puestos de trabajo se van a utilizar en primer lugar unos cuestionarios conocidos con el nombre de “protocolo abreviado de actividades del puesto” los cuales son utilizados para que el entrevistador pueda conocer qué saben y cuánto saben los candidatos al puesto respecto a sus puestos de trabajo. Cada empleado de cada puesto define los requisitos que debe cumplir un empleado para ese puesto como la misión y actividades a realizar de cada uno de los puestos que deseamos cubrir.

Posteriormente, y para poder seguir las entrevistas de la mejor forma posible y poder recopilar la mayor cantidad de información de cada candidato entrevistado, proporcionamos un documento con el nombre de “descripción de puestos de trabajo”. Este documento es una ficha que será cumplimentada debidamente con la información que cada entrevistado proporcione, la cual será de gran ayuda e importancia para el departamento de Recursos Humanos no sólo en este caso para los puestos de los departamentos de Ingeniería, Administración y Comercial sino para futuras entrevistas y selección de candidatos para otros departamentos.



3. Justificación y motivación del proyecto

El principal motivo de la elección del presente proyecto va relacionado de forma directa con mi inclinación por conocer de forma cercana y más en profundidad la rama de Dirección de Recursos Humanos, ya que he decidido enfocar mi carrera profesional una vez finalizado el grado que actualmente estoy cursando a dicha rama.

Este interés nace de mi inclinación personal por trabajar de forma directa con capital humano, ya que considero que es un campo en el cual podré desenvolverme en el futuro, debido a mi predisposición por conseguir un efecto positivo dentro de los ámbitos de mi competencia, ya sean en aspectos profesionales como personales.

En concreto siempre he tenido curiosidad sobre todo por la parte de Recursos Humanos enfocada a las técnicas de reclutamiento y selección de personal, por todo ello, el presente TFG me aporta una gran motivación debido al contacto directo que voy a tener con todo lo relacionado con esta área de la empresa, ya que es un caso práctico aplicado y de una empresa que yo puedo ver, lo que hace que la implicación y el compromiso con el estudio que voy a realizar incrementa, ya que su naturaleza no es puramente teórica sino que se aplica lo aprendido y todo lo investigado.



4. Objetivos

El principal objetivo es conocer en profundidad todo lo relacionado con los puestos de trabajo y sobre todo con la política de reclutamiento y selección de personal de la empresa CREARE Ingeniería. Esta empresa ha sido creada y puesta en funcionamiento por un antiguo alumno de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy. La empresa en cuestión puede considerarse como una empresa de nueva creación, por tanto, toda información y estudio realizado para ella será de gran ayuda.

En el caso del presente proyecto, como ya se ha nombrado anteriormente será un proyecto enfocado al área de Recursos Humanos, para poder conocer, con la ayuda del gerente, los requisitos de los puestos de trabajo a cubrir y seguidamente determinar las políticas de reclutamiento y selección más adecuadas y que mejor se adapten a las necesidades para la captación del personal.

En relación con los puestos de trabajo a cubrir, en un principio, y si no existe una nueva necesidad ni cambios futuros, éstos son de mano de obra cualificada, tales como ingenieros, instaladores y administrativos, también se realizará el estudio de necesidades del puesto y las técnicas de reclutamiento necesarias, en caso contrario esto se dejará para necesidades futuras de la empresa.

Los puestos a cubrir son necesarios y son los que conforman la estructura de la empresa, por ello, es necesario poder cubrirlos y ayudar a impulsar el funcionamiento de la empresa.

5. Marco teórico

En las últimas décadas se ha podido constatar la importancia de los Recursos Humanos en las empresas, ya que las personas son necesarias para el correcto funcionamiento de cualquier organización.

Todas las organizaciones deben contar con un departamento de Recursos Humanos para la gestión del personal, esta gestión implica descripciones de puestos de trabajo, planes de reclutamiento de personal, estudio de las necesidades de la empresa constantemente, motivación de los empleados ya que son el pilar fundamental de toda organización independientemente de sus dimensiones, contratación de personal, nóminas. Uno de los aspectos fundamentales del departamento es crear un ambiente laboral lo más agradable posible entre todos niveles jerárquicos de la empresa.

Según Schein (1985), el sistema básico se puede describir como integrado teniendo en cuenta las necesidades de los individuos de una organización; donde el sistema de planificación debe considerar no sólo las necesidades del individuo sino también las necesidades de la organización, ya que éstas también con el tiempo son cambiantes.

En primer lugar, el departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo aplicar las estrategias y políticas lo más adecuadas y que mejor se acoplen a las necesidades de cada departamento dentro de la organización.

Dicho departamento influye en toda la actividad de la empresa, ya que dependiendo de la selección de personal que se realiza, por ejemplo, para el departamento de producción ésta tendrá unos resultados positivos o no observando el rendimiento de los empleados contratados.

La constitución de un departamento de Recursos Humanos en una empresa se da cuando los directivos de la organización tienen la necesidad de contratar personal para un departamento o área concreta de la empresa. Cuando el departamento se crea, normalmente suele tener unas dimensiones pequeñas. Las dimensiones del departamento van directamente ligados a las dimensiones de la empresa en cuestión, ya que cuanto mayor volumen de empleados posea la empresa mayor son los conflictos que pueden surgir, adquiriendo así mayor complejidad.

Por otra parte, el departamento posee la responsabilidad principal para crear un ambiente de motivación entre los empleados, esto lo consiguen analizando y aplicando los métodos más eficaces para conseguir un entorno adecuado.

Milkovich y Bourdreau (1994), en su libro sobre dirección y administración de Recursos Humanos, exponen y defienden que el trabajo de un departamento de personal es en el que las personas se encargan de diseñar y producir bienes y servicios y estableciendo os objetivos para la organización.

Hay que dejar claro que desde siempre este departamento se ha considerado como un gasto para la organización, ya que su implementación inicial de éste es elevada. Pero con el tiempo, observando las ventajas que dicho departamento proporciona para la empresa, hoy es considerado como una inversión a medio/largo plazo.

El departamento debe cumplir con ciertas funciones específicas haciendo referencia a la relación existente entre empresa y personal, las cuales son las que proporcionan un apoyo al proceso productivo de las organizaciones. Concretamente:

- **Planeación:** Consiste en ofrecer a la empresa el personal en el momento adecuado.
- **Reclutamiento:** Dicho proceso se inicia con la búsqueda de personal y finaliza con la recepción de las solicitudes de empleo.
- **Selección de personal;** Consiste en identificar el candidato idóneo que cubrirá el puesto. Éste siempre será el que cumpla con los requisitos requeridos por el puesto.
- **Orientación:** Para que todo funcione correctamente se debe informar a los nuevos empleados de los requisitos y necesidades a cumplir para el puesto de trabajo y para la empresa.
- **Evaluación:** Se observa el desempeño del empleado en su puesto de trabajo para poder medir la eficiencia.

Retroalimentación: Es lo último que el departamento realiza consistiendo en fijar debilidades y fortalezas de la empresa, qué departamentos de la empresa presentan un mayor rendimiento y qué empleados son los que mejor desempeñan sus funciones y cumplen los objetivos.

[Chiavenato \(1999\)](#) decía que la captación de los empleados es un conjunto de actividades que tienen como propósito mejorar el rendimiento tanto presente como futuro, aumentando su capacidad por medio de conocimientos, actitudes y habilidades.



6. Empresa

La empresa CREARE Ingeniería fue creada en septiembre de 2018 por su gerente, Iván Richart.

La empresa dedica su actividad a la elaboración, promoción y realización de proyectos relacionados con la Ingeniería Industrial, Energías Renovables y Medio Ambiente.

La principal función de ésta es ayudar a las empresas y particulares a llevar a cabo proyectos inexistentes y convertirlos en realidad, siempre pasando cada uno por las fases previas establecidas.

La imagen de la empresa según el gerente fue meditada y estudiada en función de la competencia y los estilos de marketing que se utilizan en la actualidad en el mercado.



Ilustración 1. Logo de la empresa Creare Ingeniería

En cuanto al equipo de la empresa, éste está conformado por profesionales los cuales presentan una amplia experiencia en distintas áreas, llevando a cabo proyectos complejos.

El principal objetivo del equipo es proporcionar asesoramiento en todos los campos nombrados anteriormente, mediante proyectos y estudios de ingeniería, y proporcionando soluciones confiables, eficientes y también económicas.

El buen funcionamiento y, por tanto, el éxito de la empresa radica en la medida de lo posible en la satisfacción de las necesidades y a superar expectativas de los clientes.

La empresa se fundamenta en 5 principios:

- **Calidad:** Proporcionando soluciones óptimas, en relación con el funcionamiento de las soluciones proporcionadas y a los costes en el momento de la ejecución de los proyectos, ya que la empresa considera que de esta forma se reducen los costes de mantenimiento futuros y de esta forma alargan la durabilidad de éstos.
- **Transparencia:** Los clientes en todo momento conocerán los materiales que se emplean y las fases que se llevan a cabo en los proyectos, por medio del contacto permanente con los proveedores de la empresa, siempre dando a conocer los productos y servicios para la valoración.
- **Compromiso:** Este principio se basa principalmente en la satisfacción de las necesidades y posibles expectativas que los clientes tengan en el tiempo.
- **Servicio Postventa:** Posteriormente a la ejecución y puesta en marcha del proyecto, la empresa está siempre en contacto con sus clientes.
- **Mejora continua:** La empresa enfoca su atención también de forma constante en la mejora de cada uno de los procesos que se lleven a cabo en el desarrollo de los proyectos.

La empresa, se clasifica como una empresa de servicios de ingeniería, la cual elabora y ejecuta proyectos de diversa índole.

Actualmente la empresa cuenta con una buena especialización en proyectos directamente relacionados con Energías Renovables y con la eficiencia energética de las industrias. De esta forma, la empresa proporciona ayuda a otras empresas a ahorrar en las facturas de electricidad y de otros combustibles que puedan emplear. De esta forma los posibles ahorros de estos costes de las empresas se destinarán a la amortización de proyectos y a auditorías energéticas de las instalaciones mediante la utilización de diferentes fuentes renovables.

En cuanto al ámbito de actuación, éste puede considerarse amplio, ya que puede abarcar todo tipo de servicios energéticos existentes, así como proyectos a nivel industrial, proyectos eléctricos, recepción de gas, climatización, todo esto siempre con el fin de mejorar la eficiencia industrial. De la misma forma la empresa ejecuta otros proyectos con el uso de la energía, siempre intentando en la medida de lo posible disminuir los costes energéticos de los clientes.

La empresa proporciona tranquilidad a sus clientes ya que los proyectos son llevados a cabo de principio a fin por la empresa, incluyendo el diseño, abastecimiento de material, instalación y puesta en marcha de los proyectos, y siempre asumiendo de forma total o parcial, dependiendo de casos, el riesgo técnico y económico del proyecto.

Por otra parte, a los clientes se les ofrece la posibilidad de financiar cualquier proyecto llevado a cabo por la empresa mediante Leasing bancario o préstamos con condiciones especiales, ya que la empresa trabaja con entidades bancarias a nivel nacional y es la empresa misma la que puede gestionar la financiación de cada cliente.

La empresa también se caracteriza por su modelo “llave en mano” (Instalación de Energías Renovables). Estos servicios tienen capacidad para aunar los servicios necesarios para obtener ahorros energéticos debido a la instalación de Energías Renovables, suponiendo todo esto una ventaja en comparación a otras empresas que desarrollan servicios independientes como puede ser sólo el mantenimiento de un proyecto.

Con todo lo expuesto anteriormente relacionado a la empresa, se establece la ficha técnica de CREARE INGENIERÍA a continuación:

Nombre de la empresa	CREARE INGENIERÍA
Año de constitución	2018
Localización	Avda. de la Industria, IBI (Alicante)
Actividad	Elaboración y ejecución de proyectos de Energías Renovables. Proporcionando a sus clientes que sus servicios energéticos e instalaciones de renovables puedan pagarse con la obtención de ahorros de energía.
Tipos de sociedad	Autónomo
Página Web	https://www.creareingenieria.com/nosotros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Ficha técnica de la empresa Creare Ingeniería

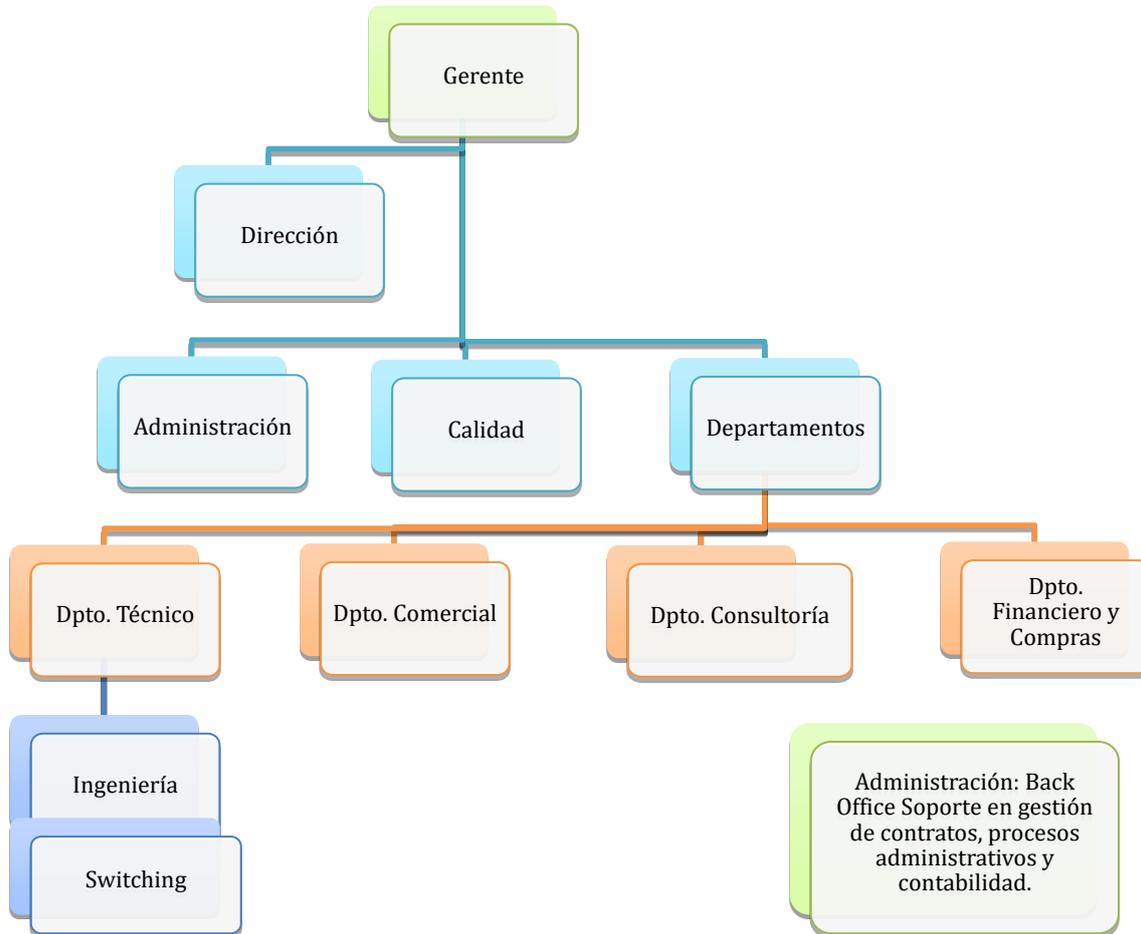
Como todas las empresas, Creare también dispone de un organigrama donde se pueden observar los componentes de la empresa.

En función de la forma de relacionarse las diferentes áreas que componen el organigrama, su estructura puede ser de distintos tipos.



En el caso de CREARE, el organigrama se conoce por el nombre de una organización piramidal vertical, donde los cargos jerárquicos superiores se sitúan en el vértice superior y los inferiores en la base de éste.

La estructura organizativa de CREARE es la siguiente:



Fuente: Empresa Creare y elaboración propia

Ilustración 2. Organigrama Creare Ingeniería

7. Planificación de recursos humanos

La información del siguiente punto ha sido obtenida del proyecto realizado en la asignatura Dirección de Recursos Humanos de la EPSA en el curso (2019-2020).

7.1. Misión de recursos humanos en la empresa

El objetivo es optimizar los recursos humanos de la empresa Creare a través de la selección y evaluación del personal contribuyendo así a la mejora de su productividad y competitividad.

El área de recursos humanos se encarga de llevar a cabo los fines de la empresa para llegar a los resultados óptimos deseados por ésta. Su misión es atraer, retener y motivar al personal adecuado para la organización.

- **Atraer:** Debe tratar de que aquellos trabajadores deseados quieran trabajar en la empresa, incluso si eso significa dejar su antiguo puesto de trabajo y venirse con nosotros.
- **Retener:** Tras atraer al personal idóneo, es importante ser capaz de mantenerlo en la empresa. Para conseguir este objetivo es necesario incentivar a los trabajadores para que siempre deseen permanecer en la empresa.
- **Motivar:** Lo importante para causar esto en los trabajadores es hacerlos sentir parte de la empresa. Algunas formas para conseguir esto es remunerándoles de una buena forma, dejándoles crecer dentro de la empresa y la empresa siempre asegurándose que estén contentos en el puesto que desempeñan.

7.2. Identificación de áreas clave de recursos humanos

Esto se refiere a los aspectos más importantes en los que se tendrá que hacer hincapié para poder llevar a cabo el plan de RR.HH. (formación, evaluación del desempeño...).

- **Reclutamiento y selección:** Conseguir a los trabajadores idóneos para saber si pueden asumir las necesidades de la empresa a través de una serie de preguntas y prácticas.
- **Inducción:** Una vez que los trabajadores forman parte de la empresa estarán unos días acompañados para que conozcan al resto de los trabajadores y conozcan la tarea que se le encomendará y los resultados que se esperan obtener.



- **Capacitación:** Ayudar a los trabajadores para que puedan desempeñar sus tareas al ritmo que necesita la empresa. Además, con el paso del tiempo deberán ofrecerles cursos para que sigan formándose y así realicen mejor sus tareas.
- **Remuneraciones:** Aparte de la remuneración económica, se debe recompensar a los empleados de otras formas para así conseguir mantener su motivación.
- **Evaluación del desempeño:** Herramienta utilizada para medir y conocer el rendimiento y la conducta de los empleados en relación con el desempeño de sus actividades.
- **Motivación y clima laboral:** Consiste en fomentar a los empleados para que desarrollen el liderazgo, iniciativa y compromiso con la empresa. Un buen ambiente de trabajo ayuda a mejorar la productividad, hacer que los empleados continúen en la empresa y se aumente la satisfacción por los logros conseguidos para la empresa.

7.3. Análisis DAFO de recursos humanos

A continuación, se adjunta un análisis DAFO de RRHH, con algunas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para que podamos a través de ellas identificar posibles aspectos que pueden darse en el interior de una organización.



<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Obligaciones de los trabajadores no definidas debido a que se trabaja de forma matricial y los proyectos son muy diversos.• Objetivos empresariales poco claros debido a que es una empresa de nueva creación.• Sector muy regulado normativamente, lo cual crea cierta conflictividad con los instaladores.• Inexperiencia en la gestión de empresas.• Procesos de selección lentos• Costes de personal altos por las características de la plantilla.• Indiferencia ante los posibles problemas que los empleados puedan tener.• Mejorar la formación de los trabajadores para un mejor servicio a los clientes y poder diferenciar el servicio de la competencia.	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Implicación del personal en la mejora del funcionamiento de la empresa.• Motivación de los empleados.• Creatividad y perseverancia de los empleados.• Comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.• Alinea a todos los trabajadores con unos objetivos comunes que impulsan el rendimiento de la empresa.
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• La crisis del CO-VID19 ha generado un parón de actividad en todos los sectores de clientes.• Competencia elevada con el sector de la construcción que atrae a los instaladores con sueldos más bajos, pero periodos de trabajo más elevados.• Subida de Salario Mínimo Interprofesional.• Normativa laboral muy estricta.• Elevada competencia en el sector con empresas que rompen los precios.	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Actualización de las políticas de RRHH en la organización.• Implementar condiciones de trabajo favorables para los empleados.• Incentivos públicos a la formación.• Ayuda de las nuevas tecnologías.• El ahorro de los clientes es clave para las empresas en un momento de recesión como el actual.• La paralización de la construcción permite seguir mejoras profesionales.

Tabla 2. Análisis DAFO de la empresa Creare Ingeniería

8. Descripción de puestos de trabajo

A continuación, en el presente apartado, se procede a la descripción de puestos de la empresa Creare, donde se puede observar las funciones de cada puesto en general.

Gerencia

Toma las decisiones estratégicas para CREARE, referidas a:

- Proyectos no habituales.
- Desarrollo de nuevas líneas de negocio.
- Formación y plan de carrera.

Determina la política de retribución variable de la empresa.

Evalúa el desempeño de los recursos humanos al final de año, según información aportada por los diferentes responsables de Dirección.

Preparación de previsiones económicas y financieras anuales junto al departamento financiero.

Negociación con clientes y proveedores estratégicos.

Dirección

Participa con Gerencia en la fijación y revisión de objetivos.

Planifica la acción de los diferentes departamentos.

Revisa los trabajos realizados por los diferentes departamentos, en cuando a la adecuación al sistema de calidad.

Define, junto con cada responsable de departamento las acciones correctivas o preventivas en proyectos y cumplimiento de objetivos.

Actúa como apoyo ante dudas o problemas que puedan surgir en el día a día.

Puede introducir cambios en el equipo si lo considera necesario.

Responsable de RRHH, contratación, despidos, evaluación de resultados, forma de contratos, etc.

Departamento técnico

Asignación de la preparación de propuestas a los diferentes miembros del departamento.

Cargar las propuestas técnicas en las plataformas utilizadas por la empresa.

Fijar plazos de entrega de proyectos.

Dar soporte técnico al departamento comercial.

Seguimiento de preparación de proyectos.

Vigilancia técnica y tecnológica de cada una de las áreas.

Determinar necesidades de formación del equipo técnico y comercial.

Ejecución de proyectos y vigilancia de la calidad de éstos.

Retroalimentación al departamento comercial y dirección del estado de los proyectos y las ofertas. Departamento comercial.

Establece los objetivos de cada área de negocio de la empresa con Gerencia y responsables de área de negocio.

Dirige al personal con funciones comerciales.

Asigna la gestión de cartera de clientes.

Coordina y planifica la presentación de propuestas por parte del departamento técnico.

Desarrollo de red comercial por áreas de negocio y territorio.

Selección de personal comercial y política retributiva junto a Dirección.

Evalúa el cumplimiento de objetivos comerciales.

Establece el reparto de incentivos en base al cumplimiento de objetivos.

Departamento de consultoría

Asignación de la preparación de propuestas a los diferentes miembros del departamento/empresa.

Seguimiento de clientes institucionales y privados con los que se trabaja de forma recurrente.

Dar soporte técnico al departamento comercial.

Orientación al departamento comercial sobre acciones comerciales de carácter puntual.

Seguimiento de preparación y justificación de proyectos.

Vigilancia sobre convocatorias públicas de incentivos.

Ejecución de proyectos.

Retroalimentación a Dirección.

Departamento financiero

Control operativo del área administrativa.

Preparación de cuentas anuales previsionales con la información de los diferentes responsables departamentales.

Control financiero de la empresa.

Control financiero de los proyectos.

Gestión de cobros y pagos.

Negociación con entidades bancarias.

Determinación, junto al departamento de consultoría, de líneas de financiación propias.

Calidad

Cumplimiento del sistema de calidad de la empresa basado en la norma IS:9001.

Establecimiento de procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento de la norma en los diferentes departamentos.

Evaluación del cumplimiento individual y departamental del sistema de calidad.

Vigilancia del sistema de información de la empresa.

Administración

Contabilidad.

Nóminas.

Facturación.

Reclamación de cobros y pagos.

Control de contratos.

Archivo.

A continuación, se describirán en profundidad los puestos de Ingenieros, Jefe Administrativo y Jefe Comercial mediante:

En primer lugar, Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3: Protocolo abreviado de descripción de actividades profesionales (Cada puesto con su anexo independiente).

Segundo lugar, Anexo 4, Anexo 5 y Anexo 6: Descripción del puesto de trabajo (Cada puesto con su anexo independiente).

Más adelante se explica en que consiste cada anexo y para qué son utilizados.

En primer lugar, procedemos a entrevistar al candidato indicado para el puesto. Las entrevistas son reales, y han sido realizadas de forma online al coincidir con el período de alerta sanitaria provocado por la COVID-19, ya que no se pueden realizar de forma presencial.

8.1. Jefe de Administración

En relación con el departamento de Administración, se va a entrevistar a un candidato que se ajuste a las necesidades y requisitos de la empresa para cubrir el puesto de Jefe de Administración, el cual deberá de supervisar el trabajo de otros empleados de administración aspectos como el control de contratos, nóminas, facturación, reclamación de cobros y pagos y archivo.

En relación con el protocolo abreviado de actividades del puesto, indicar que éste es utilizado para que el entrevistador pueda conocer qué saben y cuánto saben los candidatos al puesto de trabajo. Cada empleado de cada puesto define los requisitos que debe cumplir un empleado para ese puesto como la misión y actividades a realizar.

8.1.1. Anexo 1: Protocolo abreviado de actividades profesionales del jefe de administración

Instrucciones generales

Rellenar los siguientes apartados permitirá hacer una evaluación previa de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo, competencias requeridas y relaciones. En una segunda fase se mantendrá una entrevista personal para evaluar con más detalle la información y poder obtener la Descripción Completa del Puesto de trabajo.

Datos Identificación

Apellidos, Nombre	Ana María Ahmad
Formación académica	Grado en Administración y Dirección de Empresas
Puesto de trabajo actual	Responsable de Compras
Antigüedad en la empresa especificar	2 años
Antigüedad en el puesto de trabajo actual	2 años en el mismo puesto de trabajo
Anteriores puestos de trabajo en la empresa	-
Nombre del superior jerárquico	
Cargo del superior jerárquico	Dirección
Cantidad de personas a su cargo	1 a 2 personas

Misión del puesto de trabajo

Instrucciones

Identifica cuál es el objetivo general más significativo que se debe alcanzar en el puesto de trabajo.

La misión es supervisar y contribuir a la realización de todas las tareas, así como al cumplimiento de plazos establecidos, mejorar el sistema de información siempre que sea necesario, así como la mejora de comunicación entre altos mandos y mandos operativos.



Actividades del puesto de trabajo

Instrucciones

Todo aquello que inicialmente debe realizar una persona que ocupa este puesto de trabajo en la empresa, directamente relacionadas con la misión del puesto de trabajo. Se trata de explicitar, lo más detalladamente que pueda, que ha de hacerse para que la misión se lleve a cabo adecuadamente. Las actividades deben empezar con un verbo de acción. Puede añadir tantas actividades como desee, pero debe tener en cuenta que una actividad debe tener un principio y un fin, tiene que ser una porción de trabajo identificable y debe tener un impacto sustancial. Como principio general un puesto de trabajo bien diseñado debería comprender entre 7 y 15 actividades.

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Con qué?

% Ocupación Las actividades descritas deben sumar el 100 % de las horas de trabajo anuales.

Importancia: relevancia de la actividad en la consecución de la misión /objetivos del puesto

1	2	3	4	5
Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Bastante Importante	Muy Importante

Frecuencia: periodicidad con la que se realiza la actividad

1	2	3	4	5
Nada Frecuente	Poco frecuente	Algo frecuente	Bastante frecuente	Muy frecuente

ACTIVIDAD	% PPACIÓN	IMPORTANCIA	FRECUENCIA
ACTIVIDAD 1			
¿Qué? - Coordinar y asesorar a los administrativos			



<p>¿Cómo? - Desde la propia empresa.</p> <p>¿Cuándo? - Es un trabajo diario</p> <p>¿Por qué? - Para gestionar y coordinar al personal a cargo y poder cumplir con los objetivos, y ofrecerles todo el apoyo y los medios posibles para que realicen el trabajo de la mejor forma posible.</p>	50%	5	5
ACTIVIDAD 2			
<p>¿Qué? – Gestionar toda actividad administrativa diariamente</p> <p>¿Cómo? – Registrando todos los cobros y pagos, así como cliente proveedores, empresas de transportes y todo lo que vaya relacionado al departamento de administración.</p> <p>¿Cuándo? - Diariamente.</p> <p>¿Por qué? - Porque la información es</p>	30%	5	5



<p>una ventaja competitiva muy importante y si la información está actualizada podemos anticiparnos a posibles impagos o problemas con antelación.</p>			
<p>ACTIVIDAD 3</p>			
<p>¿Qué? – Gestionar los correos electrónicos con toda información del departamento</p> <p>¿Cómo? – A través de E-MAIL</p> <p>¿Cuándo? – Diariamente, ya que todos los días los empleados se comunican entre ellos intercambiando información</p> <p>¿Por qué? - Porque la información es una ventaja competitiva muy importante y así el trabajo siempre está actualizado.</p>	<p>20%</p>	<p>5</p>	<p>5</p>

Relaciones interpersonales del puesto de trabajo

Instrucciones

Identifica las personas con las que te relacionas en el desempeño de tu puesto de trabajo, considera no solamente el personal de la propia organización o empresa sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto. Debes incluir personas con relación jerárquica y no jerárquica e incluso de otras áreas de trabajo.

En “Tipo de Relación” describe qué se hace (contenidos de la tarea) y cómo se hace (métodos y procedimientos) y consecuencias.

Nombre	Puesto de trabajo	Tipo de Relación
María Jordá Cepeda	Técnico Administrativo	Proporciona la información al jefe de administración

Perfil de competencias

Instrucciones

A continuación, encontrarás una lista de competencias de las que tendrás que elegir las 8 competencias que consideres “clave” o como imprescindibles, que utilices para desempeñar su trabajo. Además, en la columna de “orden” debes de ordenarlas en función de su importancia para el puesto, escribe “1” para la más importante y “8” para la menos importante y así sucesivamente. Además, si consideras que hay alguna competencia clave que no está incluida en el listado añádela en la fila “otras” y ponle el número que le corresponde.

¿Clave? Orden	COMPETENCIAS
8	Madurez y Autocontrol. Se expresan con transparencia, no tienen miedo a expresar sus opiniones. Dan su punto de vista con criterio. No se dejan dominar por sus emociones. Las personas con bajo autocontrol muestran agresividad, se dirigen incorrectamente a los demás o muestran tristeza, etc.
	Confianza en sí mismo. Capaces de afrontar cualquier reto, de hacer todo lo que se propone. Sabe de sus capacidades y actúa con criterio (Por exceso, hay personas que son imprudentes e inconscientes. Por defecto, temen hacer cualquier cosa que está fuera de su zona de confort)



	Innovación/creatividad. Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución
	Consciencia Organizativa. Para tener siempre presente que aquello que se decide o se realiza desde su posición en la organización tendrá repercusiones en la dinámica, posibilidades y capacidad de toma de decisiones en otras instancias de la empresa
	Iniciativa. Se refiere a la capacidad de las personas para actuar de forma proactiva de manera que se anticipen los posibles problemas y se identifiquen y aprovechen las oportunidades de mejora, aunque no hayan sido señaladas desde otras instancias jerárquicas.
	Sensibilidad Interpersonal. Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás
	Energía. Son positivos, próximos, entusiastas, suman a otras personas, se trabaja bien con ellas...
	Integridad. Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo
3	Resistencia al estrés. Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad
	Flexibilidad. Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información
	Adaptabilidad. Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno
4	Aprendizaje. Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo
7	Análisis de situaciones. Separar en situaciones complejas, aquello que es más relevante de lo que no lo es. Para encontrar y definir los factores clave que permiten entender una situación o cambiarla.
	Valoración de Costes. Importancia que tienen los costes en las decisiones que se toman, predisposición a proponer alternativas con coste más favorable, racionalización recursos, disminución gasto...
	Planificación y organización. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas
1	Toma de decisiones. Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican

2	Trabajo en equipo / cooperación. Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio
	Sociabilidad. Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.
5	Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
	Orientación al cliente. Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización”
6	Liderazgo. Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos de este
	Visión. Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.
	Desarrollo de colaboradores. Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros."
	Negociación. Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'
	Espíritu emprendedor. Buscar activamente oportunidades en el mercado tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan

En relación con el departamento de Administración, se va a entrevistar a un candidato que se ajuste a las necesidades y requisitos de la empresa para cubrir el puesto de Jefe de Administración. El cuál deberá de supervisar el trabajo de otros empleados de administración los cuales cumplen con las funciones de control de contrato, nóminas, facturación, reclamación de cobros y archivo.

8.1.2. Anexo 4: Descripción del puesto del Jefe de Administración

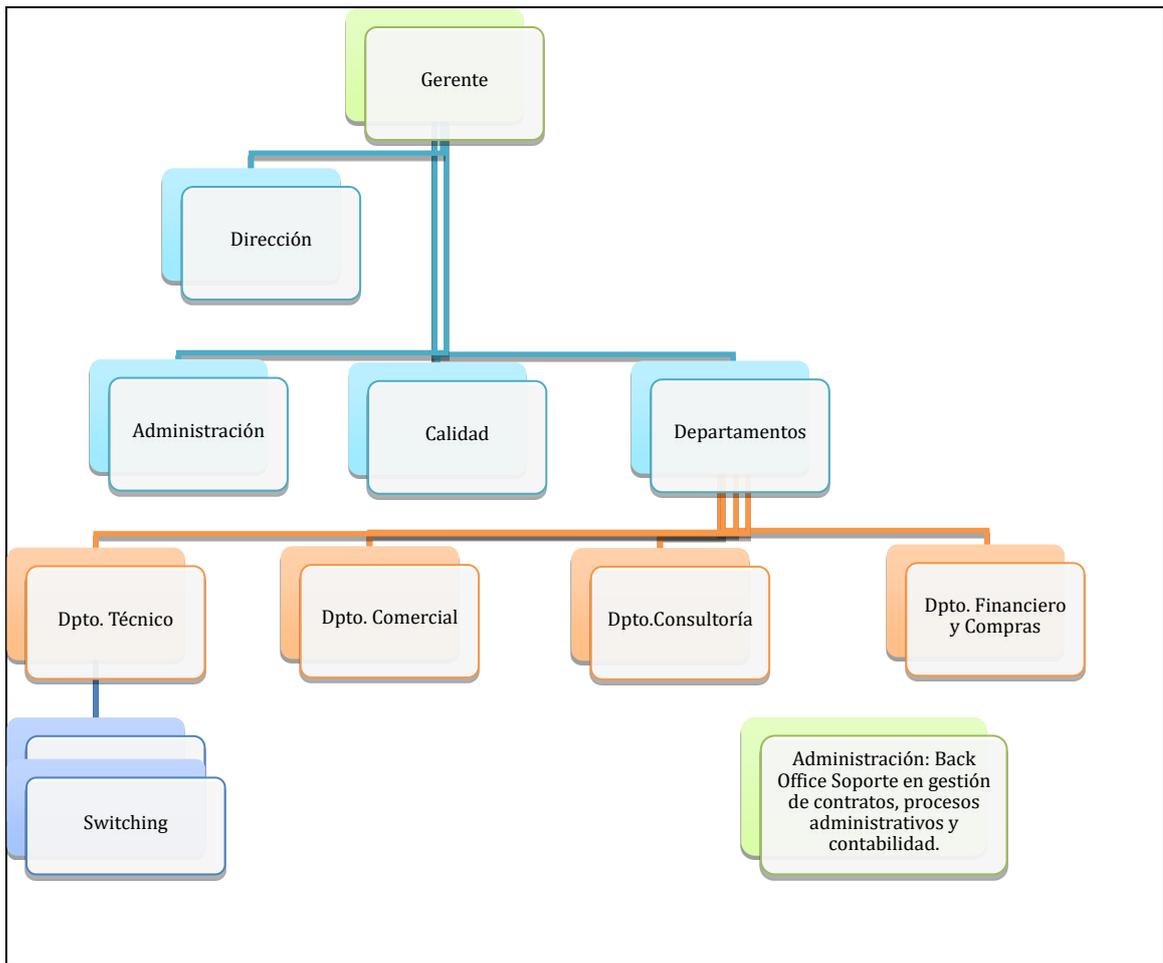
A continuación, se adjunta la ficha de descripción de puesto de trabajo, la cual nos sirve de ayuda para poder describir en profundidad determinados aspectos del puesto de jefe de administración.



Dicha ficha sirve de apoyo y de guía para poder realizar las entrevistas, de esta forma los puestos quedan perfectamente definidos, así como las funciones a realizar y los objetivos a cumplir.

Según Fernández Ríos, M. (1995), *“El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto organizacional.”*

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD DE NEGOCIO	DEPARTAMENTO
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	SE INCLUYE EN LA UNIDAD DE NEGOCIO	DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR	PERSONAL A SU CARGO	FECHA DESCRIPCIÓN: 08/05/20
GERENCIA/DIRECCIÓN	2	FECHA ACTUALIZACIÓN:
ORGANIGRAMA		



MISIÓN / FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

La misión del Jefe de Administración es supervisar y contribuir a la realización de todas las tareas, así como al cumplimiento de plazos establecidos, mejorar el sistema de información siempre que sea necesario, así como la mejora de comunicación entre altos mandos y mandos operativos.

ACTIVIDADES (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué)

ACTIVIDAD 1	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Recogida y gestión de los pedidos	35%	5	3
ACTIVIDAD 2	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Registro y actualización de la información recibida permanentemente para conocer en todo momento el estado de los proyectos y servicios ofrecidos	35%	5	4

ACTIVIDAD 3	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Gestión y registro de las incidencias existentes para poder analizarlas y de esta forma mejorarlas para mejorar el servicio ofrecido.	10%	3	3
ACTIVIDAD 4	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Gestionar toda la información relacionada con la fidelización y servicio postventa, para poder proporcionar información a los clientes en momentos que lo necesiten ya que esto implica la satisfacción de éstos.	5%	2	4
ACTIVIDAD 5	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Facilitar la gestión eficaz de toda la información que proporcionan al resto de departamentos, para ahorrar tiempos y optimizar costes.	15%	4	5

INDICADORES DE EFICACIA

Indicadores de eficacia	Criterio de evaluación	Peso Relativo (A)
Correcta presentación de las obligaciones tributarias de la empresa	Cumplimiento de los plazos y obligaciones	40%
Correcta actualización de toda la información de la empresa	Documentación actualizada y disponible en cualquier momento para posibles consultas	30%
Coordinación con todos los integrantes de la empresa	Toma de decisiones conjuntas e intercambio de información con el resto de personal	30%

CONJUNTO DE ROL: (Es el marco social en el que se integra el puesto, considérese las relaciones personales, no solamente con el personal de la propia organización o empresa, sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto).

Las expectativas se refieren a qué hacer (contenidos tarea), cómo hacerlo (métodos y procedimientos) y consecuencias (recompensas y sanciones).



Se tiene que indicar el grado de importancia de las relaciones con cada categoría de individuos de 1 (muy pequeña) a 5 (muy alta)

Rol laboral	Expectativas	Resultados	Importancia
DIRECCIÓN	Gestionar la contabilidad de la empresa de forma correcta	Transparencia en las cuentas anuales	5
	Gestión adecuada de cobros y pagos	Satisfacción de los trabajadores, proveedores, clientes etc. con los plazos de pagos y cobros	5
	Iniciativa	Propuesta de mejora y de implementación de nuevas técnicas	5
	Capacidad de liderazgo y empatía	Satisfacción de los compañeros de trabajo y subordinados con su gestión	5
	Cobro de las nóminas	Que las nóminas sean cobradas en tiempo establecido	5
	Actualización de toda la información y	La información que se necesita siempre está	



COMERCIAL	documentación de los clientes	disponible en caso de consulta	5
	Cobro de las nóminas	Que las nóminas sean cobradas en tiempo establecido	5
INGENIEROS	Actualización de toda la información y documentación de los proyectos de los ingenieros y asegurar el pago de las deudas de los clientes	La empresa dispone de toda la documentación registrada y actualizada	5
	Correcta gestión de los salarios	Percibir el sueldo los días establecidos	5



FORMACIÓN / CONOCIMIENTOS

FORMACIÓN BÁSICA (Conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto)

TITULACIÓN MÍNIMA

MÁSTER	GRADUADO	BACHILLERAT O	F.P. II Ciclos Formativos	ESO	PRIMARIA	SIN ESTUDIOS
X	X					

INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD/ES: Adecuado conocimiento del uso de programas como (ContaPlus, Nominasol)

FORMACIÓN ESPECÍFICA (Conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Saberes concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz)

TÉCNICA:

Ninguna

IDIOMAS:

Inglés	Francés	Alemán	Castellano
X			X

INFORMÁTICA: Ofimática y conocimientos del uso de aplicaciones informáticas

EXPERIENCIA PROFESIONAL: (Tanto específica como de otros puestos de trabajo, se trata de aprendizajes cualitativos y cuantitativos adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantiza la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto)

EXPERIENCIA PROFESIONAL: 2 años de experiencia en el departamento de compras



COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES:

- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo/cooperación
- Resistencia al estrés
- Aprendizaje
- Comunicación
- Liderazgo
- Análisis de situaciones
- Madurez y autocontrol

COMPETENCIAS PROFESIONALES:

- Gestionar actividades de tesorería
- Gestión de actividades administrativas
- Gestión y registro de todas las actividades contables
- Correcta gestión de la información introducida en los programas informáticos de la empresa

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD

Mínima	Máxima
20	55

ESTADO CIVIL

Soltero	Casado	Indiferente
		X



SEXO			
Hombre	Mujer	Indiferente	
		X	
ASPECTOS ORGANIZATIVOS			
HORARIO			
Horario habitual: De 8 a 13 h y 15 a 18 h			
Jornada: 8 h			
Turno: Partido			
Dedicación Especial:			
VIAJES			
Frecuencia: No realiza viajes fuera de su puesto de trabajo			
Destinos:			
Medio de Transporte:			
RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA TOTAL ANUAL (Banda retributiva estimada como idónea para el puesto)			
Boletín Oficial de la provincia de Alicante n.º 32 (2019)			
Retrib. Fija	Retrib. Fija + bonus	Retrib. Fija + variable	Otros. (especificar)
1.464,42€ /mes			



TOMA DE DECISIONES (Indicar el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta)

- Frecuencia de las decisiones se medirá de 1 (poca frecuencia) a 5 (muchas frecuencia)
- La importancia se medirá desde 1 (poco importante) hasta 5 (muy importante)
- Grado de estructuración o definición del problema se medirá desde 1 (muy poco estructurado) hasta 5 (muy estructurado)
- Dificultad o esfuerzo en tiempo y/o dinero que requeriría la TD o RS adecuada desde 1 (muy baja) hasta 5 (muy alta)
- Responsabilidad sobre la seguridad del personal desde 1 (muy baja) hasta 5 (muy alta)

TOMA DE DECISIONES / RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Frecuencia	Importancia	Grado de estructuración	Dificultad	Resp. Seguridad personal
Gestión de pagos en tiempos establecidos	5	5	2	4	1
Formalización de las cuentas anuales	5	5	5	5	1
Determinar los mejores métodos de financiación para la empresa	5	5	3	4	1
Registro y control de los pagos y cobros a proveedores, así como del inventario de la empresa	3	4	4	4	1

RESPONSABILIDADES (Se incluyen los tipos de responsabilidad que puedan estar asociados con las decisiones y acciones del puesto de trabajo)



RESPONSABILIDAD DE LA SEGURIDAD DE OTROS

	NO SE APLICA
	MUY LIMITADA: El trabajador tiene una mínima responsabilidad sobre la seguridad de otras personas, p. ej. el uso de pequeñas herramientas manuales, máquinas no peligrosas.
	LIMITADA: El trabajador debe ejercer un cuidado razonable en orden a evitar daños a otras personas; p. ej. Operar una máquina troqueladora, etc.
X	INTERMEDIA: El trabajador debe ser especialmente cuidadoso con el fin de evitar daños a otras personas; p. ej. operar con grúas elevadoras, conducir vehículos, etc.
	SUBSTANCIA: El trabajador debe ejercer un cuidado constante y substancia en orden a evitar daños serios a otras personas; p. ej. manejar productos químicos peligrosos, usar explosivos, etc.)
	MUY SUBSTANCIAL: La seguridad de otras personas depende casi completamente de la acción correctora del empleado; p. ej. pilotar un avión, etc.

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN

GRADO DE SUPERVISIÓN QUE EJERCE:

	NO SE APLICA
	SUPERVISIÓN INMEDIATA: realiza una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente realiza una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
	SUPERVISIÓN GENERAL (realiza una supervisión general relacionada con sus actividades laborales)
X	DIRECCIÓN GENERAL: Se le guía fundamentalmente en relación con objetivos generales, tiene más bien, un amplio margen para decidir métodos, programar el trabajo, cómo alcanzar los objetivos, etc
	DIRECCIÓN NOMINAL: realiza dirección o guía sólo “de nombre”, como es el caso de los directivos de una organización o de una importante subdivisión de la misma; está sujeto, por tanto, a una vigilancia muy laxa
	SIN SUPERVISIÓN: Esta categoría es aplicable a aquel personal que actúa independientemente.

GRADO DE SUPERVISIÓN QUE RECIBE:



	SUPERVISIÓN INMEDIATA: recibe una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente recibe una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
X	SUPERVISIÓN GENERAL (recibe una supervisión general relacionada con sus actividades laborales)
	DIRECCIÓN GENERAL: Se le guía fundamentalmente en relación con objetivos generales, tiene más bien, un amplio margen para decidir métodos, programar el trabajo, cómo alcanzar los objetivos, etc.
	DIRECCIÓN NOMINAL: Recibe dirección o guía sólo “de nombre”, como es el caso de los directivos de una organización o de una importante subdivisión de la misma; está sujeto, por tanto, a una vigilancia muy laxa
	SIN SUPERVISIÓN: Esta categoría es aplicable a aquel personal que actúa independientemente.

RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIAL O EQUIPO

- Máquinas y herramientas empleadas, materiales utilizados, equipos de trabajo, etc.
- Indicar, el grado en que el trabajador es directamente responsable de destrozos, daños, defectos u otras pérdidas de valor en bienes o propiedades materiales, como materias primas, productos, piezas, equipo, dinero, etc. que se podría causar por descuido o por un desempeño inadecuado del puesto. 1 (muy limitado) a 5 (muy responsable)
- En la columna tiempo se debe indicar el % del tiempo que es utilizado durante la jornada laboral.
- La columna importancia se medirá del 1 al 5, siendo 1 el grado de menor importancia y el 5 el grado de mayor importancia.



EQUIPO O MAQUINARIA UTILIZADA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO %	IMPORTANCIA
Material administrativo y documentos	5	50%	5
Teléfono	3	10%	5
Equipos informáticos	3	40%	5

CONDICIONES DE TRABAJO
SEGURIDAD Utilización de las medidas de seguridad adecuadas al utilizar vehículos durante los desplazamientos.
FACTORES ERGONÓMICOS <ul style="list-style-type: none">• Luminosidad adecuada• Mobiliario• Temperatura
FACTORES PSICOSOCIALES Y AMBIENTE DE TRABAJO <ul style="list-style-type: none">• Presión de cargas de trabajo
OBSERVACIONES (Indicar cualquier otro aspecto de su trabajo, que no haya sido podido ser redactado en alguno de los puntos anteriores)

8.2. Jefe Comercial

En relación con el departamento Comercial, se va a entrevistar a un candidato que se ajuste a las necesidades y requisitos de la empresa para cubrir el puesto de jefe del departamento Comercial, el cual deberá de supervisar el trabajo de los comerciales de la empresa, guiando las actividades que éstos deben realizar, organizando los horarios, estableciendo mínimos a conseguir por cada uno entre otras funciones a llevar a cabo por el jefe del departamento.

En relación con el protocolo abreviado de actividades del puesto es utilizado para que el entrevistador pueda conocer qué saben y cuánto saben los candidatos al puesto respecto a sus puestos de trabajo. Cada empleado de cada puesto define los requisitos que debe cumplir un empleado para ese puesto como la misión y actividades a realizar.

8.2.1. Anexo 2: Protocolo abreviado de actividades profesionales del jefe comercial

Instrucciones generales

Rellenar los siguientes apartados permitirá hacer una evaluación previa de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo, competencias requeridas y relaciones. En una segunda fase se mantendrá una entrevista personal para evaluar con más detalle la información y poder obtener la Descripción Completa del Puesto de trabajo.

Datos Identificación

Apellidos, Nombre	Fernando Marxuach Alloza
Formación académica	Comercio Internacional
Puesto de trabajo actual	Gerente comercial
Antigüedad en la empresa especificar	2 años
Antigüedad en el puesto de trabajo actual	8 meses debido a situación de ascenso a Gerente Comercial
Anteriores puestos de trabajo en la empresa	-
Nombre del superior jerárquico	
Cargo del superior jerárquico	Dirección del departamento comercial
Cantidad de personas a su cargo	1 a 2 personas



Misión del puesto de trabajo

Instrucciones

Identifica cuál es el objetivo general más significativo que se debe alcanzar en el puesto de trabajo.

Ser capaz de gestionar y coordinar a los equipos de comerciales proporcionándoles todo el apoyo logístico, informático y gerencial posible para que realicen el mayor número de ventas posibles y generen el mayor beneficio posible a la empresa.

Actividades del puesto de trabajo

Instrucciones

Todo aquello que inicialmente debe realizar una persona que ocupa este puesto de trabajo en la empresa, directamente relacionadas con la misión del puesto de trabajo. Se trata de explicitar, lo más detalladamente que pueda, que ha de hacerse para que la misión se lleve a cabo adecuadamente. Las actividades deben empezar con un verbo de acción. Puede añadir tantas actividades como desee, pero debe tener en cuenta que una actividad debe tener un principio y un fin, tiene que ser una porción de trabajo identificable y debe tener un impacto sustancial. Como principio general un puesto de trabajo bien diseñado debería comprender entre 7 y 15 actividades.

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Con qué?

% Ocupación Las actividades descritas deben sumar el 100 % de las horas de trabajo anuales.

Importancia: relevancia de la actividad en la consecución de la misión /objetivos del puesto

1	2	3	4	5
Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Bastante Importante	Muy Importante

Frecuencia: periodicidad con la que se realiza la actividad

1	2	3	4	5
Nada Frecuente	Poco frecuente	Algo frecuente	Bastante frecuente	Muy frecuente



ACTIVIDAD	% OCUPACIÓN	IMPORTANCIA	FRECUENCIA
ACTIVIDAD 1			
<p>¿Qué? - Coordinar y asesorar a los equipos comerciales.</p> <p>¿Cómo? - Desde la propia empresa.</p> <p>¿Cuándo? - Es un trabajo diario</p> <p>¿Por qué? - Para gestionar y coordinar los equipos y sus objetivos, y ofrecerles todo el apoyo y los medios posibles para que realicen el mayor número de ventas.</p>	70%	5	5
ACTIVIDAD 2			
<p>¿Qué? - Analizar el mercado.</p> <p>¿Cómo? - Analizando información de nuestros nichos de mercados y los cambios relevantes que en él acontecen.</p> <p>¿Cuándo? - Diariamente.</p> <p>¿Por qué? - Porque la información es una ventaja competitiva muy importante y estar informados del estado de nuestros nichos nos</p>	10%	5	5



ofrece una ventaja notoria en el mercado actual.			
ACTIVIDAD 3			
<p>¿Qué? - Organizar los calendarios de visitas semanales de los comerciales</p> <p>¿Cómo? - Creando cuadrantes de visitas y haciéndolos llegar a los comerciales que van a desempeñar las visitas</p> <p>¿Cuándo? - Semanalmente.</p> <p>¿Por qué? - Porque es imprescindible que todos los comerciales conozcan sus calendarios de visitas.</p>	5%	5	3
ACTIVIDAD 4			
<p>¿Qué? - Gestionar los correos electrónicos del departamento</p> <p>¿Cómo? - A través de GMAIL.</p> <p>¿Cuándo? - A diario es una de las obligaciones gestionar el correo y responder al email de clientes, empresas aliadas y miembros de la propia empresa.</p> <p>¿Por qué? - Porque es vital para la empresa</p>	5%	5	5



recibir y emitir información. ¿Con qué? - Con el móvil de la empresa o el ordenador.			
ACTIVIDAD 5			
¿Qué? - Trasladar a nuestra base de datos informática toda la información relevante ¿Cómo? - Mediante el uso de nuestros sistemas informáticos ¿Cuándo? - Diariamente ¿Por qué? - Para tener toda la información y datos relevantes	10%	4	3

Relaciones interpersonales del puesto de trabajo

Instrucciones

Identifica las personas con las que te relacionas en el desempeño de tu puesto de trabajo, considera no solamente el personal de la propia organización o empresa sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto. Debes incluir personas con relación jerárquica y no jerárquica e incluso de otras áreas de trabajo.

En “Tipo de Relación” describe qué se hace (contenidos de la tarea) y como se hace (métodos y procedimientos) y consecuencias.



Nombre	Puesto de trabajo	Tipo de Relación
Alberto Montero Juárez	Jefe de la oficina de renting de vehículos que utilizan nuestros comerciales	Relación estrictamente comercial en el que se le solicitan nuevos vehículos, reparaciones, cambios o novedades acontecidas durante el desarrollo de la actividad comercial que tengan efecto directo sobre los vehículos.
Iván Richart	CEO de la empresa	Relación jerárquica que se desarrolla de forma casi exclusiva durante los briefings organizados cada semana en la que los jefes de los diferentes departamentos de la empresa junto con el gerente de la empresa exponen la información que consideran que sea relevante para los componentes de la empresa.

Perfil de competencias

Instrucciones

A continuación, encontrarás una lista de competencias de las que tendrás que elegir las 8 competencias que consideres “clave” o como imprescindible que utilices estas competencias para desempeñar su trabajo. Además, en la columna de “orden” debes de ordenarlas en función de su importancia para el puesto, escribe “1” para la más importante y “8” para la menos importante y así sucesivamente. Además, si consideras que hay alguna competencia clave que no está incluida en el listado añádela en la fila “otras” y ponle el número que le corresponde

¿Clave? Orden	COMPETENCIAS
	Madurez y Autocontrol. Se expresan con transparencia, no tienen miedo a expresar sus opiniones. Dan su punto de vista con criterio. No se dejan dominar por sus emociones. Las personas con bajo autocontrol muestran agresividad, se dirigen incorrectamente a los demás o muestran tristeza, etc.
	Confianza en sí mismo. Capaces de afrontar cualquier reto, de hacer todo lo que se propone. Sabe de sus capacidades y actúa con criterio (Por exceso, hay personas que son imprudentes e inconscientes. Por defecto, temen hacer cualquier cosa que está fuera de su zona de confort)
3	Innovación/creatividad. Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución
4	Consciencia Organizativa. Para tener siempre presente que aquello que se decide o se realiza desde su posición en la organización tendrá repercusiones en la dinámica, posibilidades y capacidad de toma de decisiones en otras instancias de la empresa
	Iniciativa. Se refiere a la capacidad de las personas para actuar de forma proactiva de manera que se anticipen los posibles problemas y se identifiquen y aprovechen las oportunidades de mejora, aunque no hayan sido señaladas desde otras instancias jerárquicas.
5	Sensibilidad Interpersonal. Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás
6	Energía. Son positivos, próximos, entusiastas, suman a otras personas, se trabaja bien con ellas...
	Integridad. Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo
7	Resistencia al estrés. Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad
	Flexibilidad. Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información
1	Adaptabilidad. Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno
2	Aprendizaje. Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo



	Análisis de situaciones. Separar en situaciones complejas, aquello que es más relevante de lo que no lo es. Para encontrar y definir los factores clave que permiten entender una situación o cambiarla.
	Valoración de Costes. Importancia que tienen los costes en las decisiones que se toman, predisposición a proponer alternativas con coste más favorable, racionalización recursos, disminución gasto...
	Planificación y organización. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas
	Toma de decisiones. Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican
	Trabajo en equipo / cooperación. Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio
	Sociabilidad. Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.
5	Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
	Orientación al cliente. Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización"
6	Liderazgo. Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos de este
8	Visión. Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.
	Desarrollo de colaboradores. Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros."
	Negociación. Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'
	Espíritu emprendedor. Buscar activamente oportunidades en el mercado tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan



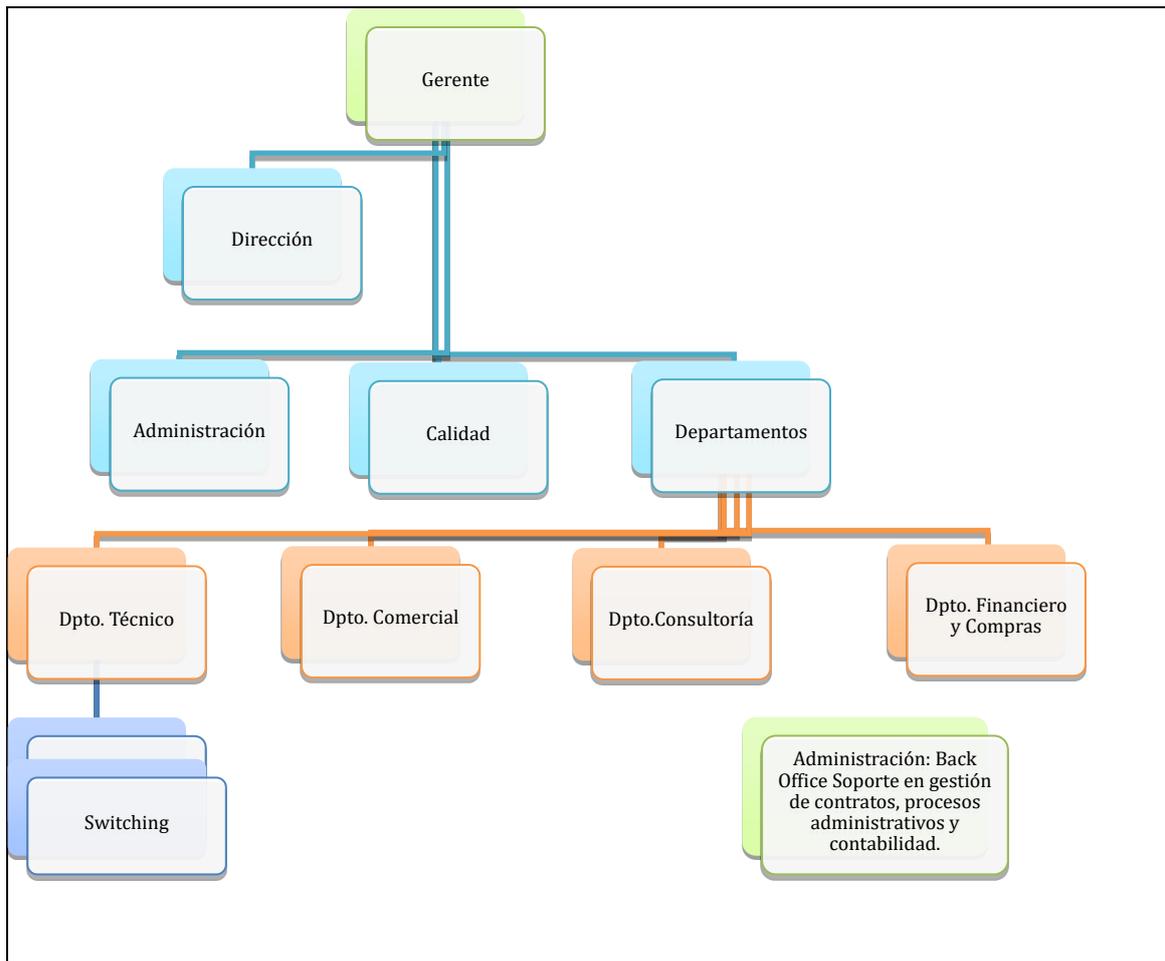
8.2.2. Anexo 5: Descripción del puesto del jefe comercial

A continuación, se adjunta la ficha de descripción de puesto de trabajo, la cual nos sirve de ayuda para poder describir en profundidad determinados aspectos del puesto de jefe comercial.

Dicha ficha sirve de apoyo y de guía para poder realizar las entrevistas, de esta forma los puestos quedan perfectamente definidos, así como las funciones a realizar y los objetivos a cumplir.

Según Fernández Ríos, M. (1995), *“El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto organizacional.”*

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD DE NEGOCIO	DEPARTAMENTO
JEFE COMERCIAL	SE INCLUYE EN LA UNIDAD DE NEGOCIO	DEPARTAMENTO COMERCIAL
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR	PERSONAL A SU CARGO	FECHA DESCRIPCIÓN: 08/05/20 FECHA ACTUALIZACIÓN:
GERENCIA/DIRECCIÓN	2	
ORGANIGRAMA		



MISIÓN / FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Ser capaz de gestionar y coordinar a los equipos de comerciales proporcionándoles todo el apoyo logístico, informático y gerencial posible para que realicen el mayor número de ventas posibles y generen el mayor beneficio posible a la empresa.

ACTIVIDADES (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué)

ACTIVIDAD 1	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Determinar líneas de actuación comercial, ajustándose a las características específicas de cada cliente	25%	5	5
ACTIVIDAD 2	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y también de la obtención de los objetivos establecidos por la empresa.	25%	5	4

ACTIVIDAD 3	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad para el posicionamiento de la empresa	10%	3	2
ACTIVIDAD 4	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad para confeccionar los documentos de las ventas	10%	3	2
ACTIVIDAD 5	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad de interpretar y gestionar la información transmitida por el resto de los departamentos	30%	5	4

INDICADORES DE EFICACIA

Indicadores de eficacia	Criterio de evaluación	Peso Relativo (A)
Ventas de los comerciales a su cargo	Ventas cuantificadas en la cantidad de dinero €	40%
Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción a los clientes con los servicios prestados	30%
Coordinación con todos los integrantes de la empresa	Toma de decisiones conjuntas e intercambio de información con el resto de personal	30%

CONJUNTO DE ROL: (Es el marco social en el que se integra el puesto, considérese las relaciones personales, no solamente con el personal de la propia organización o empresa, sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto).

Las expectativas se refieren a qué hacer (contenidos tarea), cómo hacerlo (métodos y procedimientos) y consecuencias (recompensas y sanciones).

Se tiene que indicar el grado de importancia de las relaciones con cada categoría de individuos de 1 (muy pequeña) a 5 (muy alta)



Rol laboral	Expectativas	Resultados	Importancia
DIRECCIÓN	<p>Que posea capacidad de liderazgo, para poder gestionar el equipo de comerciales.</p> <p>Capacidad de organización a la hora de coordinar los horarios de trabajo de los comerciales.</p>	<p>Correcto funcionamiento del departamento.</p> <p>Cumplimiento de los objetivos marcados con anterioridad.</p>	5
ADMINISTRACIÓN	<p>Fidelización de los clientes actuales y captación de nuevos clientes</p> <p>Coordinación con los trabajadores del departamento Administrativo a la hora de establecer plazos u ofrecer condiciones.</p>	<p>Pactar plazos con los clientes que se puedan cumplir, consultando siempre previamente con las posibilidades de la empresa.</p>	5



INGENIEROS	Preocupación sobre cómo evoluciona el trabajo de principio a fin con los clientes nuevos o los clientes ya existentes en la empresa.	Buena relación entre los departamentos de administración y ventas. Satisfacción de los clientes con el trabajo de los comerciales de los ingenieros etc. en general con todo el personal que compone la empresa.	4
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

FORMACIÓN / CONOCIMIENTOS

FORMACIÓN BÁSICA (Conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto)

TITULACIÓN MÍNIMA

MÁSTER	GRADUADO	BACHILLERATO	F.P. II Ciclos Formativos	ESO	PRIMARIA	SIN ESTUDIOS
X	X					

INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD/ES: Administración y Dirección de Empresas

FORMACIÓN ESPECÍFICA (Conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Saberes concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz)

TÉCNICA:

Ninguna



IDIOMAS:

Inglés	Francés	Alemán	Castellano
X			X

INFORMÁTICA: Ofimática y conocimientos del uso de aplicaciones informáticas

EXPERIENCIA PROFESIONAL: (Tanto específica como de otros puestos de trabajo, se trata de aprendizajes cualitativos y cuantitativos adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantiza la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto)

EXPERIENCIA PROFESIONAL: 2 años de experiencia como comercial y captador de clientes

COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS REQUERIDAS:

- Adaptabilidad
- Aprendizaje
- Innovación/creatividad
- Consciencia Organizativa
- Sensibilidad Interpersonal
- Energía
- Resistencia al estrés
- Visión

• COMPETENCIAS PROFESIONALES:

- Gestionar los comerciales que tiene a su cargo, planificando horarios y marcando objetivos.
- Realizar la venta de productos y/o servicios a través de los diferentes canales de comercialización.
- Comunicarse en inglés con un nivel de usuario independiente, en actividades comerciales.
- Ejecutar las acciones del servicio de atención al cliente, consumidor y usuario.
- Realizar las operaciones auxiliares a la venta.



REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
EDAD		
Mínima	Máxima	
20	55	
ESTADO CIVIL		
Soltero	Casado	Indiferente
		X
SEXO		
Hombre	Mujer	Indiferente
		X
ASPECTOS ORGANIZATIVOS		
HORARIO		
Horario habitual: De 8 a 13 h y 15 a 18 h		
Jornada: 8 h		
Turno: Partido		
Dedicación Especial:		
VIAJES		
Frecuencia:	Todas las semanas	
Destinos:	Clientes	
Medio de Transporte:	Vehículo de la empresa	



RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA TOTAL ANUAL (Banda retributiva estimada como idónea para el puesto)

[Boletín Oficial de la provincia de Alicante n.º 32 \(2019\)](#)

Retrib. Fija	Retrib. Fija + bonus	Retrib. Fija + variable	Otros. (especificar)
1.464,42€ /mes			

TOMA DE DECISIONES (Indicar el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta)

- Frecuencia de las decisiones se medirá de 1 (poca frecuencia) a 5 (mucha frecuencia)
- La importancia se medirá desde 1 (poco importante) hasta 5 (muy importante)
- Grado de estructuración o definición del problema se medirá desde 1 (muy poco estructurado) hasta 5 (muy estructurado)
- Dificultad o esfuerzo en tiempo y/o dinero que requeriría la TD o RS adecuada desde 1 (muy baja) hasta 5 (muy alta)
- Responsabilidad sobre la seguridad del personal desde 1 (muy baja) hasta 5 (muy alta)

TOMA DE DECISIONES / RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Frecuencia	Importancia	Grado de estructuración	Dificultad	Resp. seguridad personal
Planificación del plan de acción según las directivas de la empresa.	3	4	4	4	1
Satisfacción de los clientes.	5	5	3	5	1
Redacción de documentos sobre ventas realizadas.	3	3	4	1	1
Planificación del plan de acción según las directivas de la empresa.	3	4	4	4	1
Satisfacción de los clientes.	5	5	3	5	1
Redacción de documentos sobre ventas realizadas.	3	3	4	1	1

RESPONSABILIDADES (Se incluyen los tipos de responsabilidad que puedan estar asociados con las decisiones y acciones

del puesto de trabajo)



RESPONSABILIDAD DE LA SEGURIDAD DE OTROS

X	NO SE APLICA
	MUY LIMITADA: El trabajador tiene una mínima responsabilidad sobre la seguridad de otras personas, p. ej. Uso de pequeñas herramientas manuales, máquinas no peligrosas.
	LIMITADA: El trabajador debe ejercer un cuidado razonable en orden a evitar daños a otras personas; p. ej. Operar una máquina troqueladora, etc.
	INTERMEDIA: El trabajador debe ser especialmente cuidadoso con el fin de evitar daños a otras personas; p. ej. operar con grúas elevadoras, conducir vehículos, etc.
	SUBSTANCIA: El trabajador debe ejercer un cuidado constante y substancia en orden a evitar daños serios a otras personas; p. ej. Manejar productos químicos peligrosos, usar explosivos, etc.)
	MUY SUBSTANCIAL: La seguridad de otras personas depende casi completamente de la acción correctora del empleado; p. ej. Pilotar un avión, etc.

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN

GRADO DE SUPERVISIÓN QUE EJERCE:

X	NO SE APLICA
	SUPERVISIÓN INMEDIATA: realiza una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente realiza una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
	SUPERVISIÓN GENERAL (realiza una supervisión general relacionada con sus actividades laborales)
	DIRECCIÓN GENERAL: Se le guía fundamentalmente en relación con objetivos generales, tiene más bien, un amplio margen para decidir métodos, programar el trabajo, cómo alcanzar los objetivos, etc
	DIRECCIÓN NOMINAL: realiza dirección o guía sólo “de nombre”, como es el caso de los directivos de una organización o de una importante subdivisión de la misma; está sujeto, por tanto, a una vigilancia muy laxa
	SIN SUPERVISIÓN: Esta categoría es aplicable a aquel personal que actúa independientemente.



GRADO DE SUPERVISIÓN QUE RECIBE:

	SUPERVISIÓN INMEDIATA: recibe una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente recibe una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
X	SUPERVISIÓN GENERAL (recibe una supervisión general relacionada con sus actividades laborales)
	DIRECCIÓN GENERAL: Se le guía fundamentalmente en relación con objetivos generales, tiene más bien, un amplio margen para decidir métodos, programar el trabajo, cómo alcanzar los objetivos, etc
	DIRECCIÓN NOMINAL: Recibe dirección o guía sólo “de nombre”, como es el caso de los directivos de una organización o de una importante subdivisión de la misma; está sujeto, por tanto, a una vigilancia muy laxa
	SIN SUPERVISIÓN: Esta categoría es aplicable a aquel personal que actúa independientemente.

RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIAL O EQUIPO

- Máquinas y herramientas empleadas, materiales utilizados, equipos de trabajo, etc.
- Indicar, el grado en que el trabajador es directamente responsable de destrozos, daños, defectos u otras pérdidas de valor en bienes o propiedades materiales, como materias primas, productos, piezas, equipo, dinero, etc. que se podría causar por descuido o por un desempeño inadecuado del puesto. 1 (muy limitado) a 5 (muy responsable)
- En la columna tiempo se debe indicar el % del tiempo que es utilizado durante la jornada laboral.
- La columna importancia se medirá del 1 al 5, siendo 1 el grado de menor importancia y el 5 el grado de mayor importancia.

EQUIPO O MAQUINARIA UTILIZADA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO %	IMPORTANCIA
Material administrativo y documentos	5	50%	5
Teléfono	3	10%	5
Equipos informáticos	3	40%	5



CONDICIONES DE TRABAJO
SEGURIDAD Utilización de las medidas de seguridad adecuadas al utilizar vehículos durante los desplazamientos.
FACTORES ERGONÓMICOS ➤ Luminosidad adecuada ➤ Mobiliario
FACTORES PSICOSOCIALES Y AMBIENTE DE TRABAJO ➤ Presión de cargas de trabajo
OBSERVACIONES (Indicar cualquier otro aspecto de su trabajo, que no haya sido podido ser redactado en alguno de los puntos anteriores)

8.3. Ingeniero eléctrico

En relación con el departamento de ingeniería, se va a entrevistar a un candidato que se ajuste a las necesidades y requisitos de la empresa para cubrir el puesto de ingeniero eléctrico, el cual trabajará en el desarrollo de proyectos eléctricos de baja tensión, juntamente con el equipo de ingenieros de la empresa y con el gerente, el cual desempeña funciones de CEO y proporcionará apoyo a todos los proyectos.

El protocolo abreviado de actividades del puesto se utiliza para que el entrevistador pueda conocer qué y cuánto saben los candidatos en relación con las funciones a realizar en el cargo.



8.3.1. Anexo 3: Protocolo abreviado de actividades profesionales del ingeniero eléctrico

Instrucciones generales

Rellenar los siguientes apartados permitirá hacer una evaluación previa de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo, competencias requeridas y relaciones. En una segunda fase se mantendrá una entrevista personal para evaluar con más detalle la información y poder obtener la Descripción Completa del Puesto de trabajo.

Datos Identificación

Apellidos, Nombre	Jonathan Doménech
Formación académica	Grado en Ingeniería eléctrica y electrónica
Puesto de trabajo actual	Técnico superior en automoción y robótica
Antigüedad en la empresa especificar	2 años
Antigüedad en el puesto de trabajo actual	8 meses debido a situación de ascenso a Gerente Comercial
Anteriores puestos de trabajo en la empresa	-
Nombre del superior jerárquico	
Cargo del superior jerárquico	CEO de la empresa
Cantidad de personas a su cargo	

Misión del puesto de trabajo

Instrucciones

Identifica cuál es el objetivo general más significativo que se debe alcanzar en el puesto de trabajo.

El objetivo del puesto es la capacidad de realización de proyectos eléctricos para los distintos tipos de clientes y la capacidad de visita a las diferentes obras con la misión de asegurarse siempre que se cumple con lo estipulado previamente.



Actividades del puesto de trabajo

Instrucciones

Todo aquello que inicialmente debe realizar una persona que ocupa este puesto de trabajo en la empresa, directamente relacionadas con la misión del puesto de trabajo. Se trata de explicitar, lo más detalladamente que pueda, que ha de hacerse para que la misión se lleve a cabo adecuadamente. Las actividades deben empezar con un verbo de acción. Puede añadir tantas actividades como desee, pero debe tener en cuenta que una actividad debe tener un principio y un fin, tiene que ser una porción de trabajo identificable y debe tener un impacto sustancial. Como principio general un puesto de trabajo bien diseñado debería comprender entre 7 y 15 actividades.

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Con qué?

% Ocupación Las actividades descritas deben sumar el 100 % de las horas de trabajo anuales.

Importancia: relevancia de la actividad en la consecución de la misión /objetivos del puesto

1	2	3	4	5
Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Bastante Importante	Muy Importante

Frecuencia: periodicidad con la que se realiza la actividad

1	2	3	4	5
Nada Frecuente	Poco frecuente	Algo frecuente	Bastante frecuente	Muy frecuente

ACTIVIDAD	% OCUPACIÓN	IMPORTANCIA	FRECUENCIA
ACTIVIDAD 1			
¿Qué? – Realizar los proyectos eléctricos			



<p>¿Cómo? - Desde la propia empresa.</p> <p>¿Cuándo? - Es un trabajo diario normalmente, pero cuando el cliente precise nuestros servicios</p> <p>¿Por qué? - Para realizar los proyectos eléctricos de las obras que se realizaran en plazo corto de tiempo.</p>	70%	5	5
ACTIVIDAD 2			
<p>¿Qué? – Comprobación del funcionamiento y la instalación correcta de los proyectos</p> <p>¿Cómo? – Visitando las obras</p> <p>¿Cuándo? - Diariamente.</p> <p>¿Por qué? - Porque la información es una ventaja competitiva muy importante y estar informados del estado de nuestros proyectos y</p>	20%	5	5



mantener a los clientes informados ayuda a fidelizarlos y por ende al correcto funcionamiento de nuestros servicios.			
ACTIVIDAD 3			
¿Qué? - Trasladar a nuestra base de datos informática toda la información relevante ¿Cómo? - Mediante el uso de nuestros sistemas informáticos ¿Cuándo? - Diariamente ¿Por qué? - Para tener toda la información y datos relevantes informatizado	10%	5	5

Relaciones interpersonales del puesto de trabajo

Instrucciones

Identifica las personas con las que te relacionas en el desempeño de tu puesto de trabajo, considera no solamente el personal de la propia organización o empresa sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto. Debes incluir personas con relación jerárquica y no jerárquica e incluso de otras áreas de trabajo.

En “Tipo de Relación” describe qué se hace (contenidos de la tarea) y como se hace (métodos y procedimientos) y consecuencias.

Nombre	Puesto de trabajo	Tipo de Relación
Iván Richart	CEO de la empresa Director de proyectos Coordinador	Relación jerárquica directa ya que es ingeniero y contribuye a la realización de los proyectos de la empresa ayudando siempre tanto al ingeniero eléctrico como al resto de personal. También a la supervisión de las obras y correcto funcionamiento de los servicios prestados a los clientes
José López Arroyo	Ingeniero mecánico	Relación de igualdad jerárquica en la que el feedback es constante ya que se complementan y ayudan para la realización de los proyectos de la empresa.
Suministros S.A.	Empresa subcontratada	En función de las necesidades de los clientes y de los proyectos que deban realizarse, la empresa subcontrata servicios externos que ayuden y complementen a la correcta realización de los proyectos del departamento de ingeniería.

Perfil de competencias

Instrucciones

A continuación, encontrarás una lista de competencias de las que tendrás que elegir las 8 competencias que consideres “clave” o como imprescindible que utilices estas competencias para desempeñar su trabajo. Además, en la columna de “orden” debes de ordenarlas en función de su importancia para el puesto, escribe “1” para la más importante y “8” para la menos importante y así sucesivamente. Además, si consideras que hay alguna competencia clave que no está incluida en el listado añádela en la fila “otras” y ponle el número que le corresponde:

¿Clave? Orden	COMPETENCIAS
	Madurez y Autocontrol. Se expresan con transparencia, no tienen miedo a expresar sus opiniones. Dan su punto de vista con criterio. No se dejan dominar por sus emociones. Las personas con bajo autocontrol muestran agresividad, se dirigen incorrectamente a los demás o muestran tristeza, etc.
2	Confianza en sí mismo. Capaces de afrontar cualquier reto, de hacer todo lo que se propone. Sabe de sus capacidades y actúa con criterio (Por exceso, hay personas que son imprudentes e inconscientes. Por defecto, temen hacer cualquier cosa que está fuera de su zona de confort)
1	Innovación/creatividad. Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución
	Consciencia Organizativa. Para tener siempre presente que aquello que se decide o se realiza desde su posición en la organización tendrá repercusiones en la dinámica, posibilidades y capacidad de toma de decisiones en otras instancias de la empresa
	Iniciativa. Se refiere a la capacidad de las personas para actuar de forma proactiva de manera que se anticipen los posibles problemas y se identifiquen y aprovechen las oportunidades de mejora, aunque no hayan sido señaladas desde otras instancias jerárquicas.
	Sensibilidad Interpersonal. Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás
	Energía. Son positivos, próximos, entusiastas, suman a otras personas, se trabaja bien con ellas...
	Integridad. Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo
	Resistencia al estrés. Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad

	Flexibilidad. Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información
3	Adaptabilidad. Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno
4	Aprendizaje. Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo
5	Análisis de situaciones. Separar en situaciones complejas, aquello que es más relevante de lo que no lo es. Para encontrar y definir los factores clave que permiten entender una situación o cambiarla.
	Valoración de Costes. Importancia que tienen los costes en las decisiones que se toman, predisposición a proponer alternativas con coste más favorable, racionalización recursos, disminución gasto...
	Planificación y organización. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas
	Toma de decisiones. Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican
8	Trabajo en equipo / cooperación. Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio
	Sociabilidad. Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.
7	Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
	Orientación al cliente. Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización"
	Liderazgo. Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos de este
6	Visión. Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.
	Desarrollo de colaboradores. Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros."



	Negociación. Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'
	Espíritu emprendedor. Buscar activamente oportunidades en el mercado tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan

8.3.2. Anexo 6: Descripción del puesto del ingeniero eléctrico

A continuación, se adjunta la ficha de descripción de puesto de trabajo, la cual nos sirve de ayuda para poder describir en profundidad determinados aspectos del puesto de ingeniero eléctrico.

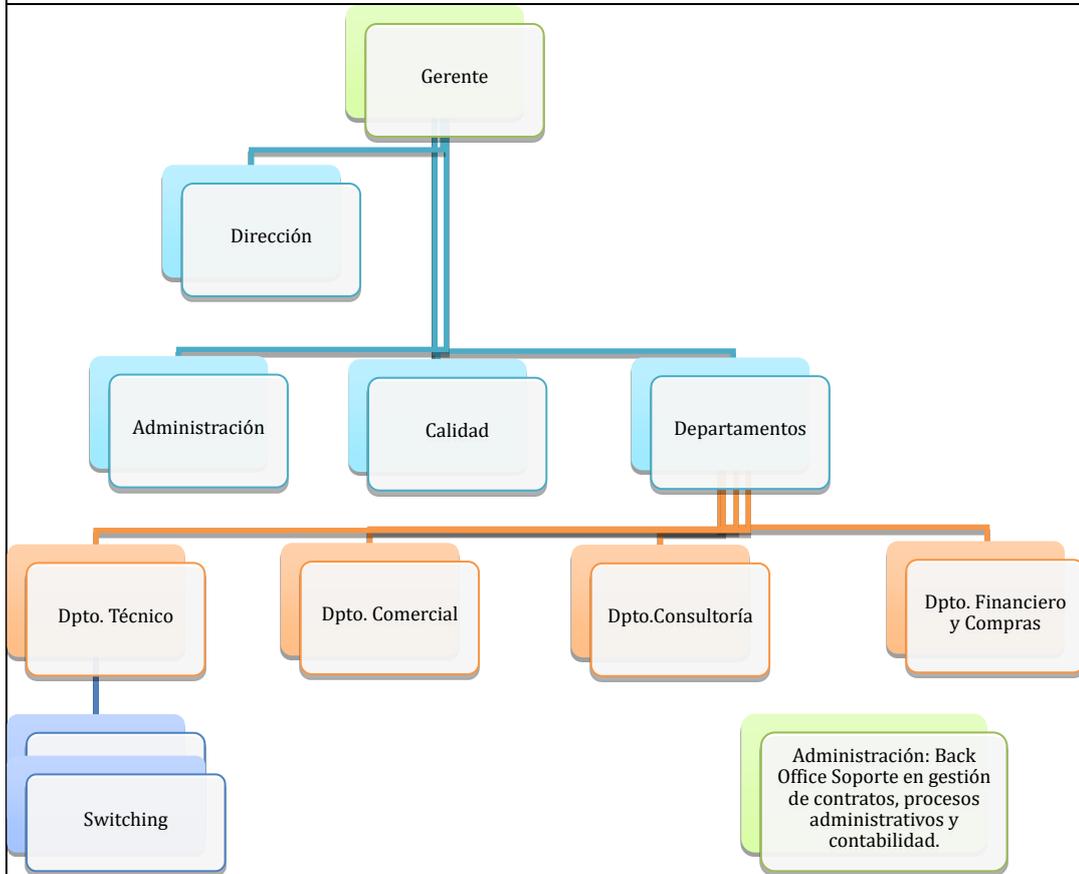
Dicha ficha sirve de apoyo y de guía para poder realizar las entrevistas, de esta forma los puestos quedan perfectamente definidos, así como las funciones a realizar y los objetivos a cumplir.

[Según Fernández Ríos, M. \(1995\)](#), *“El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto organizacional.”*

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD DE NEGOCIO	DEPARTAMENTO
INGENIERO ELÉCTRICO	SE INCLUYE EN LA UNIDAD DE NEGOCIO	DEPARTAMENTO
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR	PERSONAL A SU CARGO	FECHA DESCRIPCIÓN: 04/06/2020
GERENCIA/DIRECCIÓN	2	FECHA ACTUALIZACIÓN:



ORGANIGRAMA



MISIÓN / FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

El objetivo del puesto es la capacidad de realización de proyectos eléctricos para los distintos tipos de clientes y la capacidad de visita a las diferentes obras con la misión de asegurarse siempre que se cumple con lo estipulado previamente.

ACTIVIDADES (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué)

ACTIVIDAD 1	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad de administrar tanto los recursos materiales como humanos en la realización de las obras eléctricas.	25%	5	3

ACTIVIDAD 2	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y también de la obtención de los objetivos establecidos por la empresa.	25%	5	4
ACTIVIDAD 3	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad de coordinación de las etapas de un sistema eléctrico.	10%	3	2
ACTIVIDAD 4	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad para confeccionar los documentos de los proyectos pertenecientes a los clientes, al departamento de ingenieros en cuestión y al resto de departamentos de la empresa.	10%	3	2
ACTIVIDAD 5	% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Capacidad de interpretar y gestionar la información transmitida por el resto de los departamentos, para ofrecer a los clientes plazos y servicios los cuales son coincidentes con lo que el resto de los departamentos ofrecen.	30%	5	4
INDICADORES DE EFICACIA			
Indicadores de eficacia	Criterio de evaluación	Peso Relativo (A)	
Ventas de los comerciales a su cargo	Ventas cuantificadas en la cantidad de dinero €	40%	
Satisfacción del cliente Coordinación con todos los integrantes de la empresa	Encuestas de satisfacción a los clientes con los servicios prestados		



	Toma de decisiones conjuntas e intercambio de información con el resto de personal	30%	
Ventas de los comerciales a su cargo	Ventas cuantificadas en la cantidad de dinero €	30%	

CONJUNTO DEROL: (Es el marco social en el que se integra el puesto, considérese las relaciones personales, no solamente con el personal de la propia organización o empresa, sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto).

Las expectativas se refieren a qué hacer (contenidos tarea), cómo hacerlo (métodos y procedimientos) y consecuencias (recompensas y sanciones).

Se tiene que indicar el grado de importancia de las relaciones con cada categoría de individuos de 1 (muy pequeña) a 5 (muy alta).

Rol laboral	Expectativas	Resultados	Importancia
DIRECCIÓN	Que posea capacidad de trabajo en equipo ya que todo debe consultarse con el gerente-coordinador y con el ingeniero mecánico.	Correcto funcionamiento del departamento	5
	Capacidad de organización a la hora de organizar todos los proyectos que deben llevarse a cabo	Cumplimiento de los objetivos marcados con anterioridad	5



COMERCIAL	<p>Preocupación sobre cómo evolucionan los proyectos realizados en las obras de principio a fin con los clientes nuevos o los clientes ya existentes en la empresa.</p>	<p>Buena relación entre los departamentos de administración y ventas.</p> <p>Satisfacción de los clientes con el trabajo de los ingenieros etc. en general con todo el personal que compone la empresa.</p>	5
ADMINISTRACIÓN	<p>Fidelización de los clientes actuales y captación de nuevos clientes mediante la correcta realización y supervisión de los proyectos y de la puesta en marcha de éstos.</p> <p>Coordinación con los trabajadores del departamento Administrativo a la hora de establecer plazos u ofrecer condiciones.</p>	<p>Pactar plazos con los clientes que se puedan cumplir, consultando siempre previamente con las posibilidades de la empresa</p>	5 5



FORMACIÓN / CONOCIMIENTOS

FORMACIÓN BÁSICA (Conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto)

TITULACIÓN MÍNIMA

MÁSTER	GRADUADO	BACHILLERAT O	F.P. II Ciclos Formativos	ESO	PRIMARIA	SIN ESTUDIOS
X	X					

INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD/ES:

FORMACIÓN ESPECÍFICA (Conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Saberes concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz)

TÉCNICA:

Ninguna

IDIOMAS:

Inglés	Francés	Alemán	Castellano
X			X

INFORMÁTICA: Ofimática y conocimientos del uso de aplicaciones informáticas

EXPERIENCIA PROFESIONAL: (Tanto específica como de otros puestos de trabajo, se trata de aprendizajes cualitativos y cuantitativos adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantiza la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto)



EXPERIENCIA PROFESIONAL: Mínimo 1 año de experiencia

COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS REQUERIDAS:

- Innovación/creatividad
- Confianza en sí mismo
- Adaptabilidad
- Aprendizaje
- Análisis de situaciones
- Visión
- Comunicación
- Trabajo en equipo/cooperación

COMPETENCIAS PROFESIONALES:

- Gestionar los proyectos siempre adaptándose a las necesidades de cada cliente
- Ser capaz de fidelizar a los clientes obteniendo unos buenos resultados de principio a fin de los proyectos y servicios ofrecidos.
- Comunicarse en inglés nivel usuario si fuese necesario con los clientes.
- Capacidad de trabajo en equipo junto con compañeros y el CEO de la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD

Mínima	Máxima
20	55

ESTADO CIVIL

Soltero	Casado	Indiferente
		X

SEXO

Hombre	Mujer	Indiferente
		X



ASPECTOS ORGANIZATIVOS

HORARIO

Horario habitual: De 8 a 13 h y 15 a 18 h

Jornada: 8 h

Turno: Partido

Dedicación Especial:

VIAJES

Frecuencia: Media

Destinos: Clientes

Medio de Transporte: Vehículo propio de la empresa

RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA TOTAL ANUAL (Banda retributiva estimada como idónea para el puesto)

[Boletín Oficial de la provincia de Alicante n.º 32 \(2019\)](#)

Retrib. Fija	Retrib. Fija + bonus	Retrib. Fija + variable	Otros. (especificar)
1. 887,53€ /mes			

TOMA DE DECISIONES (Indicar el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta)

Frecuencia de las decisiones se medirá de 1 (poca frecuencia) a 5 (mucho frecuencia)

La importancia se medirá desde 1 (poco importante) hasta 5 (muy importante)

Grado de estructuración o definición del problema se medirá desde 1 (muy poco estructurado) hasta 5 (muy estructurado)

Dificultad o esfuerzo en tiempo y/o dinero que requeriría la TD o RS adecuada desde 1 (muy baja) hasta 5 (muy alta)

Responsabilidad sobre la seguridad del personal desde 1 (muy baja) hasta 5 (muy alta)



TOMA DE DECISIONES / RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Frecuencia	Importancia	Grado de estructuración	Resp. seguridad personal
Planificación del plan de acción según las directivas de la empresa.	3	4	4	1
Satisfacción de los clientes.	5	5	3	1
Redacción de informes sobre los proyectos realizados.	3	3	4	1

RESPONSABILIDADES (Se incluyen los tipos de responsabilidad que puedan estar asociados con las decisiones y acciones del puesto de trabajo)

RESPONSABILIDAD DE LA SEGURIDAD DE OTROS

	NO SE APLICA
	MUY LIMITADA: El trabajador tiene una mínima responsabilidad sobre la seguridad de otras personas, p. ej. Uso de pequeñas herramientas manuales, máquinas no peligrosas.
X	LIMITADA: El trabajador debe ejercer un cuidado razonable en orden a evitar daños a otras personas; p. ej. Operar una máquina troqueladora, etc.
	INTERMEDIA: El trabajador debe ser especialmente cuidadoso con el fin de evitar daños a otras personas; p. ej. operar con gruas elevadoras, conducir vehículos, etc.
	SUBSTANCIA: El trabajador debe ejercer un cuidado constante y substancia en orden a evitar daños serios a otras personas; p. ej. Manejar productos químicos peligrosos, usar explosivos, etc.)
	MUY SUBSTANCIAL: La seguridad de otras personas depende casi completamente de la acción correctora del empleado; p. ej. Pilotar un avión, etc.

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN



GRADO DE SUPERVISIÓN QUE EJERCE:

X	NO SE APLICA
	SUPERVISIÓN INMEDIATA: realiza una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente realiza una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
	SUPERVISIÓN GENERAL (realiza una supervisión general relacionada con sus actividades laborales)
	DIRECCIÓN GENERAL: Se le guía fundamentalmente en relación con objetivos generales, tiene más bien, un amplio margen para decidir métodos, programar el trabajo, cómo alcanzar los objetivos, etc
	DIRECCIÓN NOMINAL: realiza dirección o guía sólo “de nombre”, como es el caso de los directivos de una organización o de una importante subdivisión de ésta; está sujeto, por tanto, a una vigilancia muy laxa
	SIN SUPERVISIÓN: Esta categoría es aplicable a aquel personal que actúa independientemente.

GRADO DE SUPERVISIÓN QUE RECIBE:

	SUPERVISIÓN INMEDIATA: recibe una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente recibe una una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
X	SUPERVISIÓN GENERAL (recibe una supervisión general relacionada con sus actividades laborales)
	DIRECCIÓN GENERAL: Se le guía fundamentalmente en relación con objetivos generales, tiene más bien, un amplio margen para decidir métodos, programar el trabajo, cómo alcanzar los objetivos, etc
	DIRECCIÓN NOMINAL: Recibe dirección o guía sólo “de nombre”, como es el caso de los directivos de una organización o de una importante subdivisión de la misma; está sujeto, por tanto, a una vigilancia muy laxa
	SIN SUPERVISIÓN: Esta categoría es aplicable a aquel personal que actúa independientemente.



RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIAL O EQUIPO

- Máquinas y herramientas empleadas, materiales utilizados, equipos de trabajo, etc.
- Indicar, el grado en que el trabajador es directamente responsable de destrozos, daños, defectos u otras pérdidas de valor en bienes o propiedades materiales, como materias primas, productos, piezas, equipo, dinero, etc. que se podría causar por descuido o por un desempeño inadecuado del puesto. 1 (muy limitado) a 5 (muy responsable)
- En la columna tiempo se debe indicar el % del tiempo que es utilizado durante la jornada laboral.
- La columna importancia se medirá del 1 al 5, siendo 1 el grado de menor importancia y el 5 el grado de mayor importancia.

EQUIPO O MAQUINARIA UTILIZADA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO %	IMPORTANCIA
Material administrativo y documentos	5	50%	5
Teléfono	3	10%	5
Equipos informáticos	3	40%	5

CONDICIONES DE TRABAJO

SEGURIDAD

Utilización de las medidas de seguridad adecuadas al utilizar vehículos durante los desplazamientos.

FACTORES ERGONÓMICOS

- Luminosidad adecuada
- Mobiliario
- Temperatura
- Casco y equipos de protección en el momento de visitar las obras

FACTORES PSICOSOCIALES Y AMBIENTE DE TRABAJO

- Presión de cargas de trabajo

OBSERVACIONES (Indicar cualquier otro aspecto de su trabajo, que no haya sido podido ser redactado en alguno de los puntos anteriores)



9. Diseño del proceso de reclutamiento y selección del personal

En primer lugar, definimos en qué consiste el reclutamiento y la selección de personal y, por otra parte, se exponen los métodos que la empresa Creare debe emplear para llevar a cabo dichos procesos y, de esta manera poder conocer dónde reclutar personal, dónde buscar talento y cómo hacerlo.

El reclutamiento de personal parte de la necesidad de personal en la empresa por medio del gerente. Actualmente las organizaciones caracterizan a las personas como un activo el cual es la principal ventaja competitiva y es lo que conocemos como concepto de “capital humano”, ya que surge la necesidad de emplear los medios adecuados para que las sociedades puedan hacer frente a retos tanto actuales como futuros con ayuda de los trabajadores.

Se identifican cuatro etapas fundamentales para el proceso de reclutamiento y selección de personal, a continuación, se define de forma breve cada una de ellas.

9.1. Planificación. Análisis de necesidades y descripción del puesto

En esta etapa se obtiene información relacionada con el puesto de trabajo, realizando relaciones de informes, condiciones de trabajo, responsabilidades y la supervisión del empleado en el puesto, con ayuda de esto se realiza el perfil del candidato idóneo para el puesto.

9.2. Reclutamiento

Proceso a través del cual las empresas atraen a candidatos cualificados con un perfil que se adapta a las necesidades de los puestos vacantes.

Existen dos tipos de reclutamiento, el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

9.2.1. Política de reclutamiento interno

En las organizaciones suele ocurrir con normalidad que el personal necesario para cubrir un puesto determinado, ya se encuentre en la empresa, por tanto, el gerente junto con el responsable del departamento de Recursos Humanos debe identificar y por tanto proponer un ascenso, siempre teniendo en cuenta que esto produce una nueva vacante a cubrir para la compañía la cual se deba solucionar por medio de una política de reclutamiento externo.

Según Mondy (2010), una política de reclutamiento interno es la que concede puestos de trabajo de mayor rango al personal de la empresa que se encuentran en una categoría menor. También nos dice que sería positivo para las empresas alcanzar una tasa aproximada del 80% de personal interno en puestos de jerarquía superior.

Entre las ventajas del procedimiento de reclutamiento interno encontramos:

- Los empleados para el puesto vacante al ya pertenecer a la empresa no necesitan el tiempo de adaptación y aprendizaje del funcionamiento de la organización.
- Las destrezas, capacidades y conocimientos del trabajador la empresa ya los conoce.
- Este proceso de reclutamiento tiene un bajo coste para la empresa respecto a otro proceso.

Entre las desventajas del procedimiento de reclutamiento interno encontramos:

- Este procedimiento da lugar a posibles conflictos entre los empleados de la empresa debido a la competitividad de los candidatos por ocupar el puesto.
- La empresa puede quedarse limitada ya que un nuevo empleado puede aportar nueva creatividad e ideas a la organización, en cambio un empleado de la empresa está acostumbrado a las limitaciones de la empresa.

Normalmente, se contempla la posibilidad de ascender únicamente de forma vertical a nivel interno de la empresa, por tanto, si un empleado es ascendido y no logra desempeñar las funciones requeridas del nuevo puesto, éste probablemente sea despedido y no reincorporado a su puesto de trabajo.

9.2.2. Política de reclutamiento externo

Llegado a un determinado punto, la empresa observa que las fuentes de reclutamiento interno son insuficientes e inadecuadas para la búsqueda del candidato ideal, y decide recurrir a la política de reclutamiento externo.

Este tipo de reclutamiento posee una gran ventaja y es la posibilidad de contratación de personal nuevo con ideas novedosas para la organización. En muchas ocasiones los departamentos de Recursos Humanos deciden decantarse por el reclutamiento externo y así ampliar el abanico de posibilidades de posibles candidatos para la empresa, indistintamente de que esto suponga un coste económico más elevado y una dedicación mayor a la búsqueda de estos candidatos.

Según Ángel Solanes (2007), existen dos tipos de reclutamiento de personal las cuales están claramente diferenciadas, entre ellas la empresa debe decidir por cuál de ellas optar.

Cada una de las fuentes de reclutamiento tiene tanto ventajas como inconvenientes, dependiendo de las necesidades de la organización ésta elegirá una u otra.

Entre las ventajas del procedimiento de reclutamiento externo encontramos:

- Proporciona a la empresa nuevos empleados, los cuales aportan ideas novedosas que permiten cierta actualización a la empresa relacionada con la competencia, el rendimiento, etc.
- La empresa se beneficia de la formación que el empleado tiene ya sea de otros puestos y empresas anteriores como formación por su propia cuenta.
- Esta política puede implementarse a todos los niveles de la empresa.

Entre las desventajas del procedimiento de reclutamiento externo encontramos:

- La empresa desconoce el rendimiento del empleado.
- Es más costoso que la política de reclutamiento a nivel interno de la empresa.
- Esta política necesita e implica la inversión de más tiempo para poder conocer al candidato idóneo para el puesto.
- Si esta política se realiza siempre y está establecida esta forma de forma general en la empresa puede provocar desmotivación entre los empleados de la empresa.

9.3. Selección

Este proceso se realiza una vez se ha producido el reclutamiento y la preselección de candidatos, por tanto, se procederá a la selección del candidato por medio de las técnicas que la empresa considere o tenga implementadas como, por ejemplo: juego de roles, entrevistas, pruebas de conocimientos etc.

Según Mondy (2010), la fase de selección de personal es donde la empresa toma la decisión de contratar o no contratar a los distintos candidatos del proceso.

La fase de selección de personal determina las características del departamento de Recursos Humanos de una organización ya que, si ésta contrata a personas equívocas para el puesto, puede traer problemas para la empresa, aparte de los costes de reclutamiento y el tiempo invertido. Y, en el caso contrario, si el departamento selecciona correctamente a los empleados para los puestos de la empresa aporta un incremento positivo de capital humano incrementando aspectos como la productividad de la empresa.

Hay que tener en cuenta la evolución de las nuevas tecnologías, esto ha producido que se desarrollen con el paso de los años nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal.

Actualmente, el personal encargado de la selección de personal en las organizaciones debe tener en cuenta aspectos como las redes sociales y el marketing para llevar a cabo sus funciones con éxito. Por ello hoy en día se llevan a cabo métodos estrategias tales como el outsourcing o lo que se conoce con el nombre de reclutamiento 2.0.



9.3.1. Outsourcing

Según José Ramón y Sáenz Diez Inés (2002), el outsourcing es un proceso a través del cual las organizaciones delegan la selección de personal, de esta forma la organización puede seguir con las actividades de la empresa sin perder tiempo en la selección de personal. Éste es uno de los métodos que más utilizan las empresas y el cual presenta por las estadísticas buenos resultados.

Cabe destacar que este proceso es muy beneficioso para las pequeñas y medianas empresas como es el caso de la empresa Creare, ya que normalmente las empresas pequeñas presentan una mayor dificultad a la hora de encontrar personal muy cualificadas o que estos candidatos puedan interesarse por ofertas de empresas de una dimensión más reducida. Por tanto, este método de selección ayuda a que las pequeñas empresas puedan obtener un mayor número de empleados y con una buena cualificación y por supuesto el ahorro tanto económico como de tiempo por parte de la empresa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta algunas desventajas que este tipo de proceso puede presentar para la empresa, como puede ser que los trabajadores que un tercero puede seleccionar para la empresa en ocasiones no sean adecuados para la cultura empresarial que se presenta.

Las empresas deben sopesar las ventajas e inconvenientes que les puede suponer la elección de este tipo de proceso y decidir si emplearlo o no.

9.3.2. Employer Branding

El Employer branding se conoce como un conjunto de estrategias y herramientas a través de las cuales la empresa puede posicionarse como el lugar ideal que los trabajadores desean, de esta forma a la organización atrae el talento. Cuanto más atractiva parezca una empresa más trabajadores deseará trabajar para ella y más sencillo será para la empresa encontrar candidatos que deseen trabajar para ella.

Cada día se da más importancia a la marca personal de las organizaciones y ésta influencia a la hora de atraer empleados cualificados o talento. Tiene relevancia que los candidatos o futuros trabajadores tengan una opinión ideal de la empresa y del lugar donde quieren trabajar.

Sin duda, es una de las tendencias más utilizadas para la selección en la actualidad y se concentra principalmente en los siguientes aspectos:

- Invertir en un sitio web.
- Gestión de la presencia de la organización en los medios sociales.
- Comunicación interna de la marca.
- Eventos de marketing de reclutamiento.



9.3.3. Redes sociales y Red working

Hoy en día el talento es global, lo que implica que los responsables de Recursos Humanos buscan talento por todo el mundo y hoy en día las redes sociales juegan un papel fundamental a la hora de realizar contactos.

El reclutamiento 2.0 va más allá del siempre hecho de publicar ofertas de empleo en las redes sociales. El reclutamiento 2.0 trata de mejorar la reputación de la empresa y atraer talento por medio de los grupos que pertenecen a las redes.

Los métodos de reclutamiento han evolucionado y se ha pasado de buscar candidatos en los portales de empleo, a interactuar de forma directa con los candidatos. Las empresas utilizan networking para captar talento a través de las redes sociales o ferias.

Las principales ventajas de este método son:

- Contactar con candidatos pasivos: Personas que no buscan de forma activa trabajo y cumplen el perfil que la empresa busca, a través de las redes sociales los reclutadores pueden encontrarlos.
- Ahorro de costes a la hora de publicar ofertas de trabajo
- No es necesario leer currículums para dar con el candidato idóneo

También existen desventajas de utilizar este método y son:

- La necesidad de invertir mayor tiempo ya que la búsqueda de candidatos a través de redes sociales no se da de forma inmediata.
- Los perfiles son públicos, pero las empresas no pueden dar uso a la información incorporando la información a bases de datos.

Las redes sociales se han convertido en una de las principales fuentes para la búsqueda de candidatos. Una de las herramientas más utilizadas es LinkedIn

Una vez conseguidos los candidatos idóneos y recopilada toda la información de estos por parte de los entrevistadores se procede a la entrevista, donde se produce el contacto directo entre entrevistador y entrevistado.

Encontramos diferentes tipos de entrevista tales como la estructurada, la no estructurada, conductual o mixta.

Actualmente las entrevistas de trabajo son un proceso cada vez más preparado ya que la persona entrevistadora debe ser capaz por medio de esta herramienta de recopilar la mayor información sobre los candidatos, información que facilitará y ayudará a la toma de decisiones.

En la entrevista, el entrevistador seguirá unos pasos como:

- Acogida del candidato: En este primer contacto con el entrevistado, el entrevistador debe ser capaz de crear un ambiente lo más cómodo posible, para que los candidatos puedan relajarse.
- Aportar información: el entrevistador explica características de la empresa y las características del puesto, condiciones de trabajo entre otros aspectos.
- Recepción de información: Esta fase es la más importante ya que el entrevistado podrá aportar información de su experiencia laboral como también de su formación académica y lo más importante aspectos que hoy en día son imprescindibles para las empresas. Estos es lo que conocemos como competencias transversales, lo que el candidato puede aportar a la empresa como persona, como empleado y como compañero.

Es importante remarcar que el entrevistado debe tener en cuenta aspectos como hablar en exceso, mantener siempre un contacto visual, cuidar la postura corporal y los gestos, así como la entonación y la forma de expresarse.

- Despedida: El entrevistador es el que comunica el momento en el que finaliza la entrevista y nunca se le comunica ningún tipo de valoración ni positiva ni negativa de la entrevista, indicándole que se le comunicará más adelante la decisión tomada por la organización.

9.4. Control

La etapa de control es la última del proceso de reclutamiento y selección de personal, en esta se realizan informes de los candidatos para poder proceder a la toma de decisiones y así poder proceder a la contratación del candidato idóneo para el puesto vacante en la empresa.

Una vez que el o los candidatos se incorporan a la empresa se lleva a cabo el plan de acogida y seguimiento durante un tiempo el cual está establecido ya por la empresa.

10. Proceso de selección para Creare Ingeniería

En el caso de la empresa Creare se realizará un proceso de reclutamiento externo, ya que a nivel interno no puede realizarse. La empresa Creare puede considerarse como una empresa de nueva creación y actualmente dispone de un equipo reducido, el cual se pretende ampliar en un medio/largo plazo.

En el caso del proceso de selección de Creare siempre que no decida contratar a un tercero para realizar el proceso de selección se considera pertinente realizar una entrevista mixta, la cual permite hacer preguntas tanto estructuradas utilizando la información de la que se dispone, como preguntas no estructuradas para poder conocer otros aspectos del candidato de una manera más profunda. Siempre utilizando de apoyo las plantillas del protocolo abreviado de actividades profesionales y la plantilla de descripción del puesto de trabajo en caso de que el entrevistador las necesite, para explicar las condiciones y necesidades requeridas en cada puesto de trabajo.

Es interesante que la empresa tenga en cuenta el método de outsourcing, ya que como se ha explicado anteriormente es un método muy eficaz para pequeñas y medianas empresas, siempre apoyándose con técnicas de networking y redes sociales.

Dejando de lado las técnicas novedosas las cuales se han dado con el paso de los años debido a los avances tecnológicos, la empresa Creare puede optar por contratar empleados por medio de convenios con universidades o si el gerente lo prefiere implementar un departamento de Recursos Humanos que desempeñe dichas funciones y se dedique entre otras funciones al reclutamiento y selección de personal.

11. Conclusiones

El cambio de mentalidad de los empresarios ha conllevado a que se pueda prestar atención al capital humano de la empresa, de tal manera que se considere como el recurso más importante e indispensable para el correcto funcionamiento de las organizaciones.

A raíz de todo ello nace la importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones, ya que se ha demostrado que si las empresas se preocupan por el bienestar de sus empleados y éstos se sienten valorados y felices con su trabajo se obtienen mejores resultados y los empleados presentan mayores rendimientos.

El presente proyecto plasma el procedimiento que se debe llevar a cabo para conocer con exactitud tanto las funciones a desempeñar como los requisitos que debe tener la persona que busca la organización para poder ocupar un puesto vacante.

Las empresas deben tener herramientas para el reclutamiento de puestos de trabajos implementados y poder usarlas siempre que sean necesarias.

Toda empresa debe asegurarse de que dispone de los mejores métodos y herramientas que se amolden a las condiciones y necesidades de la empresa, para conseguir el mejor reclutamiento de personal posible, en base a esto tanto la empresa Creare como en general todas las empresas deben considerar siempre los requisitos necesarios de los puestos vacantes con la ayuda del análisis de descripción de puestos de trabajo expuesta con anterioridad en el presente proyecto.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección el gerente de la empresa junto con el encargado de Recursos Humanos (siempre y cuando la empresa tenga), debe elegir al candidato que considere más adecuado, siempre evaluando y teniendo en cuenta las competencias transversales y las aptitudes del candidato, ya que es imprescindible el valor que cada persona aporta a las organizaciones y la capacidad que tenga de adaptación al puesto.



BIBLIOGRAFÍA

-Boletín Oficial de la provincia de Alicante nº32 (2019)

-*Chiavenato* (1999), Gestión de personal: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones

-*Fernández Ríos, M.* (1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajos, Ed.

Díaz de Santos.

-*José Ramón y SÁENZ DIEZ, Inés:* Outsourcing de Recursos Humanos, IESE Business School, 2002.

-*Milkovich y Boudreau* (1994), Human Resource Management

-*S.D. de Quijano de Arana*, PPU, 1992, Barcelona. Sistemas Efectivos de Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños

-*Schein* (1985), Organizational Culture and Leadership

- *SOLANES PUCHOL, Ángel:* Herramientas para la gestión de recursos Humanos, fundcrea 2007.

-*WAYNE MONDY, R.* (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.