



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Análisis y descripción de un puesto de trabajo e
implementación de estrategias para su incorporación en
una asesoría

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Bataller Castelo, Sandra

Tutor/a: Golf Laville, Emilio Jesus

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Resumen

El presente trabajo de final de grado está relacionado con el área de RRHH de la empresa Rafael Valls Grupo Asesor, ubicada en Alcoy. Dicha empresa se dedica a ofrecer servicios de asesoramiento fiscal, contable, laboral, mercantil, jurídico, administración de fincas y de pensiones y su objetivo principal es intentar satisfacer las necesidades de los clientes proporcionándoles un servicio de atención al cliente personalizado y excepcional.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar y diseñar el proceso de reclutamiento y selección y el plan de acogida para incorporar a un nuevo empleado que se encargue de todo lo relacionado con temas fiscales y contables, así como de la administración de fincas, con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa optimizando la eficiencia y competitividad en el mercado.

Para ello, se reunirá a aquellos posibles candidatos que puedan ajustarse al puesto que se ofrece y posteriormente, se seleccionará al idóneo mediante una entrevista final.

La idea es incorporar una persona cualificada que reúna todos los requisitos necesarios para el puesto debido a la alta carga de trabajo que existe actualmente y la falta de trabajadores cualificados.

La función que desempeñará el empleado será preparar y presentar declaraciones fiscales y contables, como declaraciones trimestrales de IVA, declaraciones de renta, así como administrar diferentes fincas de la localidad de Alcoy. Esto puede aportar muchas ventajas y beneficios para la empresa, como aumentar la productividad y dar un mejor servicio y de calidad al cliente.

Por lo que, se realizará un plan de RR. HH en el que se analizarán los diferentes puestos que posee la empresa, así como el perfil del puesto que la empresa desea incorporar para cubrir sus necesidades estratégicas.

Palabras clave:

Productividad; recursos humanos; satisfacción del cliente; optimización; reclutamiento y selección de personal; estrategia de recursos humanos; sostenibilidad.

Resum

El present treball de final de grau està relacionat amb l'àrea de RR.HH de l'empresa Rafael Valls Grupo Asesor, situada a Alcoi. Aquesta empresa es dedica a oferir serveis d'assessorament fiscal, comptable, laboral, mercantil, jurídic, administració de finques i de pensions i el seu objectiu principal és intentar satisfer les necessitats dels clients proporcionant-los un servei d'atenció al client personalitzat i excepcional.

L'objectiu d'aquest treball és analitzar i dissenyar el procés de reclutament i selecció i el pla d'acollida per incorporar un nou empleat que s'encarregue de tot allò relacionat amb temes fiscals i comptables, així com de l'administració de finques, amb l'objectiu de millorar la productivitat de l'empresa optimitzant l'eficiència i competitivitat al mercat.

Per això, es reunirà aquells possibles candidats que puguen ajustar-se al lloc de treball que s'ofereix i posteriorment, es seleccionarà a l'ídoni mitjançant una entrevista final.

La idea és incorporar una persona qualificada que reunisca tots el requisits necessaris per al lloc degut a l'alta càrrega de treball que existeix actualment i la falta de treballadors qualificats.

La funció que exercirà l'empleat serà preparar i presentar declaracions fiscals i comptables, com declaracions trimestrals d'IVA, declaracions de renda, així com administrar diferents finques de la localitat d'Alcoi. Això pot aportar molts avantatges i beneficis per a l'empresa, com augmentar la productivitat i donar un millor servei i de qualitat al client.

Per tant, es realitzarà un pla de RR.HH en el qual s'analitzaran els diferents llocs de treball que posseeix l'empresa, així com el perfil del lloc que l'empresa desitja incorporar per cobrir les seues necessitats estratègiques.

Paraules clau

Productivitat, recursos humans, satisfacció del client, optimització, eficiència, reclutament, sostenibilitat.

Summary

This end-of-degree work is related to the RR. HH area of the company Rafael Valls Grupo Asesor, located in Alcoy. This company is dedicated to offering tax, accounting, labor, commercial, legal, property administration and pensions services and its main objective is to try to satisfy the customer's needs by providing them with personalized and exceptional customer service.

The objective of this work is to analyze and design the recruitment and selection process and onboarding to incorporate a new employee to take care of all related tax and accounting issues, as well as property administration, with the objective of improving the company's productivity, optimizing efficiency and competitiveness in the market.

To this end, those possible candidates will be notified that they fit the job that is offered and subsequently, the suitable candidate will be selected through a final interview.

The idea is to incorporate a qualified person who meets all the necessary requirements to the workplace due to the high workload that currently exists and lack of qualified workers.

The employee's job function will be to prepare and present tax and accounting declarations such as quarterly VAT returns, tax returns as well as manage different properties in the city of Alcoy. This can provide many advantages and benefits for the company, such as to increase productivity and provide better and quality customer service.

Therefore, a human resources plan will be developed where the different workplaces that the company has will be analyzed, as well as the profile of the job that the company wishes to incorporate to meet its strategic needs.

Keywords

Productivity, human resources, customer satisfaction, optimization, efficiency, recruitment, sustainability.

ÍNDICE

Índice de ilustraciones.....	5
Índice de tablas.....	5
Índice de gráficos	5
1. Introducción.....	6
3. Presentación de la empresa	7
3.1 Descripción de la empresa	7
3.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).....	9
3.3 Historia	11
3.4 Organigrama	12
4. Análisis económico y financiero	15
5.1 Objetivos de RR. HH.....	24
5.2 Áreas claves de RR. HH	25
5.3 Misión de RRHH.....	26
5.4 Análisis DAFO de recursos humanos	26
5.5 Análisis CAME	30
5.6 Áreas críticas.....	32
5.7 Objetivos de cada área clave	32
6. Descripción de los puestos de trabajo	34
6.1 Director.....	34
6.2 Gerente.....	34
6.3 Asesor fiscal y contable	34
6.4 Asesor laboral	35
6.5 Asesor jurídico	35
7. Descripción del nuevo puesto	36
8. Proceso de reclutamiento de personal	49
9. Proceso de pre-selección	54
10. Proceso de selección de personal	55
11. Plan de inducción del personal.....	57
12. Plan de Formación.....	58
13. Bibliografía.....	62

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Asesoría Fiscal Laboral Contable

Ilustración 2: ODS

Ilustración 3: Organigrama

Ilustración 4: Fondo de Maniobra

Ilustración 5: DAFO

Ilustración 6: CAME

Ilustración 7: Organización empresarial

Ilustración 8: Proceso de reclutamiento y selección

Ilustración 9: Prueba idoneidad

Ilustración 10: Onboarding

Ilustración 11: EUROINNOVA

Índice de tablas

Tabla 1. Datos de la empresa

Tabla 2. Análisis vertical (Activo)

Tabla 3. Análisis vertical (Patrimonio neto y pasivo)

Tabla 4. Fondo de maniobra

Tabla 5. Análisis horizontal (Pasivo)

Tabla 6. Análisis de la situación de liquidez

Tabla 7. Análisis de la situación de endeudamiento

Tabla 8. Análisis de ratios de rentabilidad

Tabla 9. Empresas activas que ofrecen servicios de asesoría en España

Índice de gráficos

Gráfico 1. Empresas activas que ofrecen servicios de asesoría en España

Gráfico 2. Salario Mínimo Interprofesional.

1. Introducción

El siguiente trabajo pretende llevar a cabo un Plan de Recursos Humanos para la incorporación de un nuevo empleado en la Asesoría Rafael Valls Grupo Asesor situada en la localidad de Alcoy en la cual estoy realizando las prácticas del grado de Administración y Dirección de Empresas como asesora fiscal y contable, así como administradora de fincas.

La realización de un buen plan de RRHH es esencial para encontrar a una persona cualificada que disponga de los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo las labores en el puesto, así como para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En primer lugar, se realizará una breve descripción de la empresa y se comentará la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que le permitirá a la empresa identificar su impacto social, económico y medioambiental con el fin de lograr un futuro sostenible (*¿Por Qué Los ODS Son Importantes Para Las Empresas?, 2018*).

También, se resaltarán aquellos aspectos más importantes de su historia viendo cómo ha evolucionado la empresa a lo largo de estos años. Se presentará el organigrama que representa la empresa realizando una breve descripción de cada puesto y, por último, se expondrá la misión y visión.

En segundo lugar, se analizarán los objetivos de recursos humanos, esenciales para el éxito y competitividad de las empresas, las áreas clave de recursos humanos en las que tendremos que centrarnos para poder llevar a cabo el plan de recursos humanos, la misión de recursos humanos la cual nos indicará la razón de ser de la empresa, el análisis DAFO para detectar fortalezas y debilidades de la empresa y amenazas y oportunidades del entorno, las áreas críticas y los objetivos de cada área clave.

Seguidamente, se describirán los puestos de trabajo que existen actualmente, así como del nuevo puesto detallando las responsabilidades, habilidades y competencias que se le requiere al empleado en ese puesto de trabajo.

Asimismo, se diseñará el proceso de reclutamiento y selección para garantizar la contratación del candidato idóneo y esto se hará mediante una entrevista, un método muy efectivo para obtener información y evaluar habilidades, competencias y experiencia de los candidatos. A su vez, se realizará un plan de inducción del nuevo empleado en la asesoría con el fin de integrarse y adaptarse en la empresa de la mejor manera.

Por último, se presentarán las principales conclusiones obtenidas tras la realización del proyecto final de grado.

2. Motivación y justificación

El principal motivo de realizar este trabajo de fin de grado viene dado por la elevada carga de trabajo que existe actualmente y la falta de trabajadores cualificados en este sector (Matteo Allievi, 2022).

Rafael Valls Asesoría es una empresa que se centra principalmente en la calidad y satisfacción del cliente. Analizando la situación actual de la empresa, el gerente ha detectado la necesidad de incorporar a un nuevo empleado en la asesoría con el objetivo de aumentar el rendimiento de la empresa y reducir la carga laboral de los demás empleados.

La idea es desarrollar un plan de RRHH con el objetivo de captar a los mejores candidatos para cubrir el puesto que se ofrece y mantenerlos a lo largo del tiempo.

Para ello, se va a realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal para conseguir a la persona idónea para el puesto que se ofrece en la empresa, como asesor fiscal y contable y administrador de fincas.

Posteriormente, se elaborará un plan de acogida para el nuevo empleado, con el objetivo de adaptarlo e integrarlo en la organización de la mejor manera, así como detallar las funciones y responsabilidades que va a llevar a cabo.

3. Presentación de la empresa

En este apartado, se realizará una descripción de la empresa y se resaltarán los puntos más importantes de su evolución durante estos años y, por último, se expondrá el organigrama de la empresa y su misión y visión de acuerdo con los objetivos fijados.

3.1 Descripción de la empresa

Rafael Valls Grupo Asesor S.L es una empresa que ofrece una gran variedad de servicios de asesoramiento fiscal, laboral, contable, mercantil, jurídico, administración de fincas y asesoramiento de pensiones a unos precios muy competitivos y de alta calidad.

Esta empresa está situada en Alcoy (Alicante) y ofrece sus servicios a todo tipo de personas, así como pequeñas y medianas empresas y autónomos.

Su función principal es ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional y personalizado, siempre intentando satisfacer las necesidades de los clientes.

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

Nombre de la empresa	Rafael Valls Grupo Asesor, S.L
Dirección	C/ Lope de Vega, 1 - B, Alcoy (Alicante)
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Fecha constitución	16/06/1994
Actividad	Asesoría de empresas
Actividad CNAE	6920 – Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal 6910 - Actividades jurídicas
Web	https://www.rafaelvallsasesoria.com

Tabla 1. Datos de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa se dedica a ofrecer servicios de asesoramiento, destacando:

- Confección de obligaciones tributarias (Liquidaciones de IVA, declaraciones de renta...)
- Servicios jurídicos
- Gestión de trámites
- Gestión de herencias
- Nóminas
- Facturación
- Tramitación de altas y bajas
- Jubilaciones y prejubilaciones
- Servicios para sociedades
- Elaboración de los Libros de Contabilidad
- Cuentas Anuales
- Administración de Fincas



Ilustración 1: Asesoría Fiscal Laboral Contable

Fuente: (Asesoría Fiscal Laboral Contable - Un Completo Pack Para Tu Empresa, 2021)

Para que todo esto funcione adecuadamente, la empresa cuenta con más de 50 profesionales altamente cualificados para ofrecer un servicio de calidad como abogados, arquitectos, cerrajeros, electricistas...

3.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)

Es muy importante conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya que le permitirá a la empresa identificar cuál es su impacto social, económico y medioambiental con el objetivo de promover un futuro sostenible.

Seguidamente, se destacarán los objetivos más importantes y se nombrarán algunas de las acciones que se podrían llevar a cabo.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (Salud y bienestar)

El ODS 3 pretende asegurar una vida saludable y fomentar el bienestar de todas las personas.

- Introducción de sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo.
- Adopción de medidas de higiene adecuadas.
- Evitar el uso de productos contaminantes o sustancias perjudiciales.
- Promover hábitos de vida saludable.

Objetivo de desarrollo sostenible 7 (Energía asequible y no contaminante)

El ODS 7 garantiza el acceso a una energía asequible y sostenible para todo el mundo.

- Optar por utilizar energías renovables.
- Reducir el uso de medios de transporte.
- Formación para empleados y proveedores en cuanto a la eficiencia energética.

Objetivo 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)

El ODS 8 pretende promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

- Ofrecer oportunidades de empleo decentes.
- Disminuir la desigualdad social.
- Aumentar la productividad y la innovación tecnológica

Objetivo de desarrollo sostenible 12 (Producción y consumo responsables)

El ODS 12 pretende concienciar a las personas de un consumo y una producción responsables.

- Hacer un uso adecuado de los recursos naturales.
- Reducir el consumo de plástico y utilizar productos con materiales reciclables o biodegradables.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 13 (Acción por el clima)

El ODS 13 promueve políticas y estrategias para luchar contra el cambio climático.

- Llevar a cabo las 3 R 's de la sostenibilidad como son reducir, reutilizar y reciclar. En este caso, se podría reducir el consumo de papel y aprovechar las hojas que no han sido utilizadas por las dos caras y posteriormente, reciclarlas de la mejor manera. Otra opción sería reducir su consumo almacenando las diferentes facturas de los clientes digitalmente.
- Promover las energías renovables.
- Disminuir el consumo de energía.

Para concluir, cabe añadir que implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la empresa puede aportar grandes ventajas como construir una cultura sostenible y mejorar la imagen de la compañía, además de concienciar tanto a empleados como a los clientes.

Por lo que, es de gran importancia tener los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible presentes en todo momento para lograr entre todos un futuro más sostenible, aunque se trate de un proceso lento y complicado.



Ilustración 2: ODS. Fuente: (victor, 2022)

3.3 Historia

La Asesoría Labor fue creada por Rafael Valls Reig, Graduado Social, el 24 de marzo de 1964, siendo ésta la más antigua de Alcoy. Rafael fue fundador del Colegio de Graduados Sociales de Alicante y además, ha recibido varios premios literarios destacando el 1er Premio de “Lo Rat Penat”.

Los servicios que ofrecía la empresa en sus comienzos estaban orientados a las labores de subdirección de la Mutua Patronal con el ejercicio libre de la profesión de Graduado Social, principalmente trabajos de orden social (Nosotros, 2016).

En septiembre de 1979, el Graduado Social Rafael J. Valls Buitrago empieza a trabajar junto a su padre, Rafael Valls Reig, aunque con otra visión de la Asesoría por lo que decide ampliar sus servicios y empieza a incluir trabajos que actualmente se prestan de gestión y asesoramiento de empresas tanto a nivel fiscal, contable, laboral, mercantil y jurídico, administración de fincas, gestoría y trámites de herencias.

Actualmente, Rafael J. Valls Buitrago es la persona que dirige la empresa junto a su hijo Rafael Javier Valls Pla, nieto del fundador que posee el Máster en Asesoría Laboral, Contable y Fiscal, así como también es titulado en Administración de Fincas.

Más tarde, en enero de 1995, la Asesoría Labor se convierte en sociedad jurídica bajo el nombre de Rafael Valls Grupo Asesor, S.L.

3.4 Organigrama

Seguidamente, se mostrará el organigrama que representa a la empresa, una herramienta o esquema que se debe elaborar en cualquier empresa para asegurar el buen funcionamiento de esta y la cual nos ayudará a identificar a los integrantes de la organización y sus características, así como conocer la forma en la que se toman las decisiones.

La empresa Rafael Valls Grupo Asesor se caracteriza por tener un organigrama empresarial vertical, en el cual se pueden observar los niveles de jerarquía de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha donde los puestos de la parte superior serían los de mayor jerarquía y los menores en la parte inferior.

En la parte superior, se encuentra el director (Rafael) que se encarga de dirigir la empresa, de tomar decisiones finales y de realizar sus funciones jurídicas. Seguidamente, se encuentra el gerente (Rafa) que se encarga de las tareas fiscales y contables de la empresa. Y en la parte inferior, se encuentran las trabajadoras, es decir, la asesora laboral (Mariola), la asesora jurídica (Laura), la asesora fiscal y contable (Andrea), la asesora fiscal y contable (Oana) y la asesora fiscal y contable (Sandra) que actualmente, tiene un contrato de formación.

En cuanto al mecanismo de coordinación que emplea la empresa, se basa en que el director dirige la empresa tomando las decisiones finales, pero también teniendo en cuenta aquellas propuestas por parte de los trabajadores que sean beneficiosas para la empresa.

Asimismo, las tareas de cada empleado están claramente definidas por lo que esto ayuda a administrar de manera adecuada la carga de trabajo y a mejorar la productividad de la empresa.

A continuación, se puede observar el organigrama que representa a la empresa.

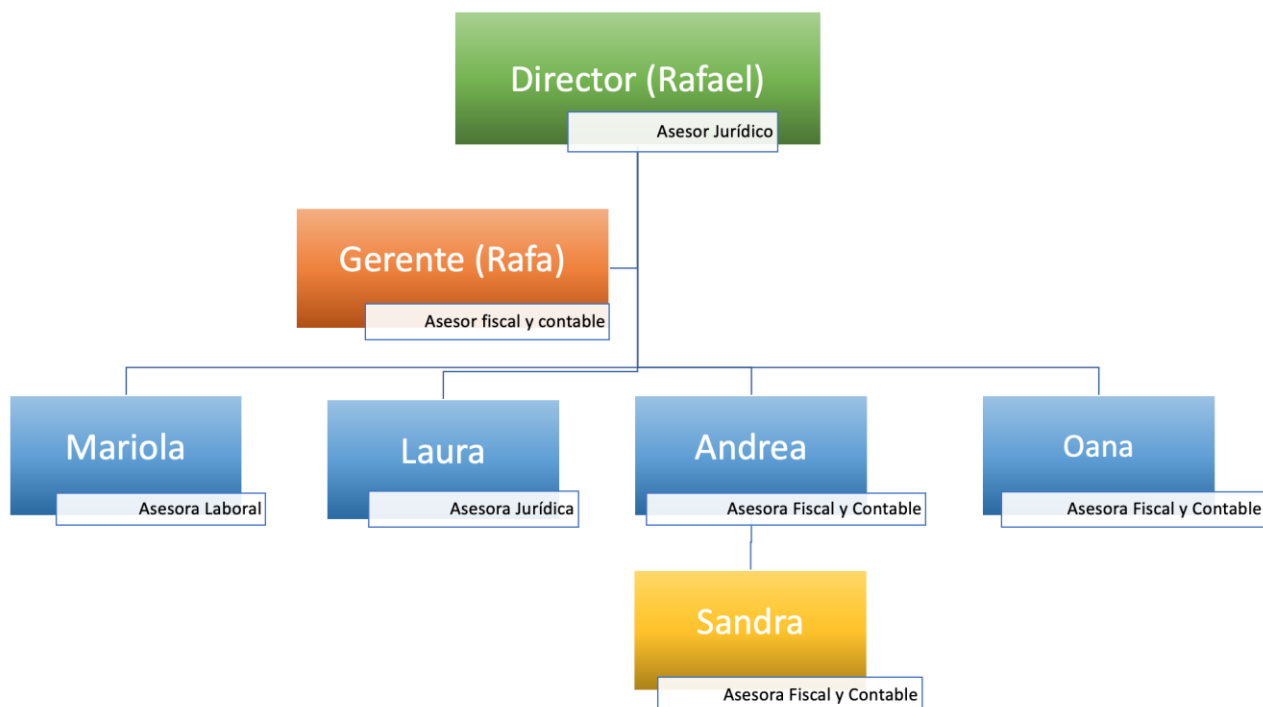


Ilustración 3: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

3.4 Misión, visión y valores

En primer lugar, se identificará la misión y visión que posee la empresa, dos elementos clave para definir el propósito y dirección de la empresa, establecer objetivos a largo plazo y mejorar la toma de decisiones.

- **Misión**

La misión de la empresa es ofrecer un servicio de asesoramiento integral en las áreas de gestión fiscal, contable, laboral y legal dirigida tanto a particulares como empresas y autónomos satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

- **Visión**

La visión de la empresa es llegar a ser una de las asesorías más reconocidas en la localidad de Alcoy caracterizada por su profesionalidad, calidad y empatía.

- **Valores**

Los valores son aquellos principios que definen los criterios de la empresa en cuanto a la forma de trabajo y son de gran importancia para que la empresa funcione correctamente (Martins, 2022).

- **Transparencia e integridad:** la transparencia e integridad en una empresa son dos conceptos importantes ya que tienen como objetivo brindar una confianza por parte de todo el equipo como son los empleados, clientes, proveedores, etc.
- **Calidad:** la empresa busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes proporcionándoles una buena atención y orientación por lo que es imprescindible ofrecer una alta calidad de sus servicios.
- **Competitividad:** la competitividad es imprescindible para tener éxito y crecer y para eso es necesario implementar estrategias como, por ejemplo, ofrecer servicios que otra empresa no ofrece para poder diferenciarse y lograr captar un mayor número de clientes.
- **Orientación al cliente:** intentar comprender y entender que es lo que necesita cada cliente es fundamental para poder orientar al cliente y construir una lealtad duradera.
- **Trabajo en equipo:** una buena comunicación generará un ambiente cooperativo en el cual se mejorará el intercambio de ideas y lograr objetivos comunes.
- **Resolución de problemas:** es una capacidad que todos los miembros de la organización deben tener para hacer frente a cualquier situación compleja e inesperada. Además, tener esta habilidad nos permitirá identificar rápidamente el problema y decidir cuál es la mejor solución.
- **Lealtad:** la lealtad es esencial para que la empresa funcione correctamente ya que los empleados tienen que estar comprometidos con la empresa transmitiendo estos valores a sus clientes por lo que es muy importante fidelizar a los trabajadores.

- **Medio ambiente:** la empresa está muy comprometida con el medio ambiente ya que pone en práctica acciones para reducir el impacto ambiental a través de las 3 R 's (Reducir, Reciclar y Reutilizar).

4. Análisis económico y financiero

En este apartado, se realizará un análisis económico y financiero de la empresa, cuyo objetivo es conocer la situación actual de la empresa en cuanto a liquidez, endeudamiento y rentabilidad, así como su evolución en un determinado periodo de tiempo.

Después de haber obtenido esta información, se podrá dar un diagnóstico de la empresa, identificando cuales son las áreas problemáticas y qué soluciones se pueden dar.

Para ello, se elaborará un análisis vertical donde se agruparán las distintas partidas en grandes masas patrimoniales y seguidamente, se realizará el establecimiento de porcentajes para dar con la estructura interna de la empresa. A su vez, se analizará el fondo de maniobra que nos ofrecerá información acerca de su capacidad en cuanto al cumplimiento de pagos y obligaciones a corto plazo y la realización de inversiones o compras propias de la empresa (BBVA ESPAÑA, 2021).

Por otro lado, se realizará un análisis horizontal para ver la evolución a lo largo del tiempo y para ello, tendremos en cuenta los ratios financieros.

Análisis vertical

ACTIVO	2018		2019		2020		2021	
	U.M	%	U.M	%	U.M	%	U.M	%
ANC	9.555,72 €	23%	10.960,85 €	27%	12.487,13 €	31%	13.028,98 €	30%
EXISTENCIAS	2.000,00 €	5%	2.000,00 €	5%	0,00 €	0%	1.000,00 €	2%
REALIZABLE	7.191,13 €	18%	8.883,21 €	22%	4.940,60 €	12%	11.880,12 €	28%
EFFECTIVO	22.337,53 €	54%	18.364,75 €	46%	23.430,77 €	57%	16.910,73 €	39%
TOTAL	41.084,38 €	100%	40.208,81 €	100%	40.858,50 €	100%	42.819,83 €	100%

Tabla 2. Análisis vertical (Activo). Fuente: Elaboración propia

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

- **ACTIVO NO CORRIENTE:** se puede ver que en el año 2021 se obtuvo un 30% del total del activo. En cambio, en el año 2018 fue de un 23%. Esto se debe a que en 2021 se realizaron más inversiones a largo plazo a empresas del grupo y asociadas, durante ese periodo.
- **REALIZABLE:** hace referencia a los derechos de cobro a clientes por las ventas o servicios prestados. Se observa un aumento del año 2018 al 2020 que representa la cantidad de cobros pendientes en cuanto a los clientes.
- **EFFECTIVO:** se produce una disminución del efectivo del 2018 al 2021. Esa disminución en el 2021 puede ser debido a que la empresa tuvo que hacer frente a algún pago al final de ese ejercicio.

PN Y PASIVO	2018		2019		2020		2021	
	U.M	%	U.M	%	U.M	%	U.M	%
PN	7.121,07 €	17%	5.601,09 €	14%	26.493,59 €	63%	27.490,83 €	63%
PNC	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%	0,00 €	0%
PC	33.963,31 €	83%	34.607,72 €	86%	15.364,91 €	37%	16.329,00 €	37%
TOTAL	41.084,38 €	100%	40.208,81 €	100%	41.858,50 €	100%	43.819,83 €	100%

Tabla 3. Análisis vertical (Patrimonio neto y pasivo). Fuente: Elaboración propia

- **PATRIMONIO NETO:** se puede ver claramente un incremento en el 2020 y 2021 y esto puede deberse al aumento de reservas. A su vez, se puede observar que la empresa no repartió dividendos.
- **PASIVO NO CORRIENTE:** El pasivo no corriente representa un 0 % del total, ya que la empresa no tiene deudas con los bancos a largo plazo.
- **PASIVO CORRIENTE:** El pasivo corriente ha disminuido respecto a los años 2018 y 2019. En los años 2020 y 2021 representa un 37 % del total, por lo que sus deudas con acreedores a corto plazo se han visto reducidas.

A su vez, se puede observar que el activo corriente es superior al pasivo corriente en los años 2020 y 2021, por lo que se puede decir que la empresa es capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo. Sin embargo, en 2018 y 2019 presentan valores negativos y esta situación de

haber persistido en el tiempo, podría haber perjudicado su estabilidad financiera ya que le hubiera sido difícil afrontar los pagos a corto plazo y cualquier imprevisto, si bien, los importes resultaban bastante reducidos.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra está relacionado con la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

El fondo de maniobra se calcula mediante una resta entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Es importante mantener un valor óptimo para poder afrontar los pagos que se presenten a corto plazo.

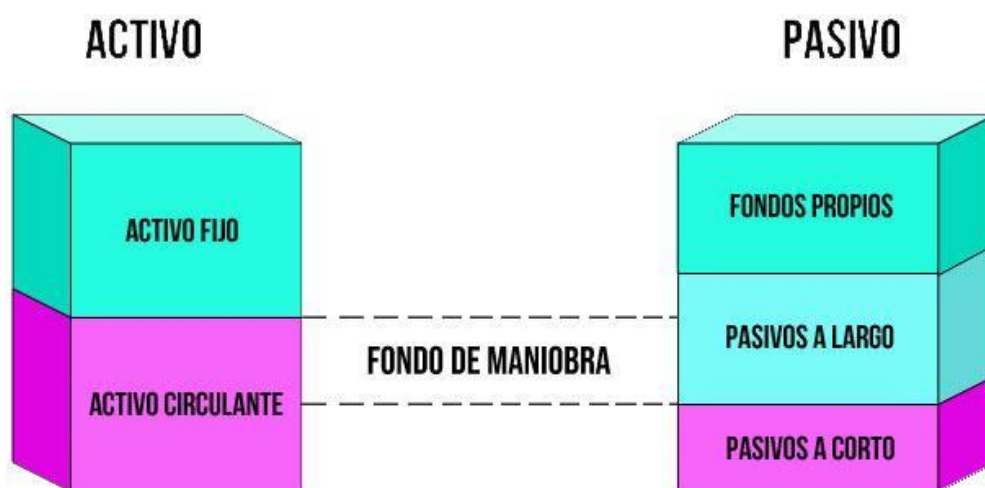


Ilustración 4: (Fondo de Maniobra - ¿Qué Es El Fondo de Maniobra?, 2023)

$Fondo\ de\ Maniobra = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$

	2018	2019	2020	2021
FONDO MANIOBRA	-2.434,65€	-5.359,76€	13.006,46€	13.461,85€

Tabla 4. Fondo de maniobra. Fuente: Elaboración propia

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

Se observa que el valor es positivo en 2020 y 2021, por lo tanto, es beneficioso para la empresa. Sin embargo, en 2018 y 2019 presentan valores negativos y esta situación de haber persistido en el tiempo, podría haber perjudicado su estabilidad financiera ya que le hubiera sido difícil afrontar los pagos a corto plazo y cualquier imprevisto, si bien, los importes resultaban bastante reducidos.

Análisis horizontal

En este apartado, se realizará un análisis horizontal con el fin de ver la evolución a lo largo del tiempo, en este caso, del 2018 al 2021 y para ello, tendremos en cuenta también, los ratios financieros.

ACTIVO			
Cálculo de variaciones	2016	2021	Variación
ACTIVO NO CORRIENTE	13.028,98	9.555,72	3.473,26
EXISTENCIAS	1.000,00	2.000,00	-1.000,00
REALIZABLE	11.880,12	7.191,13	4.688,99
EFFECTIVO	16.910,73	22.337,53	-5.426,80
TOTAL ACTIVO	42.819,83	41.084,38	1.735,45

PASIVO			
Cálculo de variaciones	2021	2016	Variación
PATRIMONIO NETO	27.490,83	7.121,07	20.369,76
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
PASIVO CORRIENTE	16.329,00	33.963,31	-17.634,31
TOTAL PASIVO	43.819,83	41.084,38	2.735,45

Tabla 5. Análisis horizontal. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

- En cuanto al activo no corriente, se ha visto incrementado del 2016 a 2021, debido a la realización de inversiones a largo plazo.
- El realizable se ha visto incrementado y esto está relacionado con los derechos de cobro a clientes por las ventas realizadas o servicios prestados.
- El efectivo se ve disminuido del 2018 al 2021. Esto puede ser debido a que la empresa tuvo que hacer frente a algún pago al final de ese ejercicio.
- En cuanto al patrimonio neto se puede ver claramente un incremento del 2018 al 2021 y esto puede deberse al aumento de reservas. A su vez, se puede decir que la empresa no repartió dividendos.
- El pasivo corriente se ha visto reducido por lo que sus deudas con acreedores se han visto reducidas.

Análisis de los ratios

Para poder analizar mejor la situación financiera de la empresa y mejorar la toma de decisiones será necesario hacer uso de los ratios financieros.

Para ello, se va a realizar un análisis de los distintos ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad financiera y económica.

Análisis de la situación de liquidez

En este punto, se van a analizar los distintos ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad para conocer la situación en la que se encuentra la empresa.

RATIOS DE LIQUIDEZ	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018
Ratio de liquidez	1,82	1,85	0,85	0,93
Ratio de tesorería	1,76	1,85	0,79	0,87
Ratio de disponibilidad	1,04	1,52	0,53	0,66

Tabla 6. Análisis de la situación de liquidez. Fuente: Elaboración propia

- **Ratio de liquidez**

Ratio de liquidez= Activo Corriente / Pasivo Corriente

El ratio de liquidez en los años 2018 y 2019 es inferior a 1 lo que significa que la empresa tuvo dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

No obstante, en los años 2020 y 2021 el valor se encuentra entre 1,5 y 2 por lo que se puede decir que posee suficiente liquidez para hacer frente a los pagos.

- **Ratio de tesorería**

Ratio de tesorería= (Realizable + Efectivo) / Pasivo Corriente

El ratio de tesorería se sitúa en un valor inferior a 1 en los años 2019 y 2020 lo que podría haber supuesto que la empresa acabara en suspensión de pagos, aunque como ya se ha indicado anteriormente, el descuadre del fondo de maniobra resultaba muy bajo y, por lo tanto, hubiera podido ser cubierto sin mayor dificultad.

En cambio, los años 2020 y 2021 obtiene un valor superior a por lo que será capaz de hacer frente a los pagos a corto plazo

- **Ratio de disponibilidad**

Ratio de disponibilidad= Efectivo / Pasivo Corriente

Los valores que se observan en los años 2018-2021 son superiores a 0,15. Esto podría significar que la empresa no está gestionando adecuadamente sus recursos.

El valor óptimo se encontraría entre 0,1 y 0,15 para que la empresa pudiera ser capaz de hacer frente a sus deudas.

Análisis de la situación de endeudamiento

Para conocer el nivel de endeudamiento que posee la empresa, se deberán analizar otro tipo de ratios como el de endeudamiento, autonomía, solvencia y calidad de la deuda.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018
Endeudamiento	0,37	0,37	0,86	0,83
Autonomía	1,68	1,72	0,16	0,21
Solvencia	2,62	2,66	1,16	1,21
Calidad de la deuda	1	1	1	1

Tabla 7. Análisis de la situación de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia

- **Ratio de endeudamiento**

Ratio de endeudamiento= Pasivo / (Patrimonio Neto + Pasivo)

El resultado del año 2018 y 2019 es mayor a 0,6 lo que indica que la empresa tenía un exceso de deuda y una pérdida de autonomía financiera.

En cuanto a los años 2020 y 2021 tiene un resultado menor a 0,4 por lo que se puede destacar que la empresa no está aprovechando adecuadamente sus recursos propios.

- **Ratio de autonomía**

Ratio de autonomía= Patrimonio neto / Pasivo

Como se puede observar, el ratio en todos los años es superior a 0,6 lo que indica que el nivel de deudas es muy grande y que la empresa está perdiendo autonomía financiera.

El valor óptimo del ratio de calidad estaría entre 0,4 y 0,6.

- **Ratio de solvencia**

Ratio de solvencia= Activo / Pasivo

Se puede observar que en los años 2018 y 2019 se obtiene un valor inferior a 1,5 ya que el nivel de solvencia no resultaba adecuado y podría haber llevado a la quiebra a la empresa.

Por su contra, en los años 2020 y 2021 se obtiene un valor superior a 1,5 lo que muestra que la compañía es capaz de hacer frente a todas sus deudas con terceros, pero existe un exceso de activos improductivos lo cual no es recomendable.

- **Calidad de la deuda**

Calidad de la deuda= Pasivo Corriente / Pasivo

El resultado de este ratio es 1 por lo que quiere decir que la empresa tiene toda su deuda en el corto plazo.

En cambio, si se obtuviera un valor de 0, significaría que la deuda la tendría casi en su totalidad en el largo plazo. El valor óptimo se encontraría entre 0,4 y 0,6 (2022).

Análisis de ratios de rentabilidad

A continuación, se analizarán los diferentes ratios de rentabilidad económica y financiera para los distintos años.

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018
Rentabilidad económica	2,84%	11,31%	0,44%	0,01%
Rentabilidad financiera	3,32%	13,09%	2,35%	0,05%

Tabla 8. Análisis de ratios de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia

- **Rentabilidad económica (ROA)**

ROA= Beneficios Antes de Impuestos e Intereses / Activo Total

La rentabilidad económica o también conocida como ROA (Return on Assets) relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos y los activos de la empresa.

Se puede observar que tuvo una mayor rentabilidad económica en el 2020 con un valor de 11,31%, si bien en todos los años este valor resultó ligeramente positivo. .

- **Rentabilidad financiera (ROE)**

ROE= Resultado / Fondos Propios

La rentabilidad financiera o también conocida como ROE (Return on Equity) relaciona el beneficio después de intereses e impuestos con los fondos propios de la empresa (capital social más reservas).

Se puede observar que la empresa alcanzó una mayor rentabilidad financiera en el 2020, con un valor de 13,09%, si bien los resultados en el resto de años, aunque menores también resultaron positivos (*Rentabilidad Económica Y Financiera: 3 Diferencias a Tener En Cuenta, 2023*).

Conclusiones:

En resumen, tras analizar los diferentes ratios financieros de la empresa, se puede concluir que la empresa se encuentra en una buena posición económica en cuanto a su liquidez y capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

El ratio de liquidez compara los activos corrientes con los pasivos corrientes el cual nos muestra que posee suficiente liquidez para hacer frente a los pagos ya que dispone de más activos corrientes.

A su vez, el ratio de endeudamiento nos muestra que la empresa no está sobreendeudada a corto plazo y es capaz de afrontar sus deudas a corto plazo.

No obstante, cabe añadir que es importante realizar un análisis financiero a menudo para que la empresa pueda mantener una buena solidez a lo largo del tiempo.

Una vez descrita la empresa, analizado su catálogo de servicios, su organigrama, su misión y visión y analizada en detalle su situación económica y financiera, en el siguiente apartado se va a proceder a desarrollar su plan de recursos humanos.

5. Planificación de recursos humanos

En este apartado se van a identificar los objetivos de RR. HH, las áreas clave de recursos humanos, la misión de recursos humanos, el análisis DAFO, las áreas críticas y los objetivos de cada área clave.

5.1 Objetivos de RR. HH

Definir adecuadamente los objetivos del plan de recursos es esencial para incrementar la productividad, así como mejorar el rendimiento y fomentar el bienestar de los empleados (*Gestión de Recursos Humanos: Importancia Y Objetivos, 2015*).

A su vez, cabe añadir que la misión, visión y valores de la empresa no tendrían ninguna utilidad sin tener unos objetivos definidos.

A continuación, se mencionan algunos de los objetivos de RR. HH en los que se basa la empresa.

- Garantizar un buen equipo de trabajo mediante un adecuado reclutamiento y selección de personal.
- Aumentar la motivación de los empleados.
- Incremento de la productividad de la empresa.
- Mejorar la comunicación con el equipo de trabajo.

- Ofrecer cursos de formación y aprendizaje a los empleados para ayudarlos a crecer y desarrollarse.
- Retener a los empleados cualificados y disminuir la rotación de personal.
- Incrementar el rendimiento de los empleados.
- Ahorrar costes laborales.

Como consecuencia de la aplicación de todos estos objetivos, se lograrán resultados positivos para la empresa.

5.2 Áreas claves de RR. HH

Las áreas clave de RR. HH serán aquellas en las que tendremos que centrarnos para poder llevar a cabo el plan de recursos humanos.

- **Reclutamiento y selección:** la idea es conseguir a la persona idónea que reúna los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el puesto que se ofrece de asesor fiscal y contable.
- **Integración del personal:** una vez haya superado las diferentes pruebas, el empleado estará acompañado durante sus primeros días para familiarizarse y conocer al resto de trabajadores y aquellas tareas que va a realizar para evitar posibles errores por falta de información. Esto será esencial para que el empleado se adapte rápido y pueda llevar a cabo sus funciones eficaz y eficientemente.
- **Motivación:** es fundamental que los empleados estén motivados para incrementar su productividad, ser más leales y estar más comprometidos con los valores de la empresa. Para ello, es importante que tengan un buen salario, así como recibir beneficios no monetarios para retener a sus empleados.
- **Formación:** es imprescindible fomentar programas de formación y aprendizaje dentro de la empresa para poder desarrollar y mejorar las competencias de los empleados, así como afrontar posibles cambios y retos que puedan aparecer. Actualmente, la tecnología ha ido evolucionando por lo que tenemos que estar en continua formación y actualización.
- **Evaluación del desempeño:** es aquella herramienta que mide las competencias, la conducta profesional, el rendimiento y la productividad del empleado en su puesto de trabajo (Álvaro Andrés, 2019). Un buen desempeño del empleado contribuirá a mejorar la orientación del cliente, la gestión de ventas, el tiempo de respuesta a clientes y la satisfacción del cliente.
- **Planificación de horarios laborales:** es necesario tener una buena planificación de horarios laborales no superando las 8 horas diarias y las 40 horas semanales ya que esto puede tener un gran impacto sobre el nivel de vida, estado de ánimo y nivel de productividad del empleado.

- **Compensaciones y beneficios:** es de gran importancia para obtener beneficios personales y laborales como retener empleados cualificados y productivos y por otro lado, aumentar el nivel de satisfacción y motivación del empleado con el objetivo de que la productividad sea la máxima posible. A su vez, estas compensaciones laborales no tienen por qué ser monetarias, sino que pueden ser otro tipo de beneficios como flexibilidad horaria, posibilidad de trabajar en remoto, beneficios sociales o planes de formación.

5.3 Misión de RRHH

Es importante definir la misión de RR. HH para poder orientar de una forma adecuada las acciones y objetivos que ha establecido la empresa.

En este caso, la misión de RR. HH de la asesoría sería:

- La misión de RR. HH de la empresa es contar con el mejor personal capacitado y motivado para garantizar un servicio excelente y profesional a sus clientes.

5.4 Análisis DAFO de recursos humanos

A continuación, se va a realizar un análisis DAFO de recursos humanos, una herramienta clave para hallar aquellos aspectos que deben ser mejorados en la empresa, así como para ayudar a mejorar la toma de decisiones (Aldrin Velázquez, 2018).

Para ello, se va a tener en cuenta tanto el análisis interno como el externo tratando de identificar las debilidades y fortalezas y las amenazas y oportunidades que posee la empresa.

- **Insuficiencia de personal:** actualmente, la empresa dispone de 5 empleados por lo que, la empresa busca incorporar a otra persona para mejorar su productividad y eficiencia (*Debilidad*).
- **Falta de formación por parte de los empleados:** los empleados no disponen de la formación necesaria para llevar a cabo sus funciones (*Debilidad*).
- **Gran cantidad de competidores:** hay una gran variedad de competidores por lo que es importante diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios diferentes (*Amenaza*).

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

A continuación, se puede observar una tabla compuesta por el número de empresas activas que ofrecen servicios de asesoría en España, concretamente las que se encuentran dentro del código 69 del CNAE (Clasificación Nacional de Actividades económicas).

En ella, se puede ver claramente que hay un mayor número de empresas que se dedican a actividades jurídicas.

AÑO	2020	2019	2018	2017	2016
CNAE 691 (Actividades jurídicas)	93.604	92.990	91.905	90.204	89.144
CNAE 692 de (Actividades de contabilidad, teneduría de libros...)	68.288	69.602	67.991	67.487	66.093

Tabla 9. Empresas activas que ofrecen servicios de asesoría en España.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020). Elaboración propia.

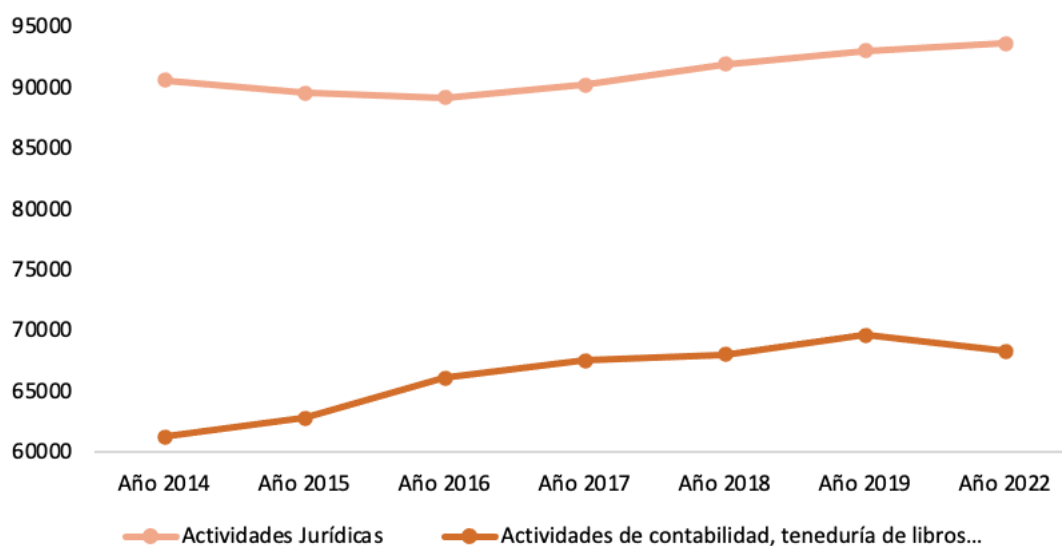


Gráfico 1. Empresas activas que ofrecen servicios de asesoría en España.
Fuente: Elaboración propia

- **Falta de trabajadores cualificados:** la falta de trabajadores cualificados es el mayor problema a la hora de encontrar a un buen candidato para el puesto ya que las empresas buscan a personas que dispongan de los conocimientos necesarios para llevar a cabo en su puesto (*Amenaza*).
- **Subida del salario mínimo interprofesional:** el salario mínimo interprofesional se ha visto incrementado en 1.080 euros mensuales en 2023 dividido en 4 pagas, siendo un total de 15.120€ brutos anuales.

Este factor beneficiará a todas aquellas personas que dispongan de remuneración más baja pero también, será una amenaza para las empresas ya que los clientes tendrán más opciones a la hora de elegir una empresa (*Amenaza*).

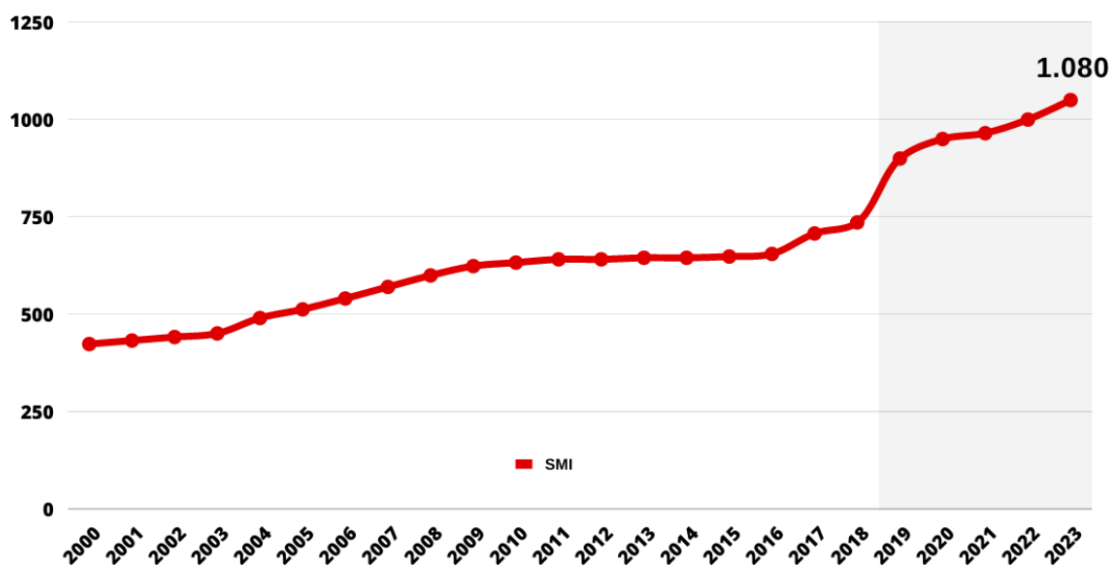


Gráfico 2. Salario Mínimo Interprofesional.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social.

- **Motivación del personal:** es necesario que los empleados estén motivados para que puedan desempeñar sus funciones de una forma efectiva y eficiente (*Fortaleza*). Esto puede ser debido a un buen clima laboral, gratificaciones por parte del jefe o una buena remuneración, entre otros.
- **Comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos:** será necesario para que todo funcione correctamente y no se produzcan errores (*Fortaleza*).
- **Gran variedad de servicios:** la empresa ofrece una gran variedad de servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de cada cliente (*Fortaleza*).

- **Precios competitivos y alta calidad:** la empresa ofrece precios competitivos y de alta calidad ya que ésta ofrece un servicio integral y excepcional (*Fortaleza*).
- **Ubicación:** está ubicada en una zona bastante transitada por lo que será beneficioso para la empresa (*Fortaleza*).
- Mucha gente está en **busca de empleo** por lo que será una gran ventaja para encontrar el candidato idóneo (*Oportunidad*).
- **Incentivos públicos:** existen incentivos públicos en cuanto a programas de formación y aprendizaje para mejorar y adquirir nuevos conocimientos y habilidades para ponerlos en práctica en la empresa (*Oportunidad*).
- **Avance tecnológico:** será beneficioso para la empresa ya que contribuye a la mejora de la productividad y eficiencia de la empresa, así como aportar más valor a los clientes (*Oportunidad*).

La empresa cuenta con un software ERP, un sistema que permite planificar los recursos de la empresa, en este caso, en cuanto a facturación, contabilidad, administración de fincas, etc.

En la siguiente ilustración, se puede observar el DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad obtenidas mediante el análisis interno y externo de la empresa.



Ilustración 5: DAFO. Fuente: *Elaboración propia*

5.5 Análisis CAME

Después de haber elaborado el DAFO, se deberán tener en cuenta aquellas debilidades que puedan ser perjudiciales para la empresa tratando de reducirlas al máximo. En cuanto a las amenazas que existen a día de hoy, se deberán afrontar intentando que no le afecten a la empresa ofreciendo un servicio diferente a los competidores. Las fortalezas obtenidas se deberán mantener fortaleciendo los puntos fuertes que posee la empresa y por último, respecto a las oportunidades, se deberán crear diferentes estrategias con el objetivo de transformarlas en fortalezas.

Esto se conoce como el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), una herramienta estratégica para poder llevar a cabo las acciones y decisiones en cuanto a los objetivos que han sido definidos (*Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener Y Explotar): ¿Qué Es Y Cómo Usarlo? – PDCA Home, 2016*).

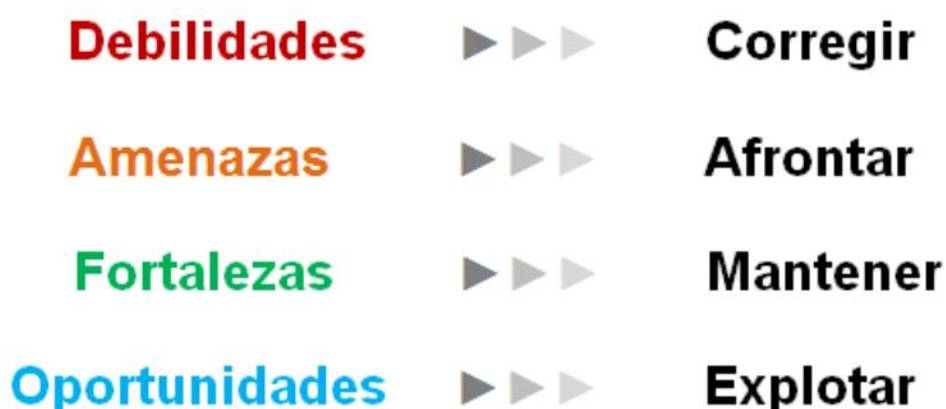


Ilustración 6: CAME. Fuente: (*Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener Y Explotar): ¿Qué Es Y Cómo Usarlo? – PDCA Home, 2016*)

Este análisis CAME se representa como una matriz 2x2 ya que existen 4 estrategias posibles, las estrategias de supervivencia, de reorientación, ofensivas y defensivas.

A continuación, se definirán cada una de ellas.

- **Estrategias de supervivencia:** se trata de analizar aquellas debilidades que posee la compañía y tratar de eliminarlas.
- **Estrategias de reorientación:** suponen detectar las amenazas existentes y saber afrontarlas.

- **Estrategias ofensivas:** identificar cuáles son las fortalezas que tiene la empresa y explotarlas al máximo.
- **Estrategias defensivas:** se trata de aprovechar al máximo las oportunidades.

A continuación, se definirán aquellas estrategias que se van a llevar a cabo en la empresa con el objetivo de lograr un crecimiento económico.

Corregir debilidades (Estrategias de supervivencia)

- Incorporar a la empresa empleados nuevos con las capacidades necesarias para el puesto.
- Ofrecer planes de formación a los empleados.

Afrontar amenazas (Estrategias de reorientación)

- Estudiar la competencia para poder adelantarnos y ofrecer servicios diferenciados siempre teniendo en cuenta la calidad.
- Ofrecer prácticas laborales para poder formar a los estudiantes y que dispongan de la experiencia necesaria para poder desempeñar sus funciones en el puesto.

Mantener fortalezas (Estrategias ofensivas)

- Motivar a los empleados a través de incentivos ya sean monetarios o no, como proporcionarles días libres y vacaciones, premiarles por sus logros, ser flexibles en cuanto al horario laboral...
- Incrementar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos implantando una plataforma de colaboración (Factorial HR, 2018).
- Ofrecer servicios innovadores de alta calidad.
- Ofrecer servicios a precios asequibles.

Explotar oportunidades (Estrategias defensivas)

- Ofrecer ofertas de empleo para la gente que está en búsqueda de empleo.
- Ofrecer incentivos destinados a programas de formación y aprendizaje.
- Incorporar en la web de la empresa el apartado “trabaja con nosotros” en el que se explique la visión de la empresa sobre la gestión del talento y lo que la empresa ofrece a sus empleados.

5.6 Áreas críticas

Las principales áreas críticas de las que dependerá la implementación del plan de RR. HH serán las siguientes:

- **Actitud del gerente y de los trabajadores:** se encarga de evaluar el desempeño de los trabajadores y de motivarlos, así como de buscar a trabajadores profesionalmente cualificados y capacitados para el puesto.
- **Formación del empleado:** el personal tiene que estar en continua formación y esto es para que el trabajador pueda desempeñar sus tareas adecuadamente y también para motivar al personal
- **Retención de los empleados:** es imprescindible la retención de los empleados a largo plazo. Esto se puede lograr fomentando un buen ambiente laboral y una comunicación constante con el equipo. También, se puede lograr a través de recompensas y compensaciones.
- **Compensaciones y beneficios:** a través de las compensaciones y beneficios, aumentará la motivación del personal, así como su productividad en las funciones que se le han asignado y la empresa se beneficiará de ello.
- **Satisfacción del cliente:** si el trabajador realiza sus tareas correctamente y, además, está motivado intentará orientar al cliente de la mejor manera satisfaciendo sus necesidades.

Todas estas áreas críticas serán de gran importancia para la adecuada implementación del plan de recursos humanos.

5.7 Objetivos de cada área clave

A continuación, se van a definir los objetivos de RR. HH en los que se basa la empresa.

- **Director:** es el encargado de dirigir la empresa, supervisar el trabajo que desempeñan los empleados y que se lleve a cabo de la mejor manera y de tomar las decisiones finales siempre teniendo en cuenta las propuestas de los empleados.

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

- **Gerente:** es el encargado de tomar decisiones en cuanto a actividades fiscales y contables llevando a cabo las obligaciones tributarias como declaraciones de IVA y declaraciones de renta de diferentes autónomos y sociedades. Así como administrar diferentes comunidades de vecinos y llevando la contabilidad de cada una de ellas.
- **Asesor laboral:** su función es ayudar y asesorar a las empresas en temas laborales como realizar altas y bajas en la seguridad social, elaborar las diferentes nóminas de los trabajadores mensualmente, tramitación de jubilaciones y prejubilaciones, presentación de solicitudes de ayudas...
- **Asesor fiscal y contable:** las funciones del asesor son llevar la contabilidad de diferentes comunidades de la localidad de Alcoy y de diferentes sociedades y llevar a cabo las obligaciones tributarias como declaraciones de IVA y declaraciones de renta.
- **Asesor jurídico:** su función es guiar y asesorar a los clientes en servicios legales como gestión de herencias, trámites de extranjería, elaboración de escritos, contratos...

También, se encarga de solucionar problemas jurídicos que se puedan ocasionar en una empresa.



Ilustración 7: Organización empresarial. Fuente: (Grupo IOE, 2020)

6. Descripción de los puestos de trabajo

A continuación, se van a describir los puestos de la empresa Rafael Valls Grupo Asesor, así como las principales funciones que desempeña cada uno.

6.1 Director

- Liderar y coordinar los distintos departamentos para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Supervisar las operaciones financieras.
- Analizar el entorno para obtener amenazas y oportunidades.
- Capacidad para resolver problemas.
- Conseguir un buen ambiente laboral para lograr un mayor rendimiento.
- Tomar decisiones finales.
- Ofrecer a sus empleados programas de formación y aprendizaje.
- Comunicación continua con el equipo de trabajo.

6.2 Gerente

- Liderar al equipo de trabajo.
- Supervisar a los empleados para que realicen adecuadamente sus funciones.
- Realizar tareas administrativas.
- Motivar a los empleados.
- Comunicación constante.
- Tomar decisiones.
- Negociación con proveedores.
- Control de gastos financieros.
- Crear un buen ambiente de trabajo.

6.3 Asesor fiscal y contable

- Garantizar un buen servicio al cliente.
- Realizar registros contables.
- Gestión de trámites.
- Asesoramiento a autónomos y sociedades y llevar a cabo sus obligaciones tributarias.
- Administración de fincas.
- Capacidad para identificar y resolver cualquier problema.
- Elaboración de los Libros de Contabilidad y Cuentas Anuales

6.4 Asesor laboral

- Garantizar una buena orientación al cliente.
- Asesoramiento en cuanto a jubilaciones y prejubilaciones.
- Elaboración de nóminas.
- Tramitación de altas y bajas.
- Capacidad para resolver cualquier problema.

6.5 Asesor jurídico

- Orientar a los clientes en temas jurídicos.
- Mantenerse actualizado en cuanto a normativas.
- Acompañar al cliente en procesos legales.
- Redactar contratos empresariales.
- Capacidad para resolver cualquier problema.

7. Descripción del nuevo puesto

A continuación, se va a llevar a cabo el análisis del nuevo puesto que se va a incorporar en la asesoría como asesor fiscal y contable haciendo uso del *Instituto Nacional de las Cualificaciones* para conocer más profundamente las actividades y las responsabilidades que incluye el puesto (*Nivel 2 - Incual, 2023*).

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asesor fiscal y contable	DEPARTAMENTO: Administración	FECHA DESCRIPCIÓN: 28/05/23
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR: Gerente	PERSONAL A SU CARGO: Ninguno	FECHA ACTUALIZACIÓN: -
ORGANIGRAMA:		
<pre> graph TD Rafael[Director (Rafael) Asesor Jurídico] --- Rafa[Gerente (Rafa) Asesor fiscal y contable] Rafael --- Mariola[Mariola Asesora Laboral] Rafael --- Laura[Laura Asesora Jurídica] Rafael --- Andrea[Andrea Asesora Fiscal y Contable] Rafael --- Oana[Oana Asesora Fiscal y Contable] Rafael --- X[X Asesor Fiscal y Contable] Andrea --- Sandra[Sandra Asesora Fiscal y Contable] </pre>		

INDICADORES DE EFICACIA	Criterio de evaluación	Peso Relativo (A)
● Orientación al cliente	- El cliente permanece con nosotros y no presenta quejas.	30%
● Gestión de ventas	- N° personas asesoradas al mes.	20%
● Satisfacción del cliente	- Encuestas de satisfacción a los clientes.	30%
● Tiempo de respuesta a clientes	- Tiempo de respuesta en el que el Asesor tarda en responder dudas acerca de asesoramientos de empresas.	20%
MISIÓN / FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO		
<p>Llevar a cabo las operaciones de la gestión administrativa de compraventa de productos y servicios, tesorería y personal, así como la introducción de registros contables predefinidos, previa obtención y procesamiento y archivo de la información necesaria a través de los soportes habituales o informáticos apropiados, siguiendo instrucciones definidas, en condiciones de seguridad, cumpliendo la normativa vigente y atendiendo a criterios de calidad determinados por la empresa (<i>Nivel 2 - Incual, 2023</i>).</p>		
<p>CONJUNTO DE ROL: <i>(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.</i></p>		
<p><i>Las expectativas se refieren a qué hacer (contenidos tarea), cómo hacerlo (métodos y procedimientos) y consecuencias (recompensas y sanciones).</i></p>		
<p>El grado de importancia de las relaciones con cada categoría de individuos es de 1 muy pequeña a 5 muy alta.</p>		

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

ROL LABORAL	EXPECTATIVAS	RESULTADOS	IMPORTANCIA
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener en cuenta las necesidades de los empleados. ● Tramitación de solicitudes y licencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de la motivación y rendimiento de los empleados. ● Satisfacción de los clientes. 	5
			4
Director	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar el bienestar de los empleados. ● Tomar decisiones adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de la productividad. ● Crecimiento empresarial. 	5
Asesor jurídico	<ul style="list-style-type: none"> ● Asesoramiento sobre decisiones jurídicas. ● Tramitación de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asesoramiento a clientes en el menor tiempo posible. ● Tramitación de solicitudes en el menor tiempo posible para aumentar la satisfacción de los clientes. 	4
			4
Asesor laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Asesoramiento sobre decisiones laborales. ● Tramitación de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asesoramiento a clientes en el menor tiempo posible. ● Tramitación de solicitudes en el menor tiempo posible para aumentar la satisfacción de los clientes. 	4
			4

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

Actividades (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué) X horas anuales Importancia: de 1 a 5: Nada Importante a Muy importante. Frecuencia 1 a 5: Rara vez, Ocasionalmente, A veces, Casi siempre, Siempre			
ACTIVIDAD	% ocupación	Importancia	Frecuencia
● Asesoramiento a autónomos y sociedades.	10%	5	5
● Confección de obligaciones tributarias.	20%	5	4
● Realizar registros contables.	20%	5	4
● Gestión de trámites.	5%	4	4
● Administración de fincas.	10%	5	5
● Garantizar un buen servicio al cliente.	5%	4	5
● Atención telefónica.	20%	5	5
● Actualización constante de la información de la base de datos.	5%	5	3
● Realizar cobros y pagos.	5%	5	3

FORMACIÓN / CONOCIMIENTOS

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

TITULACIÓN MÍNIMA

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

INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD / ES:

- Administración de fincas.
- Contabilidad

FORMACIÓN ESPECÍFICA (Conocimientos técnicos requeridos por el puesto)

IDIOMAS:

Inglés	Francés	Alemán	Valenciano
X			X

INFORMÁTICA:

- Conocimientos en ofimática (Paquete Office)
- Software de contabilidad.

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)*

Es necesario tener experiencia en puestos similares como asesor fiscal y contable como mínimo de 2 años, tener experiencia con un software de contabilidad y administración de fincas.

COMPETENCIAS GENÉRICAS REQUERIDAS

- Transparencia e integridad (5)
- Calidad (5)
- Competitividad (5)
- Orientación al cliente (5)
- Trabajo en equipo (4)
- Resolución de problemas (5)
- Lealtad (5)

COMPETENCIAS PROFESIONALES

- Gestionar actividades administrativas. (5)
- Gestionar actividades de tesorería. (5)
- Realizar actividades de apoyo administrativo de RR.HH
- Realizar registros contables. (5)
- Gestionar la información en condiciones de seguridad, calidad y eficiencia. (5)
- Emplear aplicaciones ofimáticas para gestionar la información. (4)

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD:

MÍNIMA	MÁXIMA
25	40

ESTADO CIVIL:

SOLTERO	CASADO	INDIFERENTE
		X

SEXO:

HOMBRE	MUJER	INDIFERENTE
		X

ASPECTOS ORGANIZATIVOS

HORARIO

Horario habitual: De 7h a 15h

Jornada: Completa

Turno: Fijo

Dedicación Especial: No

VIAJES - No realizar viajes fuera de su puesto de trabajo.

Frecuencia

Destinos

Medio de Transporte

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

Retrib. Fija	Bonus	Retrib. variable	Otros. (especificar)
23.182,92€/año			

El salario se corresponde a un titulado superior del Grupo I referido a las tablas salariales del año 2022 del VI del convenio colectivo para despachos de técnicos tributarios y asesores fiscales.

(BOE-A-2023-7397 Resolución de 9 de Marzo de 2023, de La Dirección General de Trabajo, Por La Que Se Registran Y Publican Las Tablas Salariales Definitivas Para El Año 2022 Del vi Convenio Colectivo Para Despachos de Técnicos Tributarios Y Asesores Fiscales., 2023).

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 con 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.

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

TOMA DE DECISIONES / RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Frecuencia	Importancia	Grado de Estructuración	Dificultad	Resp. Seguridad personal
Gestión de pagos en los plazos establecidos.	4	5	2	4	2
Elaboración de trámites	3	4	3	3	2
Agendar citas de los clientes	4	4	2	1	1
Asesoramiento adecuado autónomos y sociedades	4	5	4	4	3
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. e., operar con grúas elevadoras, conducir vehículos, etc.
	SUBSTANCIAL: El trabajador debe ejercer un cuidado constante y substancia en orden a evitar daños serios a otras persona; p. ej. Manejar productos químicos peligrosos, usar explosivos, etc.)
	MUY SUSTANCIAL: 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 una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
	SUPERVISIÓN GENERAL (recibe 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: 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
Ordenador	5	70%	5
Móvil	5	20%	5
Impresora	5	10%	5

CONDICIONES DE TRABAJO

SEGURIDAD: se debe tener en cuenta la normativa sobre prevención de riesgos laborales en oficinas (*Ley 31/1995*) para evitar posibles accidentes que se pueden dar en una asesoría, los cuales podrían considerarse como leves ya que la mayoría suelen estar relacionados por caídas, torceduras, golpes o lesiones musculares debido a malas posturas. Por lo que es recomendable tener una silla de oficina especializada para estos casos que el empleado va a estar sentado por largos períodos (*Prevención de Riesgos Laborales En Oficinas. Claves Y Consejos - Asesorías, 2020*), tener una buena ubicación del ordenador, una buena iluminación, etc.

FACTORES ERGONÓMICOS: se debe tener presente la normativa sobre prevención de riesgos laborales (*Ley 31/1995*). Algunos de los factores ergonómicos que se pueden presentar en una asesoría podrían ser las malas posturas, vista cansada por estar tantas horas frente a una pantalla, dolores de cabeza. Esto puede llegar a afectar al rendimiento del empleado pudiendo disminuir su motivación y causar lesiones o enfermedades (*Teletrabajo Y Dolor Muscular: Los Riesgos de Una Mala Postura al Trabajar - SAVIA, 2023*).

FACTORES PSICOSOCIALES: En cuanto a los factores psicosociales también hay que tener en cuenta la normativa sobre prevención de riesgos laborales (*Ley 31/1995*). Algunos de los riesgos psicosociales que se pueden dar en la empresa podrían estar relacionados con cargas de trabajo excesivas, falta de comunicación y falta de apoyo por parte de los compañeros o del gerente, por acoso psicológico y sexual o por violencia. La presencia de estos riesgos podría causar efectos negativos sobre el empleado, afectando al desarrollo del trabajo y a su salud (*Los Riesgos Psicosociales Y El Estrés En El Trabajo | Safety and Health at Work EU-OSHA, 2023*).

AMBIENTE DE TRABAJO: el ambiente de trabajo tiene que ser agradable, sin tensiones y productivo además de haber una buena comunicación y cooperación con los miembros de la empresa para la realización de servicios de asesoramiento.

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

Ninguna

Una vez definidas las tareas y funciones que requiere el puesto de trabajo, se va a proceder a explicar el proceso de selección.

El proceso consta de 4 etapas:

- Reclutamiento
- Preselección
- Selección
- Plan de acogida

8. Proceso de reclutamiento de personal

En este apartado, se va a diseñar un proceso de reclutamiento para dar con el mejor candidato para el puesto de asesor fiscal y contable debido a las necesidades de personal que ha detectado el gerente de la empresa.

El reclutamiento de personal es un proceso por el cual se tiende a atraer a aquellos candidatos que estén cualificados y sean capaces de desempeñar las funciones que se le asignen para el puesto que se ofrece (Factorial HR, 2020). Este proceso implica unos costes elevados por lo que se deberá gestionar correctamente para no cometer errores (Factorial HR, 2020).

En este proceso, se detallarán todas las etapas por la cual deberá atravesar el candidato, así como detallar las características específicas del puesto y el tipo de reclutamiento que se va a aplicar.

En la siguiente imagen, se pueden observar todas las fases por las que pasarán aquellos candidatos que se ajusten a las necesidades de la empresa.



Ilustración 8: Proceso de reclutamiento y selección. Fuente: Elaboración propia

La empresa Rafael Valls Grupo Asesor quiere incorporar a una persona capaz de orientar y asesorar al cliente, así como de llevar la contabilidad de autónomos y sociedades y de diferentes comunidades de vecinos.

El método de reclutamiento de personal que se llevará a cabo será el externo. Este método consiste en contratar a un trabajador que no pertenezca a la empresa y que esté en búsqueda de empleo, el cual será útil para conseguir una gran variedad de vacantes con distintas capacidades y habilidades. Además, será muy útil para captar talento, ahorrar en costes de formación, así como incorporar nuevas ideas en la empresa (Álvaro Andrés, 2019).

A continuación, se pueden observar algunas de las fuentes de reclutamiento externo que son utilizadas por las empresas en España (GD Human Capital, 2022).

- **Candidatura espontánea:** este tipo de fuente de reclutamiento se puede dar mediante llamadas telefónicas, envío del currículum a través del correo, páginas web o en persona.
- **Referencias de otros empleados:** los trabajadores de la empresa podrán recomendar a aquellas personas de su entorno como familiares o amigos que dispongan de los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones.
- **Agencias de empleo:** existen agencias que ayudan a otras a empresas en cuanto al reclutamiento de personal por lo que ofrecen una gran cantidad de ofertas de empleo, como por ejemplo, el Servicio Público de Empleo, LABORA o SIE en la UPV.
- **Instituciones formativas:** hay instituciones educativas que pueden recomendar a personas que tengan un buen desempeño.
- **Empresas de la competencia:** hay empresas que ofrecen puestos de empleo con un potencial de adecuación al perfil de las necesidades muy adecuado y contrastado. Pero el acceso a estas empresas es difícil y a veces imposible.
- **Consultoras especializadas en RRHH:** son empresas que se dedican especialmente a la selección de personal.
- **Head-hunting:** consiste en que un cazatalentos busca un perfil muy concreto que una empresa solicita.
- **Centros de asociación, relación e influencia:** engloba a aquellas personas, entidades o asociaciones que tienen influencia en el entorno, los cuales encontramos a entidades corporativas, colegios y organismos profesionales, entre otros.
- **Empresas de trabajo temporal:** existen empresas que buscan contratar a gente para trabajar durante un periodo de tiempo debido a la alta carga de trabajo.
- **Internet:** es muy útil y el más utilizado hoy en día para buscar ofertas de empleo a través de la página web de la empresa o a través de portales de empleo como infojobs, LinkedIn o Indeed.
- **Trae un amigo:** consiste en que los empleados buscan a personas de su entorno que puedan estar interesados en la oferta. Este método se utiliza debido a que es barato y eficaz.

En este caso, la empresa publicará un anuncio de la oferta de empleo por medio de diferentes portales de empleo tales como Infojobs, LinkedIn, Indeed y Facebook con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de candidatos interesados en este puesto y reducir costes por publicación de anuncios.

Este método es útil para obtener un gran número de respuestas, así como obtener una comunicación inmediata con los candidatos y esto es gracias al gran avance tecnológico.

A continuación, se mostrará el anuncio que se va a lanzar en las diferentes plataformas.

Descripción completa del empleo

Precisamos profesional proactivo con experiencia en Asesoría Fiscal y Contable para cubrir el puesto en una asesoría ubicada en la localidad de Alcoy.

Nombre del puesto: Asesor Fiscal y Contable.

Funciones:

- Orientación al cliente.
- Asesoramiento a autónomos y sociedades y llevar a cabo sus obligaciones tributarias.
- Asientos contables.
- Liquidaciones.
- Cierres mensuales, trimestrales, anuales.
- Declaraciones de IVA.
- Impuesto de sociedades.
- Declaraciones de renta.
- Cuentas Anuales.
- Administración de fincas.

Ofrecemos:

- Contrato indefinido.
- Jornada completa de mañana (lunes a viernes de 7h a 15h).
- Salario: 22.000€ - 24.000€ brutos al año.
- Formación a cargo de la empresa.
- Plan de Desarrollo Profesional.

Estudios mínimos:

- Estudios universitarios o FP Grado Superior (Administración de Empresas, Económicas, Empresariales...)

Experiencia mínima:

- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Experiencia con software de contabilidad.
- Experiencia en administración de fincas.
- Experiencia en paquete office (Word, Excel).

Conocimientos necesarios:

- Impuesto sociedades.
- Declaraciones de renta.
- Contabilidad.
- Amortizaciones.
- Cuentas anuales.
- Liquidación de impuestos.

Idiomas requeridos:

- Inglés C1

Primeramente, se realizará una prueba de idoneidad que resultará clave para conocer las competencias de las que dispone el candidato, así como para evitar aquellos costes relacionados por una mala contratación.

Para ello, se elaborará una plantilla con diferentes supuestos, en las que el candidato deberá de puntuar del 1 al 10 siendo 1,2 y 3= Baja; 4,5 y 6= Media; 7,8,9 y 10= Alta. A través de este tipo de prueba, se podrán obtener una gran variedad de respuestas además de evaluar si el candidato dispone de las competencias necesarias para el puesto.

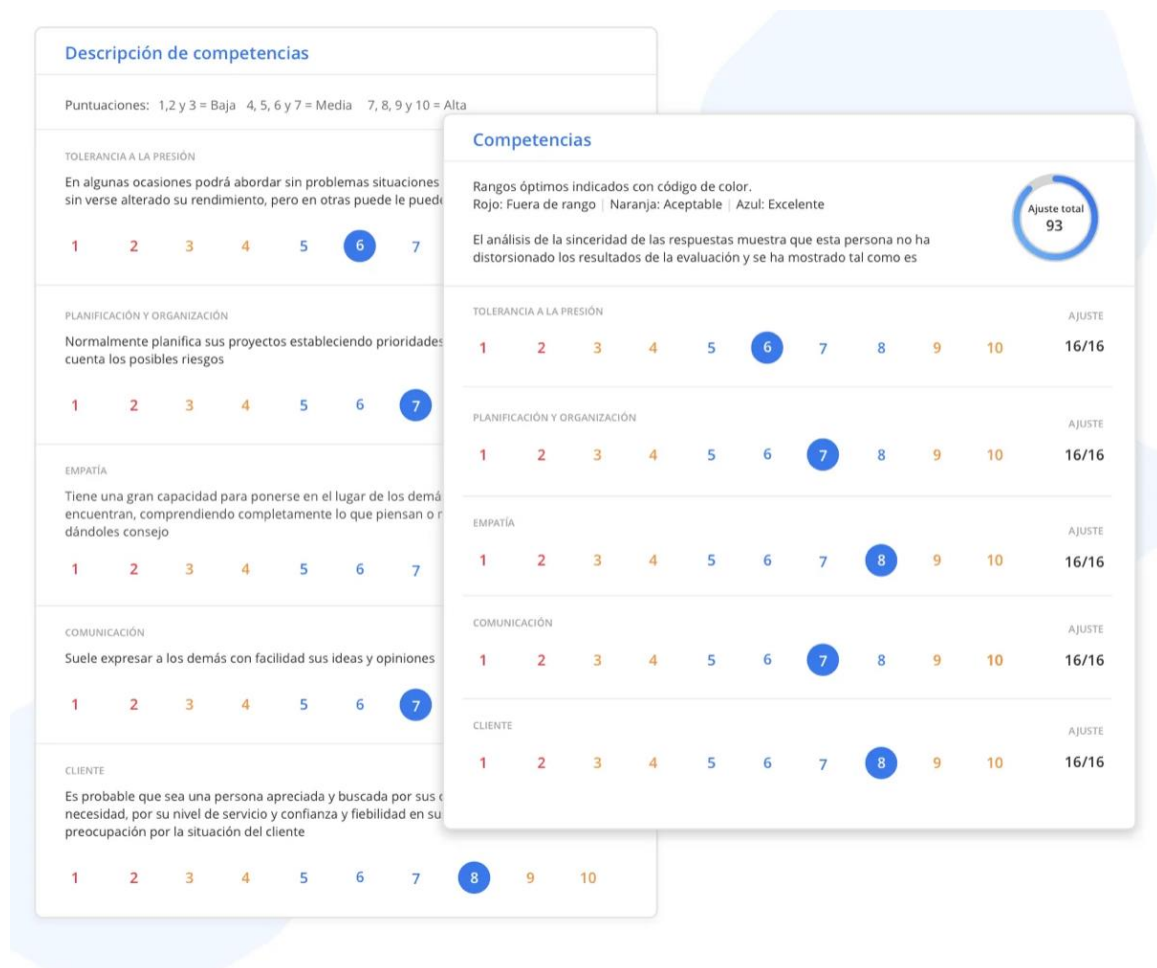


Ilustración 9: Prueba idoneidad. Fuente: Álvaro Andrés, 2020

Una vez haya un número considerable de candidatos, se analizarán aquellas candidaturas que hayan obtenido un porcentaje elevado y que se ajusten a las necesidades del puesto con el fin de escoger a aquellas personas que estén más cualificadas.

9. Proceso de pre-selección

En este proceso, se estudiarán aquellos currículums vitae que mejor se ajusten a los requisitos de la oferta de empleo. Se eliminarán aquellas candidaturas que no cumplan con alguno de los requisitos en cuanto a formación y experiencia y se agruparán aquellas candidaturas favorables que presenten una información clara y verídica teniendo en cuenta las competencias que disponen, así como de la formación académica y experiencia profesional requerida.

A su vez, se valorará positivamente aquellas candidaturas que adjunten una carta de presentación en la cual el candidato muestre su interés por cubrir el puesto, así como el valor que podría aportar a la empresa.

10. Proceso de selección de personal

Seguidamente, se contactará con cada uno de los elegidos que hayan pasado a la siguiente fase, realizando una entrevista para conocer con mayor profundidad a cada uno de los aspirantes y confirmar la información que disponemos de cada uno de ellos (Moreno, 2021).

Los objetivos de la entrevista serán:

- Guiar la entrevista al objetivo establecido.
- Crear un clima de confianza.
- Recopilar información acerca del candidato.
- Comprobar la veracidad de la información.

A su vez, la entrevista estará dividida en 4 partes.

- Presentación
- Preguntas
- Revisión de habilidades
- Conclusión

En primer lugar, se realizará una breve presentación del puesto de trabajo, informando de la duración de la entrevista y exponiendo los objetivos de la reunión. Esta será la etapa más importante, ya que será la primera impresión que tendrá el entrevistador sobre el candidato y podrá repercutir en su decisión final.

Seguidamente, se realizarán una serie de preguntas acerca del currículum presentado y se evaluarán las competencias y habilidades laborales de las que dispone el candidato y se indagará sobre su nivel de experiencia laboral. A su vez, se evaluarán sus puntos fuertes y débiles.

Un buen asesor fiscal y contable debe reunir ciertas competencias y habilidades como:

- Habilidades comunicativas
- Orientación al cliente
- Tolerancia al estrés
- Resolución de problemas
- Proactividad

- Creatividad
- Don de gentes
- Trabajo en equipo

A continuación, se pueden observar algunas de las preguntas que el entrevistador puede realizar al candidato.

Preguntas en relación a la formación

1. Hábleme de los estudios que ha realizado.
2. ¿Por qué eligió estudiar el grado de Administración y Dirección de Empresas?
3. ¿Qué objetivos tenía cuando empezó los estudios?
4. ¿Piensa seguir o ampliar sus estudios?

Preguntas en relación a la trayectoria laboral

1. Descríbame los empleos que ha tenido hasta la actualidad.
2. ¿Cuánto tiempo estuvo en la anterior empresa?
3. ¿Por qué dejó su último trabajo?
4. ¿Puede decirme una situación complicada con algún miembro y cómo resolvió el problema?

Preguntas en relación a las competencias transversales

1. ¿Por qué considera que es una persona responsable?
2. ¿Puede decirme una situación complicada con algún miembro y cómo resolvió el problema?
3. ¿Cómo describiría tus habilidades comunicativas?
4. ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?

Por último, el entrevistador agradecerá al entrevistado por el interés, le preguntará si tiene alguna duda y le explicará los siguientes pasos.

A lo largo de la entrevista, se podrán realizar una serie de pruebas como, por ejemplo, dinámicas de grupo para poder evaluar la capacidad de trabajo en grupo, comunicación verbal, creatividad y liderazgo entre otras.

El siguiente paso será decidir qué candidato ocupará el puesto apoyándose en la información proporcionada por el candidato, así como comunicar a aquellos que no han sido seleccionados.

Posteriormente, se llevará a cabo la contratación y se iniciará la incorporación al puesto de trabajo mediante un plan de acogida.

11. Plan de inducción del personal

En esta etapa, se elaborará un plan de acogida para el nuevo asesor fiscal y contable. Este proceso es útil principalmente para reducir problemas y crear un buen clima de trabajo desde el comienzo.

Los objetivos del plan de acogida son:

- Facilitar la adaptación del empleado y su integración en la empresa desde su inicio.
- Proporcionarle toda la información necesaria para que pueda desempeñar las funciones de su puesto eficaz y eficientemente.
- Conocer qué espera el trabajador de la empresa.

Para ello, se ha planteado un plan de acogida que consiste en:

Durante esta etapa de inducción, el empleado estará guiado por el gerente (Rafa), ya que es la persona que actualmente toma las decisiones finales en cuanto a temas fiscales y contables, y conoce perfectamente todas las tareas y necesidades que pueda tener la asesoría.

- El gerente recibirá al nuevo empleado.
- Le mostrará el lugar de trabajo donde desempeñará sus funciones y le presentará al resto de compañeros.
- Se le informará sobre la misión, visión y valores de la empresa, así como de los objetivos y estrategias a implementar.
- Le explicará los servicios que ofrece la empresa.
- Se le explicarán las condiciones de trabajo, horarios, retribuciones, etc.
- Se le informará sobre el plan de formación que va a recibir.
- Se tendrá que hacer un seguimiento sobre el empleado para producir un efecto positivo en la empresa, así como aumentar la satisfacción del empleado y su productividad.



Ilustración 10: *Onboarding*. Fuente: *Morales, 2018*

12. Plan de Formación

Para que la empresa funcione adecuadamente, lo ideal es que el empleado esté formándose continuamente. Debido a que algunos de los empleados como las asesoras fiscales y contables no disponen de la formación necesaria para llevar a cabo distintos trámites como la Declaración de la Renta se les va a ofrecer realizar un curso online con el fin de que puedan llevar a cabo las obligaciones tributarias de cada cliente adecuadamente.

A su vez, los empleados deben saber qué objetivos se quieren cumplir con este curso, así como los contenidos del plan de formación, metodología, lugar, fecha y duración del curso.

Curso Online Declaración de la Renta

Estructura del Plan de Formación

a) Contenidos del curso:

Unidad 1. Cuestiones Generales sobre el IRPF

Unidad 2. Adecuación del impuesto a las circunstancias personales y familiares del contribuyente en el IRPF: Mínimo Personal y Familiar.

Unidad 3. Cálculo del impuesto: Determinación de las cuotas íntegras en el IRPF y deducciones de la cuota.

Unidad 4. Cuota líquida, cuota resultante de la autoliquidación, cuota diferencial y resultado de la declaración en el IRPF.

Unidad 5. Procedimiento sancionador en materia tributaria.

b) Destinatarios:

- Administrativos.
- Personal en general.

c) Metodología:

El curso se llevará a cabo en horario laboral a través de internet.

d) Lugar:

La formación se llevará a cabo dentro de la empresa a primera hora de la mañana en una sala habilitada para este fin.

e) Duración:

Duración: 50h

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

La Escuela que oferta estos cursos es EUROINNOVA (International online education), una escuela de negocios que se caracteriza por la impartición de cursos online y Formación Superior de Máster y Postgrado (*Euroinnova Business School, 2023*).

Su objetivo principal es ofrecer estos cursos a estudiantes y trabajadores para que puedan desarrollar y mejorar sus habilidades en el ámbito laboral, así como dar un mejor servicio a sus clientes.



EUROINNOVA

B U S I N E S S
S C H O O L

Ilustración 11: *EUROINNOVA*. Fuente: (*LoveCoupons.com.co, 2023*)

13. Conclusiones

Como conclusión, cabe añadir que es de gran importancia realizar un buen plan de RRHH ya que de éste depende el éxito de la empresa. Además, es necesario definir cuáles son los objetivos de recursos humanos a largo plazo, así como la misión, visión y valores de la empresa que le permitirá mejorar el rendimiento, fomentar el bienestar de los empleados y lograr la implementación de las estrategias deseadas.

Del mismo modo, debemos tener en cuenta aquellas debilidades que posee la empresa para poder transformarlas en fortalezas, con el objetivo de poder seguir creciendo y sobrevivir a largo plazo. Esto le permitirá atraer nuevos clientes y retener a los actuales.

Por otra parte, será imprescindible realizar una buena descripción del puesto delimitando las funciones y responsabilidades para que el empleado pueda realizar sus tareas de una forma eficaz y eficiente.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un proceso muy importante para que la empresa logre atraer candidatos cualificados que cumplan los requisitos que se precisan para el puesto de trabajo, así como minimizar posibles costes laborales debido a la mala contratación de personal, ya que se contratará a aquellas personas que cumplan con los requisitos exigidos por la empresa para cada área. En consecuencia, se pondrá fin a la insuficiencia de personal que tiene actualmente y se producirá una mejora de la productividad y del servicio al cliente.

Asimismo, se ha realizado un plan de acogida con el nuevo empleado, con el fin de que éste se adapte y se integre de la mejor manera en la empresa, proporcionándole toda la información necesaria para que pueda desempeñar las funciones de su puesto eficaz y eficientemente.

Por otro lado, se ha elaborado un plan de formación con el objetivo de que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y conocimientos para poder desempeñar sus funciones de una forma efectiva y eficiente y puedan ofrecer un servicio al cliente excepcional. Esto contribuirá a la retención de talento, ya que los empleados tienen la posibilidad de seguir creciendo profesionalmente en la misma empresa, además de que los empleados estén más motivados y aumente la satisfacción laboral mediante el aprendizaje y crecimiento profesional.

Si la empresa realiza correctamente este plan de recursos humanos, podrá afrontar el crecimiento y éxito de la empresa en su mercado a largo plazo.

13. Bibliografía

Nosotros. (2016). Rafael Valls Grupo Asesor S.L.
<https://www.rafaelvallsasesoria.com/nosotros>

¿Por qué los ODS son importantes para las empresas? (2018, September 27). Deloitte Spain.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/importancia-ods-empresas.html>

Asesoría Fiscal Laboral Contable - Un Completo Pack Para Tu Empresa. (2021, May 8). Asa Asesores Fiscal, Laboral Y Contable. <https://www.asa.es/asesoria-fiscal-laboral-contable/>

Fondo de maniobra - ¿Qué es el fondo de maniobra? (2023). Debitoor.es; Debitoor.
<https://debitoor.es/glosario/fondo-de-maniobra>

(2022). <https://www.plusultra.es/canal/autonomos-pymes/post/ratio-de-calidad-de-la-deuda>

Rentabilidad económica y financiera: 3 diferencias a tener en cuenta. (2023, March 20). Club de La Pyme. <https://clubdelapyme.com/blog/rentabilidad-economica-y-financiera/>

Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos. (2015). Www.eoi.es.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

Aldrin Velázquez. (2018, December 22). ¿Qué es el análisis DAFO? QuestionPro.
<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-dafo/>

Instituto Nacional de Estadística. (2016). INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=298>

Factorial HR. (2018, January 30). factorialhr.es. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/5-pasos-mejorar-comunicacion-interna/#5-consejos-para-mejorar-la-comunicacion-interna-de-las-organizaciones>

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

El Gobierno sube el Salario Mínimo Interprofesional un 8%, hasta los 1.080 euros. (2023).

Lamoncloa.gob.es.

<https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2023/140223-rp-cministros.aspx>

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo? – PDCA Home. (2016, January 25). Pdcahome.com. <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

<https://www.bizneo.com/blog/compensacion-laboral/>

Sheena. (2021, May 26). La importancia de la resolución de problemas en el trabajo. TestGorilla.

<https://www.testgorilla.com/es/blog/importancia-de-habilidades-de-resolucion-de-problemas-en-el-lugar-de-trabajo/>

Martins, J. (2022, November 10). 15 ejemplos de valores corporativos y 5 consejos para definir los tuyos [2022] • Asana. Asana; Asana. <https://asana.com/es/resources/company-values-examples>

Álvaro Andrés. (2019, November 13). Evaluación del desempeño: qué es y cómo funciona. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: Práctico Y Actual. <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno>

Grupo IOE. (2020, January 30). Organización Empresarial y Estructura Operativa - Grupo IOE. Grupo IOE.

<https://www.grupoioe.es/organizacion-empresarial/>

victor. (2022, October 11). ODS y agenda 2030 para la industria. Knauf Industries.

<https://knauf-industries.es/objetivos-desarrollo-sostenible-industria-2030/>

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

Matteo Allievi. (2022, April 19). Las pymes alertan de que no encuentran trabajadores cualificados para 109.000 puestos de trabajo. El País. <https://elpais.com/economia/2022-04-19/la-falta-de-trabajadores-le-pone-la-zancadilla-a-las-pymes.htm>

<https://www.facebook.com/orientacionempleo>. (2021, September 14). ¿Conoces El Perfil Y Funciones Del DIRECTOR GENERAL? 2021. Orientación Para El Empleo. Herramientas Para Buscar Empleo O Autoempleo. <https://www.orientacionparaempleo.com/perfil-funciones-director-general/>

Factorial HR. (2020, March 2). factorialhr.es. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/reclutamiento-de-personal-de-una-empresa/>

Álvaro Andrés. (2019, August 30). Fuentes de reclutamiento o cómo buscar candidatos de forma eficiente. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: Práctico Y Actual. <https://www.bizneo.com/blog/fuentes-de-reclutamiento/>

GD Human Capital. (2022, November 10). 8 Fuentes de Reclutamiento Externo | Blog. GD Human Capital. <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/reclutamiento-externo-tecnicas-fuentes>

Moreno, J. (2021, December 9). ¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/seleccion-de-personal>

Morales, E. (2018, December 4). Onboarding: la bienvenida a una nueva aventura organizacional. FO&CO Consultores - Centro de Formación Y Consultora Estratégica. <https://fococonsultores.es/onboarding/>

Nivel 2 - Incual. (2023). Educacion.gob.es. <https://incual.educacion.gob.es/instrumentos/nivel2/administracion>

BOE-A-2023-7397 Resolución de 9 de marzo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales definitivas para el año 2022 del VI Convenio

Plan de RR.HH. Incorporación de un nuevo empleado

colectivo para despachos de técnicos tributarios y asesores fiscales. (2023). *Www.boe.es*.
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-7397

Prevención de riesgos laborales en oficinas. Claves y consejos - Asesorías. (2020, April 7).
Asesorías. <https://asesorias.com/empresas/normativas/laboral/prevencion-riesgos-laborales/oficinas/>

Teletrabajo y dolor muscular: los riesgos de una mala postura al trabajar - SAVIA. (2023). *Salud Savia*.
<https://www.saludsavia.com/empresas/blog/teletrabajo-y-dolor-muscular-los-riesgos-de-una-mala-postura-al-trabajar>

Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo | Safety and health at work EU-OSHA. (2023, June 29). *Europa.eu*.
<https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
o empleado

Euroinnova Business School. (2023). *Miteco.gob.es*.
<https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/formacion-ambiental/cursos-y-postgrados/euroinnova-business-school.aspx#:~:text=Euroinnova%20Business%20School%20es%20una,Superior%20de%20M%C3%A1ster%20y%20Postgrado.>

LoveCoupons.com.co. (2023). *LoveCoupons.com.co*.
<https://www.lovecoupons.com.co/euroinnova-formacin>