




2015

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

Agustín España Barberá







1. ÍNDICES

1.1 ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	ÍNDICES	2
1.1	ÍNDICE DE CONTENIDO	2
1.2	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
1.3	ÍNDICE DE TABLAS	4
2.	INTRODUCCIÓN	6
2.1	PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	6
2.2	INTRODUCCIÓN	6
2.3	METODOLOGÍA EMPLEADA	7
3.	LA EMPRESA	8
3.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	8
3.2	RESEÑA HISTÓRICA.....	9
3.3	ORGANIGRAMA	9
3.4	MISIÓN	9
3.5	VISIÓN	9
4.	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	10
4.1	OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS.....	10
4.2	ÁREAS CLAVES DE RECURSOS HUMANOS	10
4.3	MISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	11
4.4	ANÁLISIS DAFO DE RECURSOS HUMANOS.....	11
4.5	ÁREAS CRÍTICAS.....	12
4.6	OBJETIVOS DE CADA ÁREA CLAVE.....	12
5.	ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
6.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	16
6.1	CONCEPTOS EMPLEADOS EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	16
6.2	OBJETIVO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	17
6.3	FINALIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	18
6.4	DETECCIÓN DE DEFICIENCIAS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA MCE.....	19
6.4.1	Puesto de responsable de mantenimiento	19
6.4.2	Puesto de responsable comercial.....	20



6.4.3	Puestos del área de producción (responsable de fabricación y operario final de línea)	21
7.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	22
7.1	ALTERNATIVAS AL RECLUTAMIENTO	22
7.2	OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO Y UTILIDAD DEL MANUAL.....	23
7.3	POLÍTICAS DE PERSONAL	23
7.3.1	POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO INTERNO	24
7.3.2	POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	26
7.4	FUENTES Y MÉTODOS DEL RECLUTAMIENTO.....	27
7.4.1	MÉTODOS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.....	27
7.4.2	FUENTES Y MÉTODOS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	28
7.5	ADAPTACIÓN DE FUENTES Y MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO PARA MCE.....	36
8.	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	40
8.1	PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS.....	40
8.1.1	Revisión de cartas de recomendación	41
8.1.2	Revisión del currículum vitae	41
8.2	ENTREVISTA DE TRABAJO	41
8.2.2	Tipos de entrevistas de selección	43
8.2.3	Métodos de entrevistas de selección	44
8.3	INVESTIGACIÓN PREVIA AL EMPLEO	45
8.3.1	Verificación de antecedentes	45
8.3.2	Verificación de referencias	45
8.4	PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	46
8.4.1	Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas	46
8.4.4	Tipos de pruebas de selección.....	46
8.5	DECISIONES DE CONTRATACIÓN	47
8.6	EXAMEN MÉDICO.....	48
8.7	PERIODO DE PRUEBA	48
8.8	PROCESO DE SELECCIÓN PARA MCE.....	49
9.	CONCLUSIONES	52
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	54
11.	WEB GRAFÍA	56
12.	ANEXOS.....	58
12.1	ANEXO 1.....	58
12.2	ANEXO 2.....	59



12.3	ANEXO 3.....	60
12.4	ANEXO 4.....	62
12.5	ANEXO 5.....	64
12.6	ANEXO 6.....	66
12.7	ANEXO 7.....	68
12.8	ANEXO 8.....	77
12.9	ANEXO 9.....	85
12.10	ANEXO 10.....	93
12.11	ANEXO 11.....	99

1.2 ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Imagotipo de Magic Corner España.	8
Ilustración 2: Tipos de cantoneras según su ancho de ala, espesor y longitud.	8
Ilustración 3: Fachada de la empresa Magic Corner España.....	8
Ilustración 4: Imagotipo de Graziani Packaging, Isotipo de Agustín España y Logotipo de Comercial Pack. ...	9
Ilustración 5: Organigrama de Magic Corner España.....	9
Ilustración 6: Proceso de planificación de recursos humanos de la compañía MCE.	14
Ilustración 7: Proceso de reclutamiento de personal en MCE.	22
Ilustración 8: Tipos de promoción interna dentro de la empresa.....	24
Ilustración 9: Reclutamiento externo por niveles dentro de la empresa.	26
Ilustración 10: Anuncio en prensa para el puesto de operario final de línea.	37
Ilustración 11: Ocupación de puestos según la políticas de reclutamiento.	38
Ilustración 12: Proceso de selección de personal en la compañía MCE.....	49

1.3 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO desde el punto de vista de los recursos humanos de la compañía MCE.	11
Tabla 2: Indicadores de eficiencia para mejorar el rendimiento del responsable de mantenimiento.	19
Tabla 3: Indicadores de eficiencia para mejorar el rendimiento del responsable comercial.	20
Tabla 4: Indicadores de eficiencia para mejorar el rendimiento del personal de producción.	21
Tabla 5: Métodos del reclutamiento interno.	27
Tabla 6: Fuentes del reclutamiento externo.	28
Tabla 7: Métodos de reclutamiento tradicional más conocidos.....	30



Tabla 8: Métodos de reclutamiento en línea más conocidos.	35
Tabla 9: Métodos internos apropiados para el puesto de responsable de fabricación.	36
Tabla 10: Relación entre las fuentes y los métodos externos para el puesto de Operario a final de línea.	37
Tabla 11: Plan de acción correspondiente a la estrategia 'Inclusión de otro turno de trabajo' de la compañía MCE.	59

2. INTRODUCCIÓN

2.1 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Correspondiendo con lo establecido en el reglamento interno de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy (EPSA), se realizará un estudio que compete con un requisito obligatorio para obtener el título de grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE). Dicho estudio consiste en un trabajo de final de grado con un valor de 7.5 créditos sobre los 240 totales, debiendo realizarse en la última fase del plan de estudios y estar dirigido a la evaluación de las competencias relacionadas al título.

2.2 INTRODUCCIÓN

En España, el sector industria agrupa en torno al 6,4% de las empresas españolas. Las microempresas (de 1 a 9 empleados) representan aproximadamente el 47,4% de las empresas del sector industria, generando el 32,6% del empleo empresarial en nuestro país. Así pues, son de gran importancia para el crecimiento de la economía española.

En la actualidad, muchas empresas se encuentran en una situación de reducción de costes. No obstante, es mucho más importante que sepan administrar adecuadamente sus recursos limitados que disponen. Cuando se toman decisiones acertadas las empresas están maximizando dichos recursos. Normalmente, no disponen de un área de recursos humanos como tal causa de su reducido tamaño.

La compañía Magic Corner España es una muestra perfecta de microempresa donde su director es la persona responsable de gestionar adecuadamente el capital humano y de aplicar las técnicas de recursos humanos oportunas en relación a dicho capital. Para ello, el director debe minimizar la variable incertidumbre en la toma de decisiones relacionadas con el área de recursos humanos, utilizando una serie de herramientas esenciales y útiles.

El director de la compañía MCE¹ ha tomado, en ocasiones, decisiones equivocadas respecto al capital humano como consecuencia de no conocer los procedimientos a realizar en el área de recursos humanos, como ahora analizar y describir los puestos de trabajo de la empresa, establecer planes de reclutamiento y selección de personal, etc. Actualmente, las decisiones que toma el director tienen un alto porcentaje de incertidumbre ya que no posee de herramientas adecuadas para no fallar con la contratación de nuevos empleados.

Con el propósito de solventar dicho problema, se analizarán y describirán los puestos de trabajo de la compañía MCE para conocer con más detalle dichos puestos, así como para aportar medidas de mejora del capital humano, si es necesario.

Hecho esto, se elaborará un plan de reclutamiento de personal donde se determinarán, por un lado, las posibles alternativas al plan de reclutamiento y, por otro lado, las fuentes y los métodos más convenientes para cubrir las necesidades de personal de la empresa.

También, se desarrollará un plan de selección de personal para que sirva de utilidad en la toma de decisiones futuras. En dicho plan, se determinarán los procedimientos a llevar a cabo cuando en el futuro se necesiten cubrir ciertos puestos de trabajo vacantes.

¹ Las siglas MCE corresponden al nombre de la empresa Magic Corner España.

Cabe mencionar que en cada apartado se aportarán una serie de conclusiones acerca del estudio realizado para que sean evaluadas y tomadas en cuenta por el director de MCE.

2.3 METODOLOGÍA EMPLEADA

A continuación, se detallan los procedimientos que se llevarán a cabo para cumplir con el propósito del presente proyecto. Dichos procedimientos están enmarcados en el análisis y descripción de puestos de trabajo, reclutamiento personal y selección.

Para analizar y describir los puestos, en primer lugar, cada empleado ha cumplimentado un determinado cuestionario denominado “protocolo abreviado de actividades del puesto...” correspondientes al [Anexo 3](#), [Anexo 4](#), [Anexo 5](#) y [Anexo 6](#). Dichos cuestionarios sirven para que los empleados muestren qué y cuánto saben de sus puestos de trabajo. Ellos mismos han definido la misión de sus puestos, las tareas que desempeñan, así como las características que debería tener el candidato idóneo para sus puestos de trabajo.

Hecho esto, se ha mantenido una observación directa a cada empleado durante su jornada laboral con el objetivo de obtener más detalles de sus puestos de trabajo. No obstante, se han realizado diversas entrevistas para que el personal describiese con mayor exactitud importantes cuestiones sobre sus puestos de trabajo. Para guiar cada entrevista se ha utilizado el documento “descripción del puesto de...” correspondientes al [Anexo 7](#), [Anexo 8](#), [Anexo 9](#) y [Anexo 10](#).

Una vez cumplimentada la descripción de cada puesto, se ha analizado la información obtenida de cada puesto con el objetivo de aportar medidas resolutorias a las deficiencias encontradas.

En el reclutamiento de personal, se ha realizado un análisis de las fuentes y métodos, tanto externas/os como internas/os, para que el director emplee, en el momento oportuno, aquellos medios de búsqueda y captación más adecuados, según las necesidades de personal de la empresa. Además, se ha elaborado un anuncio de prensa para que capte la atención de los candidatos oportunos.

En la selección de personal, se ha proporcionado una serie de herramientas útiles al director para que las aproveche cuando deba seleccionar a los candidatos idóneos a los puestos que se ofertarán. Además, se ha elaborado una entrevista de trabajo ([Anexo 11](#)) a emplear en el momento de entrevistar a los candidatos oportunos.

3. LA EMPRESA



Ilustración 1: Imagotipo de Magic Corner España.

Es una empresa valenciana dedicada íntegramente a la fabricación de cantoneras² de papel-cartón de alta calidad para el sector hortofrutícola e industrial. El término “*Magic Corner*” es una marca registrada por uno de los socios de la empresa. La palabra “*Magic*” está relacionada con la excelente resistencia y calidad de las cantoneras, mientras que “*Corner*” hace referencia tanto a la forma de las cantoneras como a la ubicación donde se colocan.

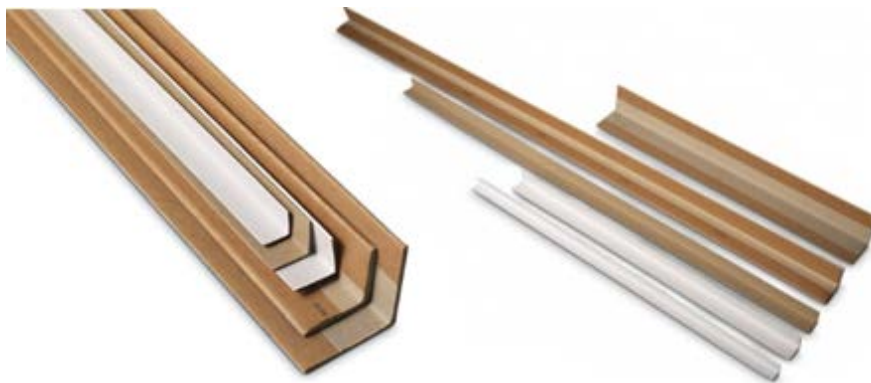


Ilustración 2: Tipos de cantoneras según su ancho de ala, espesor y longitud.

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa se encuentra ubicada en la C/Garbí n°18 del polígono industrial ‘Ciudad de Carlet’, perteneciente a la localidad de Carlet (Valencia).



Ilustración 3: Fachada de la empresa Magic Corner España

² Ángulo alargado de papel-cartón que se coloca en las esquinas de un palé con el objetivo de formar un bloque compacto de mercancía.

3.2 RESEÑA HISTÓRICA

Magic Corner España S.L. se fundó el 29 de Enero de 2009, fruto de la unión de Graziani Roberto e F.lli & C S.A.S., Agustín España S.L. y Comercial Pack S.L.



Ilustración 4: Imagotipo de Graziani Packaging, Isotipo de Agustín España y Logotipo de Comercial Pack.

La empresa se trasladó a unas instalaciones más amplias en 2014 porque precisaba más espacio para almacenar materia prima, producto acabado, camiones de carga, etc. La empresa ha facilitado como dato de interés su volumen de negocios actual, situándose en torno a 1.000.000€ - 1.500.000€.

3.3 ORGANIGRAMA

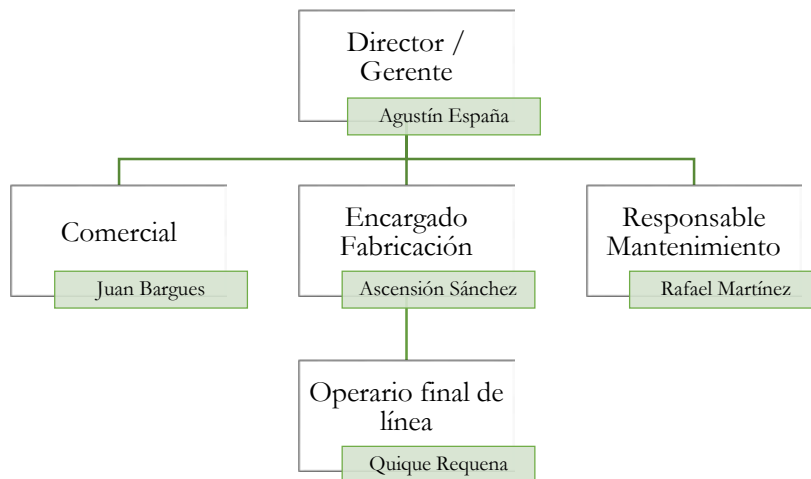


Ilustración 5: Organigrama de Magic Corner España.

3.4 MISIÓN

La misión de la empresa es desarrollar el mercado con un producto de buena calidad a un precio competente que pueda ser adquirido por un gran número de clientes.

3.5 VISIÓN

La visión de la empresa es desarrollar productos técnicos que propicien un aumento de valor de la marca a nivel mundial.

4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la planificación de recursos humanos de MCE, su director tiene que detallar las necesidades futuras de capital humano con el propósito de desarrollar las estrategias más adecuadas en relación a los recursos humanos.

4.1 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

1. Aunar la planificación de recursos humanos con la estrategia empresarial de MCE.
2. Analizar y describir los puestos de MCE para conocerlos mejor y así solventar las deficiencias que puedan tener.
3. Saber dónde buscar y cómo atraer a varias personas capacitadas para el puesto de *operario final de línea* con vistas al futuro.
4. Determinar qué pasos deberá dar el gerente para seleccionar entre varias personas a aquellas idóneas para el puesto de *operario final de línea*.

4.2 ÁREAS CLAVES DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos repercuten significativamente en las siguientes áreas de la empresa:

- **Gerencia.** Es el área responsable del perfecto desarrollo de la actividad y de mejorar la productividad de los empleados. Se ocupa de transmitir el plan estratégico (misión, visión, objetivos, etc.) a cada empleado, aplicando técnicas propias del área de recursos humanos para favorecer que se sientan identificados con la empresa. Así pues, gerencia³ atiende las funciones propias del área de recursos humanos (análisis y descripción de puestos, reclutamiento de personal y selección, formación, motivación, remuneraciones, etc.).
- **Comercial.** Es el área dedicada a crear y consolidar relaciones con clientes, gestionar y solucionar incidencias sobrevenidas, y comercializar las cantoneras de la empresa. Todo esto, con el propósito de cumplir con los objetivos de ventas de la compañía.
- **Producción.** Es el área encargada de transformar eficientemente la materia prima en producto acabado. El responsable de fabricación debe tener la formación apropiada (funcionamiento de la máquina) para garantizar la correcta fabricación de las cantoneras, puesto que la formación incide directamente en los costes y la calidad del producto acabado.
- **Mantenimiento.** Es el área destinada a mantener tanto las instalaciones como la maquinaria en óptimas condiciones e implementar posibles innovaciones sobre los bienes de equipo de la empresa.

Con miras a que la actividad empresarial se desarrolle de manera excelente, todos los empleados han de cumplir con sus cometidos, aportando lo mejor de sí mismos. No obstante, el área de recursos humanos debe responsabilizarse de la perfecta definición de los puestos de trabajo para que las personas que los ocupen, sepan correctamente qué es lo que deben hacer.

³ El director/gerente es la persona responsable del área de recursos humanos. Por tanto, en el presente proyecto, 'gerencia' equivale a decir 'área de recursos humanos'.

4.3 MISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En base a los objetivos plasmados anteriormente, el gerente debe emprender las siguientes acciones:

Para asociar la planificación de recursos humanos con la estrategia empresarial, gerencia tendría que determinar qué actuaciones pretende emprender a medio-largo plazo y encaminarlas hacia el área de recursos humanos, para que ésta defina los procedimientos oportunos.

1. Con el propósito de conocer al detalle los puestos de trabajo de la empresa, recursos humanos podría elaborar un *análisis y descripción de puestos de trabajo*, implicando activamente a los empleados en el proceso.
2. Con el objetivo de solucionar las deficiencias de los puestos de trabajo, en caso de encontrarse alguna, recursos humanos debería: en primer lugar, conocer el origen de las deficiencias de los puestos de trabajo; en segundo lugar, aportar medidas para solventar y mejorar las posibles deficiencias; y por último, implicar activamente a los empleados en el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo.
3. Con el propósito de saber dónde buscar y cómo atraer a personas capacitadas para los dos puestos de *operario final de línea*, recursos humanos debería: primero, conocer tanto las fuentes como los métodos de reclutamiento de personal, externo e interno; y, después, valorar qué métodos son los más convenientes, según los recursos y capacidades de la empresa.
4. Con el objetivo de encontrar a los dos candidatos idóneos para los puestos de *operario final de línea*, dado que gerencia pretende incorporar otro turno de trabajo, recursos humanos debería detallar el proceso de selección de personal para el puesto mencionado anteriormente.

4.4 ANÁLISIS DAFO DE RECURSOS HUMANOS

Amenazas	Oportunidades
<i>Merma en la reputación de la empresa</i>	<i>Mercado laboral extenso y plenamente cualificado</i>
<i>Pérdida de competitividad del producto respecto a la calidad y costes</i>	<i>Implantación de competencias del área de recursos humanos en la empresa</i>
<i>Incumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente</i>	<i>Inclusión de un sistema de incentivos</i>
<i>Ampliación del tiempo de entrega del producto</i>	<i>Establecimiento de reuniones periódicas para tratar incidencias</i>
Fortalezas	Debilidades
<i>Creatividad y persistencia del responsable de mantenimiento en el desempeño de sus tareas</i>	<i>Falta de implicación del responsable de fabricación y del operario a final de línea en el desempeño de sus tareas</i>
<i>Experiencia del director en la fabricación de cantoneras de papel-cartón</i>	<i>Superable rendimiento del responsable de fabricación y del operario a final de línea</i>
<i>Comunicación interna existente que facilita las relaciones interpersonales</i>	

Tabla 1: Análisis DAFO desde el punto de vista de los recursos humanos de la compañía MCE.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 ÁREAS CRÍTICAS

Se identifica a las áreas críticas con aquellos problemas que pueden aparecer durante el proceso de establecimiento de la estrategia de recursos humanos⁴.

- La incorporación de otro turno de producción en la empresa podría generar un sentimiento de desánimo entre los empleados de producción puesto que un turno trabajaría una semana de 06.00h a 14.00h, y la siguiente semana de 14.00h a 22.00h, y así sucesivamente; siendo el turno de tarde el de menor agrado. Además, para el responsable de mantenimiento implica pasar de una jornada matinal continua a una jornada partida, trabajando ahora de 08.00h a 13.00h y de 15.30h a 18.30h.
- Que los empleados del área de producción continúen faltos de implicación en el desempeño de sus tareas y no puedan aumentar más su rendimiento a causa de no poder soportar la monotonía de sus tareas.

4.6 OBJETIVOS DE CADA ÁREA CLAVE

A continuación, se han detallado unos objetivos para cada área clave de recursos humanos:

Gerencia:

- Evaluar el desempeño y los resultados del responsable comercial y de mantenimiento, con el propósito de establecer una retribución adecuada en base a la consecución de sus objetivos.
- Concretar qué formación adicional podría recibir el responsable de mantenimiento, con el fin de enriquecer sus conocimientos y propiciar su crecimiento profesional.
- Introducir mecanismos de motivación para el personal de producción o supervisión más severa en el desempeño de sus tareas.
- Implantar un plan de reclutamiento y de selección para cubrir los futuros puestos de *operario final de línea*.

Comercial:

- Asumir una retribución acorde con el desempeño de las tareas de su puesto y los resultados obtenidos.

Producción:

- Comprometerse a aumentar su rendimiento lo máximo posible y auto-motivarse.

Mantenimiento:

- Mantener la buena actitud que tiene en el desempeño de sus tareas.

⁴ Como bien se ha mencionado en los puntos anteriores, la estrategia de recursos humanos es aumentar el capital humano, concretamente, en dos personas para el puesto de *operario final de línea*.



5. ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hay que mencionar que la empresa no dispone de un plan estratégico definido como tal debido a su contexto empresarial (tamaño, número de empleados, etc.). No obstante, el director conoce qué actuaciones debe llevar a cabo para alcanzar los objetivos establecidos de la compañía MCE.

Hace poco tiempo, el gerente acordó para MCE una estrategia denominada “*Inclusión de otro turno de trabajo*”, cuya finalidad era incorporar un nuevo turno de trabajo (con horario de 14.00h a 22.00h) a partir del mes de Octubre del presente año.

Como resultado, se ha elaborado un plan de acción para la introducción del nuevo turno de trabajo (ver [Anexo 2](#)) con el propósito de priorizar las acciones más importantes para cumplir con el objetivo de la estrategia en cuestión.

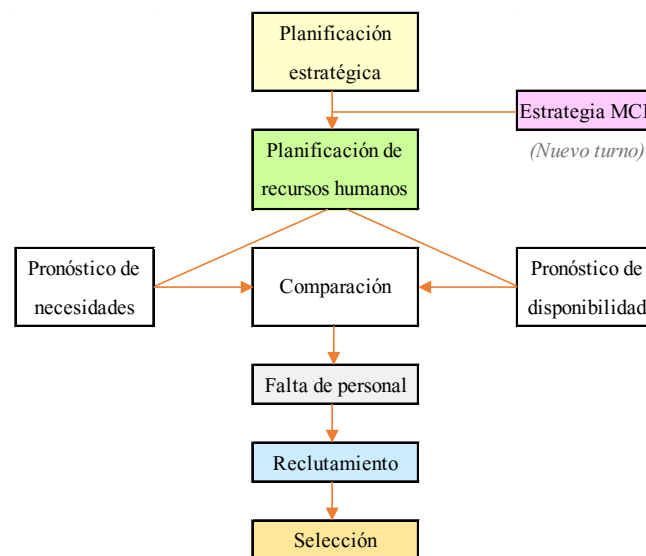


Ilustración 6: Proceso de planificación de recursos humanos de la compañía MCE.

Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración anterior, se puede observar que el plan estratégico precede al plan de recursos humanos. La planificación de recursos humanos da comienzo una vez se ha detallado la estrategia de la empresa, así como la relación que ésta guarda con el capital humano de la misma. La planificación de recursos humanos tiene dos componentes: las necesidades y la disponibilidad de personal.

El pronóstico de necesidades consiste en detallar cuántas personas se necesitan para alcanzar el éxito de la estrategia, qué habilidades deben poseer y dónde se deben buscar. En el caso de MCE se requieren dos personas para cubrir los puestos vacantes; las habilidades vendrán definidas de acuerdo con el análisis y descripción de los puestos en cuestión; y, la localización será dada por el plan de reclutamiento.

El pronóstico de disponibilidad consiste en determinar si la empresa será capaz de captar a las dos personas con las habilidades requeridas y a partir de qué fuentes externas.

Una vez analizadas las necesidades y la disponibilidad de personal de la empresa, se ha determinado que MCE necesita personal ajeno para cubrir los dos puestos de *operario final de línea*. De manera que, se requerirá abordar un plan de reclutamiento y selección de personal.



6. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Antes de abordar el estudio del reclutamiento y selección de personal que la empresa necesita. Es muy importante hacer especial hincapié sobre los puestos de trabajo de la empresa. En esta parte, se trata el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El *análisis y descripción de puestos de trabajo* se descompone en dos:

- *Análisis de puestos de trabajo.*

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), es el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El *análisis de puestos* detalla las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto, la relación que mantiene con los otros puestos, los conocimientos y habilidades requeridas en dicho puesto, y las condiciones laborales en las que opera.

En resumen, el *análisis de puestos* reúne las actividades propias de un puesto para que sean analizadas y registradas tal y como se realizan, y no como se deberían realizar.

- *Descripción de puestos de trabajo.*

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), es un documento escrito de identificación, descripción y definición de un puesto de trabajo según sus tareas, obligaciones, responsabilidades, características y condiciones laborales.

En definitiva, el *análisis y descripción de puestos de trabajo* es el proceso de analizar y describir sistemáticamente los elementos que componen un puesto de trabajo (misión, tareas, obligaciones, responsabilidades, conocimientos, competencias, condiciones laborales, etc.) para su correcto desarrollo. Con el ADPT⁵ se sitúan los puestos dentro del organigrama de la empresa y se comprenden mejor las relaciones externas e internas que dichos puestos mantienen con el resto de puestos.

6.1 CONCEPTOS EMPLEADOS EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En este apartado se han definido los cuatro conceptos más elementales empleados tanto en el análisis y descripción de puestos de trabajo como en la organización y gestión del trabajo. Dichos conceptos son: *tarea, puesto, rol y ocupación*. Estos términos deben ser aclarados puesto que suelen emplearse de manera intercambiable, siendo algo erróneo. También es cierto que los términos mantienen una relación entre sí y esto favorece que se confundan.

La tarea es el concepto más básico y compone la unidad de análisis, y los otros conceptos se sustentan en ella. *El puesto* es el conjunto de tareas y aspectos físicos del trabajo. *El rol* es el componente social del trabajo. Ambos forman la unidad de gestión, tienen una naturaleza organizativa y están unidos a una organización como parte de su estructura. Aunque el rol tiene un carácter más amplio que el puesto. *La ocupación* trasciende al ámbito de la organización y ayuda a configurar parte de la estructura social del trabajo.

A continuación, se detallan con mayor precisión estos distintos elementos fundamentales, acentuándose su definición y sus principales características.

⁵ Las siglas ADPT corresponden al Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

La tarea es el conjunto de actividades encaminadas a alcanzar un determinado objetivo. La definición de la tarea depende tanto del nivel de análisis como del grado de objetividad de la definición.

La tarea tiene un principio y un fin; supone la interacción de personas con equipos u otras personas; puede ser de cualquier dimensión o nivel de complejidad; entraña un esfuerzo humano (físico o mental) realizado con un determinado fin; forma una unidad de trabajo en la cual la persona combina instrumentos y tecnología con habilidades y conocimientos; se desarrolla en un corto periodo de tiempo; y, forma una unidad de acción emprendida por una o más personas.

A su vez, *las tareas* pueden descomponerse en los conceptos: *sub-tarea* y *elemento*; siendo *el elemento de la tarea* la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental. Además, las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas, o en discretas, continuas y ramificadas.

Aunque la distinción más importante es entre tareas prescritas y emergentes puesto que es muy útil para explicar la relación entre los términos puesto y rol. *Las tareas prescritas* son oficiales (diseñadas por la propia empresa), objetivas, impersonales y estáticas. En cambio, *las tareas emergentes* son espontáneas, subjetivas, personales y dinámicas. Son en definitiva aquellas que la persona introduce con su toque personal, bien sea por ciertas intenciones, o bien por las cualidades que posee.

El puesto es el vínculo más importante que relaciona a la persona con la empresa. Las personas acceden a un empleo mediante la ocupación de un puesto de trabajo el cual contiene unas determinadas características que difieren de otros puestos. *El puesto* es el conjunto de tareas, obligaciones y responsabilidades que forman la actividad diaria de una o más personas de la empresa.

El rol es utilizado para indicar que determinadas conductas están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Dichas posiciones son la unidad de la estructura social la cual indica el estamento que se ocupa en las relaciones sociales. Aquí, toman parte dos conceptos más: *persona focal* y *conjunto de rol*. *La persona focal* es aquella que ocupa la posición a la cual pertenece el rol y *el conjunto de rol* son todas las personas a las que afecta la conducta de la persona focal. En definitiva, *el rol* es el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo.

La ocupación es la agrupación de puestos con características similares, es decir, es sinónimo de empleo, oficio (más manual), profesión (más intelectual), etc.

6.2 OBJETIVO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se ha realizado un *análisis y descripción de puestos* para conocer si existen deficiencias en los puestos subordinados de la empresa y así aportar propuestas de mejora. Aunque, principalmente, se ha elaborado para conocer al detalle el puesto de *operario final de línea*, ya que será motivo de estudio para el reclutamiento y selección de personal. En definitiva, se ha desarrollado para definir el perfil profesional idóneo de las dos personas que ocuparán los dos futuros puestos vacantes.

6.3 FINALIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La información que se deriva del *análisis de puestos de trabajo* repercute prácticamente en todas las competencias del área de recursos humanos.

El ADPT proporciona información relevante para: entender los cometidos de cada puesto y así realizar una asignación de cargas de trabajo más equitativa entre el personal; actuar con conocimiento de causa en el proceso de reclutamiento y selección de personal; proporcionar al personal un feedback objetivo y provechoso de acuerdo a su desempeño.

- **Capacitación y desarrollo (formación).** El ADPT posibilita contrastar los requisitos de cada puesto de trabajo con los conocimientos y competencias que cada empleado posee. De manera que, si existe un desajuste entre la persona y su puesto, un plan de formación será la solución para cubrir las carencias o fortalecer los aspectos positivos de dicha persona.
- **Evaluación del desempeño.** El ADPT permite evaluar a los empleados de acuerdo con unos determinados criterios objetivos que guardan relación con el puesto de trabajo que ocupan. Es útil para determinar hasta qué punto un empleado rinde según unos estándares de eficiencia y eficacia establecidos en el puesto de trabajo. Los empleados con mayor rendimiento pueden gozar de recompensas como incentivos económicos, promoción o formación complementaria.
- **Remuneración.** El ADPT posibilita conocer el valor relativo de un puesto de trabajo concreto antes de atribuirle un valor monetario. Un puesto tendrá más valor relativo cuando las tareas que desempeñe el empleado sean más complejas y sus responsabilidades sean de mayor nivel. A mayor valor relativo mayor salario. Así, se establece una retribución más objetiva y equitativa.
- **Reclutamiento y selección.** El ADPT permite un proceso de reclutamiento y selección de candidatos objetivo y transparente, dado que previamente se han analizado y descrito los puestos de trabajo de la empresa para extraer de ellos las cualidades y habilidades que deben tener los futuros empleados. Dicho de otro modo, es un instrumento que descarta aquellos candidatos que no se adecuen al puesto de trabajo.
- **Seguridad y salud laboral.** En el ADPT se describe las condiciones laborales (seguridad, ergonomía, etc.) existentes en un determinado puesto de trabajo. En la descripción se detallan los riesgos y peligros del puesto, así como la carga de estrés, fatiga, dolencias, etc.

En definitiva, el *análisis y descripción de puestos* es una guía práctica que permite tanto al director de la empresa como a la persona que ocupa un puesto, conocer mejor dicho puesto.

6.4 DETECCIÓN DE DEFICIENCIAS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA MCE

En este apartado, tras analizar y describir los puestos de MCE, se detallarán las deficiencias encontradas en cada puesto de trabajo para así aportar las propuestas resolutorias más adecuadas.

6.4.1 Puesto de responsable de mantenimiento

Deficiencias.

1. Deficiencias en la evaluación del desempeño:
 - El director no dispone de ninguna herramienta que le posibilite medir la eficacia de las actuaciones de dicho empleado.
2. Deficiencias en la formación específica:
 - El responsable de mantenimiento tiene limitados conocimientos de italiano que le impiden comunicarse con fluidez con los técnicos de la empresa matriz de Italia.
3. Deficiencias en la remuneración:
 - A pesar de que el gerente mencionara que dicho empleado ha realizado diversas mejoras en el área de producción, el responsable continúa percibiendo mensualmente una retribución fija por su trabajo.

Propuestas resolutorias.

1. Mejora para la evaluación del desempeño:
 - Se han elaborado una serie de indicadores para poder evaluar el rendimiento del responsable de mantenimiento. Junto con el directivo se ha acordado el peso relativo de dichos instrumentos de eficacia.

INDICADORES DE EFICACIA	Criterio de evaluación	Peso (%)
COSTE DE MANTENIMIENTO El sistema da un valor que expresa el coste mantener la maquinaria en óptimas condiciones en relación al precio de adquisición de dicha máquina nueva.	(Coste mantenimiento máquina/Valor máquina nueva) Cuanto más pequeño sea el valor dado, mayor será la eficiencia de las tareas de mantenimiento.	50%
TIEMPO MEDIO ENTRE AVERÍAS El sistema da un valor que muestra las horas destinadas por el personal para mantener la máquina en óptimas condiciones en relación a la cantidad total de averías producidas.	(Horas destinadas al mantenimiento/Número total averías) Cuanto más elevado sea dicho valor, más eficiente serán las tareas de mantenimiento del activo.	25%
TIEMPO MEDIO DE REPARACIÓN El sistema da un valor que indica las averías que han sido satisfechas con éxito en relación con el número de horas dedicadas a resolver dichas averías.	(Averías resueltas/Horas dedicadas a resolver las averías) Cuanto más alto sea dicho valor, menos se ha tardado en solucionar dichos problemas.	25%

Tabla 2: Indicadores de eficiencia para mejorar el rendimiento del responsable de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia.

2. Mejora en la formación específica:
 - Se ha contemplado la posibilidad de capacitar al empleado mediante un curso intensivo de italiano que se centre especialmente en lenguaje técnico de su profesión. Una vez adquiera las competencias

necesarias para su puesto en dicho idioma, se ha considerado trasladarlo durante dos semanas a la fábrica matriz en Italia para que ponga en práctica sus conocimientos en el idioma.

3. Mejora en la remuneración:

- Se ha contemplado la posibilidad de recompensar al empleado por cada mejora que implante en la empresa, así como por su buen rendimiento y actitud en el desempeño de sus tareas. Su retribución mantendrá la parte fija con la diferencia que se le sumará ahora un bonus por aportar mejoras en la producción o por minimizar determinados costes económicos de la empresa.

6.4.2 Puesto de responsable comercial

Deficiencias.

1. Deficiencias en la evaluación del desempeño:

- El director no dispone de ninguna herramienta que le posibilite medir la eficacia de las actuaciones de dicho empleado.

2. Deficiencias en la remuneración:

- El responsable comercial percibe mensualmente una retribución fija por su trabajo, algo difícil de asimilar para un puesto de comercial.

Propuestas resolutorias.

1. Mejora para la evaluación del desempeño:

- Se han elaborado una serie de indicadores para poder evaluar el rendimiento del responsable comercial. Junto con el directivo se ha acordado el peso relativo de dichos instrumentos de eficacia.

INDICADORES DE EFICACIA	Criterio de evaluación	Peso (%)
PRODUCTIVIDAD DEL COMERCIAL EN MATERIA DE ESFUERZO El sistema da un valor de productividad donde se valora el esfuerzo del comercial para lograr la venta de los productos.	(Ventas/Horas de trabajo) Cuanto más elevado sea el valor dado, mayor será la efectividad del comercial.	25%
MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL COMERCIAL EN TÉRMINOS MONETARIOS El sistema da un índice de productividad donde se valora la rentabilidad económica del comercial en la empresa.	$[(Ventas * Precio) / (Visitas * Coste)]$ Cuanto más elevado sea el índice dado, mayor será la efectividad del comercial en términos monetarios.	30%
EFICACIA DEL COMERCIAL Al finalizar la semana, el comercial introduce en el ordenador los clientes captados, así como los visitados. El sistema da un índice que sirve para valorar el atractivo del comercial en la empresa.	$[(Clientes\ captados) / (Clientes\ visitados)] * 100$ Cuanto más elevado sea el porcentaje dado, más importante se considera al comercial en la empresa.	30%

Tabla 3: Indicadores de eficiencia para mejorar el rendimiento del responsable comercial.

Fuente: Elaboración propia.

2. Mejora en la remuneración:

- Se ha considerado la posibilidad de recompensar al empleado por cada venta que cierre con los clientes, así como por su buen rendimiento y actitud en el desempeño de sus tareas. Su retribución

mantendrá la parte fija con la diferencia que se le sumará ahora un bonus por productividad y una prima por cumplir los objetivos comerciales de la empresa.

6.4.3 Puestos del área de producción (responsable de fabricación y operario final de línea)

Deficiencias.

1. Deficiencias en la evaluación del desempeño:

- El director no dispone de ninguna herramienta que le posibilite medir la eficacia de las actuaciones de dichos empleados.
- El personal de producción muestra una falta de implicación en el desempeño de sus tareas y un superable rendimiento.

Propuestas resolutorias.

1. Mejora para la evaluación del desempeño:

- Se han elaborado una serie de indicadores para poder evaluar el rendimiento del personal de producción. Junto con el directivo se ha acordado el peso relativo de dichos instrumentos de eficacia.

INDICADORES DE EFICACIA	Criterio de evaluación	Peso (%)
CALIDAD El sistema da un porcentaje que expresa el índice de rechace del total de cantoneras producidas diariamente.	$[(\text{Cantoneras rechazadas}/\text{Cantoneras fabricadas})]*100$ Cuanto más pequeño sea el porcentaje dado, menos cantoneras fabricadas se descartarán.	50%
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL El sistema da un valor que indica las cantoneras fabricadas diariamente según la calidad requerida en relación a las horas dedicadas exclusivamente a su fabricación.	$(\text{Cantoneras fabricadas} - \text{Cantoneras rechazadas})/(\text{Horas jornada laboral} - \text{Horas preparación máq., limpieza máq., incidencias máq., etc.})$ Cuanto más elevado sea el valor dado, mayor fabricación de cantoneras se realizará.	50%

Tabla 4: Indicadores de eficiencia para mejorar el rendimiento del personal de producción.

Fuente: Elaboración propia.

- La falta de implicación y el superable rendimiento puede ser causa de dos motivos. Por una parte, podría haber un déficit de motivación debido a la monotonía de las tareas. Para solventar esto, se ha contemplado la posibilidad de que el *responsable de fabricación* desempeñe alguna tarea propia del puesto de *operario final de línea*, y viceversa.

El *responsable de fabricación* podría ocupar, en ocasiones, el puesto de *operario final de línea*, desempeñando así las tareas propias de dicho puesto. Y el *operario final de línea* podría desempeñar, a veces, la tarea de coger y cambiar bobinas de papel o la tarea de retirar, flejar y almacenar el palé.

Por otra parte, podría deberse a una falta de control por parte del director. Así pues, éste debería pasarse de vez en cuando por el área de producción con el propósito de ejercer cierta presión en los trabajadores. “*Es bien sabido que cuando el jefe ronda cerca, los empleados trabajan con mayor ímpetu*”.

7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal da comienzo una vez gerencia ha establecido, a través del plan de recursos humanos, unas necesidades de personal en la empresa.

Según Mondy (2010), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

En cambio, para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), el reclutamiento es el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo.

Ahora bien, la empresa debe hallar la mejor forma de estimular a los individuos más competentes para que soliciten las vacantes disponibles. El reclutamiento de personal ocasiona unos costes elevados, motivo por el cual, un plan de reclutamiento de personal que funcione adecuadamente es transcendental para la empresa.

En definitiva, para que el reclutamiento de personal sirva de herramienta útil a la empresa debe atraer a un gran número de candidatos con miras a que el proceso de selección sea efectivo, y así, no incurrir en costes innecesarios. Se infiere pues que el número de candidatos es un factor determinante en la elección y éxito del proceso de selección adecuado. La siguiente figura muestra un pequeño esquema del proceso de reclutamiento para la empresa.

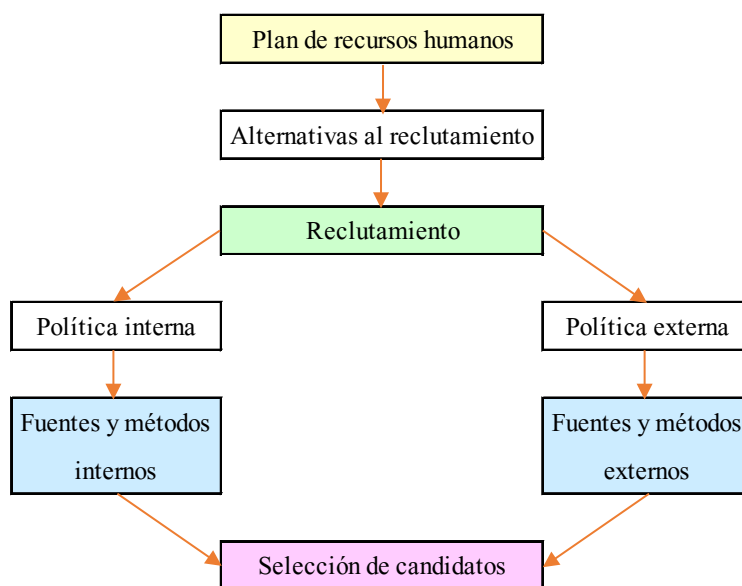


Ilustración 7: Proceso de reclutamiento de personal en MCE.
Fuente: Elaboración propia.

7.1 ALTERNATIVAS AL RECLUTAMIENTO

Antes de emprender un reclutamiento de personal específico, la empresa debe considerar otras alternativas para no incurrir en costes innecesarios (búsqueda, entrevista, etc.). De ahí que la compañía trate las siguientes tres alternativas para evitar los costes económicos y la absorción de tiempo que comporta el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal.

Horas extra

Es la alternativa más empleada con miras a hacer frente a fluctuaciones en el volumen de trabajo a corto plazo. Esta concede al personal aumentar sus ingresos durante un tiempo limitado. No obstante, la prolongación de horas extras en el tiempo, incrementa los costes económicos en la empresa y reduce la productividad del personal. Conscientemente o no, los empleados disminuyen su ritmo de trabajo para garantizarse unos ingresos adicionales que les reportan mayor nivel de vida.

Subcontratación

Esta alternativa consiste en contratar a un proveedor externo para que se responsabilice de determinadas tareas, anteriormente desarrolladas por la propia empresa, realizándolas ahora con una mayor eficiencia y efectividad. Sin embargo, la propia compañía debe controlar que la externalización no incida negativamente en el desempeño de su actividad diaria, pudiendo ser así más costosa que efectiva. Además, también debe considerar que una vez se ha externalizado un servicio es complicado des-externalizarlo.

Empleados eventuales

Son aquellos empleados que se encuentran en una situación de no-estabilidad dentro de la empresa, siendo contratados para lidiar, en determinados periodos de tiempo con las fluctuaciones estacionales, los trabajos basados en proyectos, la necesidad de incorporar habilidades no existentes entre el personal estable, etc. Así mismo, los trabajadores temporales reportan menores costes de mano de obra respecto a las contrataciones permanentes y evitan, en cierto modo, los ausentismos, las rotaciones y las prestaciones.

7.2 OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO Y UTILIDAD DEL MANUAL

Un proceso de reclutamiento de personal se realiza con el objetivo de saber dónde y cómo atraer a las personas idóneas para cubrir los puestos de trabajo vacantes.

La utilidad del manual reclutamiento de personal reside en ser una herramienta útil que proporcione un apoyo esencial a la empresa cuando se requieran satisfacer unas necesidades de personal dadas. En otras palabras, el manual sirve como una guía que facilita la identificación de aquellos métodos y prácticas que ayudan a la selección de candidatos al puesto vacante.

7.3 POLÍTICAS DE PERSONAL

Se emplea dicha expresión para hacer referencia a las decisiones que toma una empresa encaminadas a incidir en la esencia de los puestos vacantes, o dicho de otro modo, a incidir en aquellas características del puesto que, siendo resaltadas, atraerían a los candidatos oportunos.

Si se pretende reclutar al propio personal de la empresa, se realiza un reclutamiento interno. Aunque, si se busca reclutar a personas ajenas a la propia organización, se efectúa un reclutamiento externo, donde se empleará un considerable número de fuentes y métodos de reclutamiento.

Según Miles y Snow (1984), aplicar una u otra política depende, por una parte, del nivel en que las capacidades se obtienen en la empresa o en el mercado laboral y, por otra parte, de la estrategia de negocios de la organización.

7.3.1 POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Posiblemente, el personal requerido para cubrir los puestos de trabajo disponibles, ya se encuentren a total disposición de la empresa, razón por la cual gerencia debe hallar entre sus empleados a aquéllos que reúnan las habilidades necesarias para satisfacer dichos puestos. No obstante, se ha de tener en cuenta que si se promueve a algún trabajador, éste cede una vacante que la compañía debe cubrir, seguramente, a través de una política de reclutamiento externo.

Según Mondy (2010), la política de reclutamiento interno es la política de conceder los puestos de trabajo disponibles de mayor categoría al personal de la empresa que ocupa posiciones de menor categoría. Cabe destacar que dicho autor menciona que es improbable que una empresa pueda instaurar una política de reclutamiento interno por norma. Además, indica que una buena meta sería alcanzar una tasa del 80% de personal interno en puestos situados por arriba de aquellos de categoría más baja (nivel operativo).

Así pues, todos aquellos empleados promovidos pueden ocupar las vacantes disponibles a través de movimientos verticales (ascensos), horizontales (traslados) o mediante movimientos diagonales (traslados con ascensos). La siguiente figura expone lo dicho anteriormente.

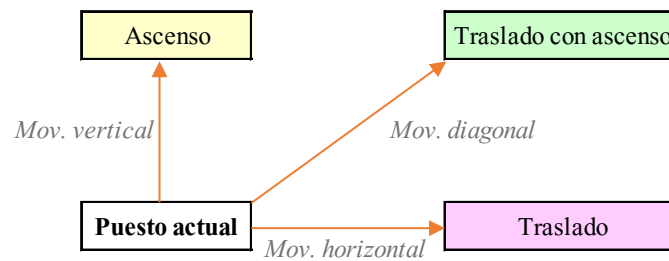


Ilustración 8: Tipos de promoción interna dentro de la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

Ahora, se enumerarán los principales pros y contras de esta política interna.

Ventajas:

- Es una política de reclutamiento bastante más rápida que la externa puesto que la empresa ya dispone de los recursos humanos necesarios para cubrir las vacantes disponibles. En ésta, se eluden las demoras propias del reclutamiento externo como los procedimientos para localizar al personal cualificado, los procedimientos para atraerlo, en ciertos casos, la desvinculación del personal ajeno de su empresa, etc.
- El reclutamiento interno es un excelente elemento de motivación entre el personal de la empresa dado que atisban una oportunidad de crecimiento en su organización, gracias a las posibilidades de promoción. Más aún, estimula la productividad en los empleados al saber que la compañía premia a los mejores. Se logra así que el personal se sienta valorado por la empresa, fomentando de este modo, la fidelidad con la misma.
- Es una política con un elevado porcentaje de garantía ya que la empresa conoce el rendimiento de su personal; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental en el nuevo puesto, ni de integración e inducción en la organización, ni de comprobación de datos personales al respecto. Además, el margen de error es bajo debido a la cantidad de información que posee la compañía de sus empleados.

- Cuando la empresa opta por un proceso de reclutamiento interno se instaura un espíritu de competencia sana entre su personal puesto que permite la posibilidad de promoción a aquellos que por sus aptitudes, más lo merezcan.
- Con la política de reclutamiento interno la empresa se beneficia de las inversiones en capacitación del personal, que muchas veces su utilidad se alcanza cuando el empleado ocupa puestos de mayor categoría y complejidad.
- Es una política bastante más económica que la externa dado que la empresa, pese a la posible formación de sus empleados, ahorra en costes de búsqueda, selección, integración e inducción de candidatos. Además, el aumento salarial del personal promovido es menor al del reclutado externamente.

Desventajas:

- La utilización de un procedimiento de reclutamiento interno puede favorecer la aparición del 'Principio de Peter'. Dicho principio dice que la empresa promueve al personal hasta el punto en el cual dicho personal manifiesta su nivel máximo de incompetencia, es decir, los asciende hasta que no saben desempeñar correctamente las tareas de su nuevo puesto, volviéndose incompetentes. Es así que la compañía debe realizar una evaluación previa promoción de empleados, acentuándose en las posiciones de mando.
- La política interna puede crear conflicto de intereses puesto que al proporcionar oportunidades de crecimiento a su vez genera una actitud negativa en el personal que no manifiesta tener las habilidades requeridas o no logra alcanzar dichas oportunidades. Como muestra, dicese de un responsable que no logra ascenso alguno o no tiene potencial de desarrollo; es así que coloca en sus filas a personal con habilidades limitadas o lo estanca, a fin de evitar una posible competencia futura. Además, si la empresa no proporciona oportunidades de crecimiento a tiempo, esta corre el riesgo de lastar las aspiraciones de su personal y como consecuencia aflorará la apatía, el desinterés y la desmotivación en sus empleados y, probablemente, la ruptura con la organización para encontrar oportunidades de crecimiento en otras compañías.
- Cuando dicho reclutamiento se realiza por norma, la empresa está obviando la posibilidad de incorporar a personal con experiencia procedente de un entorno actualizado que puede aportar nuevos conocimientos (formas de hacer) y un alto nivel de creatividad (formas de pensar). En cambio, los empleados se limitan cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
- La política interna no se puede implantar en todos los niveles de la empresa. Además, debe realizarse en la medida en que los candidatos internos posean de unas capacidades suficientes para igualar a los candidatos externos.
- Únicamente, se contempla la posibilidad de escalar verticalmente en la empresa. Si el personal ascendido no logra desempeñar correctamente sus nuevas tareas o no consigue adaptarse en su nuevo puesto de trabajo, seguramente no tenga la oportunidad de ocupar de nuevo su antiguo puesto y tenga que ser despedido.
- Cuando un empleado es ascendido, en ocasiones puede distender su autoridad jerárquica dada la relación que ha mantenido anteriormente con sus compañeros de trabajo.
- Una vez la empresa disponga del personal interno idóneo para cubrir un puesto vacante debe realizar un proceso de selección transparente para evitar que sus iguales piensen que no merece su nuevo puesto.

Si el proceso no es transparente puede fomentar la desmotivación y pérdida de confianza entre el personal con la empresa, lo cual reducirá el rendimiento de los empleados a medio-largo plazo.

7.3.2 POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Quizás, condicionada por determinadas circunstancias (crecimiento, expansión, etc.), la empresa tenga que realizar una búsqueda de personal en su entorno. Al emplearse en otras compañías, los candidatos externos aportan perspectivas y planteamientos diferentes.

Según Mondy (2010), esta política de reclutamiento de personal es necesaria para cubrir puestos de nivel operativo, adquirir habilidades que no posee la plantilla actual y, obtener nuevas y diversas ideas.

Una definición de esta política de personal es la siguiente: el reclutamiento externo es cuando el puesto disponible aspira a ser cubierto por una persona ajena a la empresa.

Con anterioridad, se ha mencionado que R. Wayne Mondy considera una buena meta emplear al 80% del personal interno, en puestos de nivel intermedio. Se infiere así que el 20% de dichos puestos debería estar ocupado por personal ajeno a la empresa. Y, que una situación de jubilación del gerente de la compañía podría abrir, indistintamente, un proceso de reclutamiento tanto interno como externo. La siguiente figura expone lo dicho anteriormente.

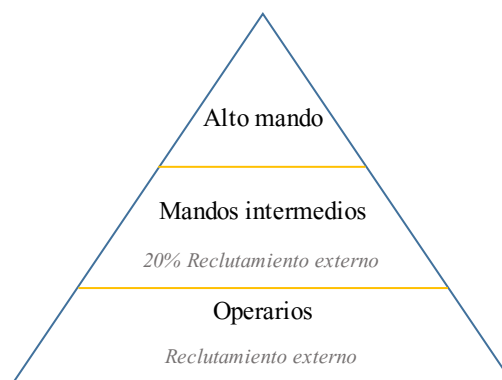


Ilustración 9: Reclutamiento externo por niveles dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, se van a enumerar los principales pros y contras de esta política externa.

Ventajas:

- La política externa proporciona a la empresa una entrada de recursos humanos con ideas frescas que propician la resolución de problemas, permitiendo mantener actualizada a la compañía con respecto a su entorno.
- La política de reclutamiento de personal externo puede implantarse en todos los niveles de la empresa.
- Con este tipo de reclutamiento la empresa se beneficia de las inversiones de formación y desarrollo que el personal externo recibió de su antigua empresa o por cuenta propia. Las compañías se decantan por esta política aun cuando deben pagar salarios más elevados puesto que así evitan los costes de capacitación y desarrollo del empleado, obteniendo resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas:

- Es una política de reclutamiento que absorbe más tiempo que la interna puesto que la empresa no dispone de los recursos humanos necesarios para cubrir las vacantes disponibles. Cuando la empresa utiliza el reclutamiento externo debe analizar una cantidad considerable de fuentes y métodos para captar así a los mejores candidatos del entorno.
- Con el empleo de un reclutamiento externo la empresa no conoce al candidato así como de su rendimiento; la mayoría de las veces requiere de un periodo experimental en su nuevo puesto, integración e inducción en la organización. Además, el margen de error es considerable ya que no se dispone de información previa del nuevo empleado.
- Es una política más costosa económicamente que la interna dado que la empresa debe realizar la búsqueda, procedimientos propios de la selección externa, integración e inducción de candidatos.
- Cuando el reclutamiento externo se realiza por norma, el personal interno puede sentirse desmotivado ya que consideran que la empresa no valora su rendimiento y lealtad.

7.4 FUENTES Y MÉTODOS DEL RECLUTAMIENTO

Una vez se ha valorado el coste de la política de reclutamiento a emprender, la empresa necesita emplear las fuentes y métodos de reclutamiento disponibles más productivos.

Por una parte, se ha de mencionar que las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se ubica el personal idóneo para cubrir los puestos de trabajo vacantes. Por otra parte, cabe decir que los métodos de reclutamiento son los recursos específicos que se emplean para atraer al personal idóneo hacia la empresa.

Definidos ambos conceptos, se ha de exponer que las organizaciones deben beneficiarse de las fuentes y los métodos apropiados para maximizar la eficiencia y efectividad del reclutamiento; tal vez hallen que unas fuentes y métodos son mejores que otros para localizar y captar a aquellos candidatos idóneos. Con la siguiente tabla se pretende mostrar de manera rápida y clara, las fuentes y métodos que se han de analizar con posterioridad.

7.4.1 MÉTODOS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Cuando se opta por una política de reclutamiento interno, la empresa es el lugar donde se localizan los recursos humanos necesarios para cubrir los puestos de trabajo disponibles. De manera que, directamente, se pasará a tratar los métodos de reclutamiento interno.

Métodos internos	<i>Anuncios de empleo</i>
	<i>Ofertas de empleo</i>
	<i>Referencias de empleados</i>

Tabla 5: Métodos del reclutamiento interno.

Fuente: Elaboración propia.

Anuncios de empleo

Los anuncios de empleo son un procedimiento para informar a los empleados la existencia de puestos vacantes.

Ofertas de empleo

Las ofertas de empleo son un procedimiento que posibilita a aquellos empleados que consideren que poseen las habilidades necesarias para el puesto, presentar su candidatura para el mismo.

Ambos métodos ayudan a desautorizar las críticas que se escuchan de determinados empleados, los cuales manifiestan que no se da a conocer la disponibilidad de una vacante hasta que se ocupa. Años atrás, estos puestos eran anunciados en el tablón y boletín de anuncios de la compañía. Actualmente, las empresas emplean Internet (intranet o boletín en línea) para anunciar dichos puestos.

Referencias de empleados

Las referencias de los empleados es una herramienta eficaz puesto que los dichos empleados tienen un perfecto conocimiento de las habilidades que se deben tener para desempeñar un excelente papel en la empresa. Además, estudios han demostrado que los candidatos contratados por referencias tienden a mantenerse durante más tiempo en la organización, mostrando una mayor satisfacción y lealtad. No obstante, muchas empresas son reticentes a la hora de aceptar este método de reclutamiento interno dado que aumenta la estructura informal.

Los listados de empleados son un modo particular de referencias del personal en la que cada empleado pasa a ser un reclutador de la empresa. A éstos se les facilitan unas simples tarjetitas de cartón para que las distribuyan allá donde vayan. La finalidad reside en hacer saber a las personas ajenas a la organización que ésta quiere que presenten solicitudes de empleo.

7.4.2 FUENTES Y MÉTODOS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando se opta por una política de reclutamiento externo la cosa cambia ya que el extenso entorno alberga a un sinfín de candidatos. Más aún, la empresa debe atraer a dichos candidatos utilizando una cantidad considerable de métodos de reclutamiento. De manera que en este apartado se analizarán con detenimiento las fuentes y los métodos de reclutamiento.

Fuentes del reclutamiento externo

A continuación se muestran los sitios donde se alojan los recursos humanos necesarios para cubrir los puestos disponibles de la empresa.

Fuentes externas	Ex empleados
	Universidades y escuelas
	Desempleados
	Entorno y competidores
	Clientes

Tabla 6: Fuentes del reclutamiento externo.
Fuente: Elaboración propia.

Ex empleados

La empresa puede considerar oportuno reclutar a empleados los cuales ya han trabajado con anterioridad en ésta. Normalmente, los antiguos empleados o fueron despedidos o bien fueron empleados eventuales. En la actualidad, los buenos gerentes consideran una buena oportunidad atraerlos de nuevo puesto que la empresa ya conoce sus capacidades y rendimiento, pudiendo ser un elemento motivador (de permanencia) dentro de la organización.

Universidades y escuelas

Habitualmente, estas instituciones disponen de una secretaria dedicada a la orientación e información de empleo o una bolsa de trabajo, las cuales permiten a los estudiantes comunicarse con las empresas. En dichos organismos se aportan los conocimientos necesarios a los estudiantes para que el día de mañana sean unos excelentes profesionales, pero sobretodo, personas. Las empresas deben establecer vínculos estrechos con las facultades puesto que el profesorado está al corriente del desempeño académico y de las habilidades de sus pupilos. Interactuar con los estudiantes propicia el desarrollo de relaciones estudiante-empresa, así como la floración de interés en dichos estudiantes.

Desempleados

En España, todas las personas sin trabajo que quieren emplearse se encuentran en el INEM (Instituto Nacional de Empleo). Además, aquí, se concentran excelentes profesionales que, afectados por la difícil situación laboral del momento (p.ej. decremento de la producción, cierre de empresas, etc.) han perdido su puesto de trabajo. También, la pérdida del puesto puede ser debida a otras circunstancias, siendo las fusiones de empresas, las diferencias con los superiores jerárquicos, la no-posibilidad de crecimiento en la compañía, etc.

Entorno y competidores

Cuando la empresa ficha a personas procedentes de compañías competidoras o de compañías del sector se le denomina ‘caza de talentos’ (personal de alta calidad). Estos individuos poseen excelentes capacidades y conocimientos que les propicia a la hora de obtener unos rendimientos elevados en su nueva empresa. Sin embargo, para atraer a dichas personas las organizaciones deben aumentarles el salario, cosa que incrementa el coste de mano de obra en la propia organización. Además, esta práctica puede ser éticamente discutible para muchas empresas, es así que éstas no emprenderán dicha práctica.

Las pequeñas y medianas empresas fichan a personas procedentes de compañías más grandes para aprovechar las inversiones en formación y desarrollo que estas más grandes hicieron.

Clientes

Los clientes son una fuente innovadora de reclutamiento externo dado que saben de la organización y de los productos (bienes o servicios) que ofrece. Los clientes pueden traer más entusiasmo a la compañía que otros individuos, y además, como compradores o consumidores pueden tener ideas interesantes para realizar mejoras.

Métodos de reclutamiento tradicional

A continuación se exponen una serie de métodos de reclutamiento que implican un reclutamiento tradicional.

Métodos tradicionales	<i>Publicidad en medios de comunicación</i>
	<i>Agencias de contratación</i>
	<i>Reclutadores</i>
	<i>Ferias de empleo</i>
	<i>Prácticas de empresa</i>
	<i>Cursos de formación</i>
	<i>Compañías de búsqueda de ejecutivos</i>
	<i>Asociaciones profesionales</i>
	<i>Solicitantes por iniciativa propia</i>
	<i>Puertas abiertas</i>

Tabla 7: Métodos de reclutamiento tradicional más conocidos.
Fuente: Elaboración propia.

Publicidad en medios de comunicación

Las empresas emplean la publicidad para comunicar sus puestos de trabajo disponibles al público, utilizando periódicos, revistas, radio, televisión y vallas publicitarias como medios de comunicación. Cada empresa emplea un medio distinto según la actividad laboral a la cual se dedica.

Aunque un número reducido de personas basan en la publicidad la decisión de emplearse, el anuncio publicitario genera interés, motivando a la persona a indagar más sobre las oportunidades de empleo que la empresa proporciona. Las empresas deben enfatizar las cualidades del puesto de trabajo vacante, así como indicar cómo los interesados tienen que responder (personalmente, por teléfono, correo, curriculum, etc.).

En una situación de alta demanda la empresa debe considerar todos los medios de comunicación disponibles. Si las necesidades de contratación apremian, con la radio, la televisión y las vallas publicitarias se obtienen buenos resultados. Sin embargo, estos medios de comunicación tienen un coste más elevado que los anuncios en periódicos o revistas. A su vez, la cantidad de información a transmitir es limitada. Quizás estos medios podrían no ser suficientes por sí mismos, teniendo que recurrir a los medios electrónicos.

Los anuncios en periódicos o revistas aportan una amplia cobertura a un coste relativamente reducido. Se dividen en dos grupos:

- **Anuncios por palabras.** Son los denominados ‘clasificados’ o ‘económicos’, utilizados para el reclutamiento de personal de nivel operativo y siendo concisos y claros.
- **Anuncios de puestos de mayor entidad.** Son los utilizados en el reclutamiento de personal ejecutivo y directivo.

Las empresas deben considerar los siguientes ítems a la hora de elaborar los anuncios en prensa:

- Referentes al medio
 - ◇ *Elección del periódico, día y lugar de inserción*
 - ◇ *Tamaño adecuado*
 - ◇ *Tipografía idónea*
- Referentes al lenguaje.
 - ◇ *Lenguaje claro*
 - ◇ *Sintaxis adecuada*
- Referentes a la empresa.
 - ◇ *Nombre de la empresa / anuncios ciegos⁶*
 - ◇ *Sector de actividad en que opera*
 - ◇ *Otras indicaciones*
- Referentes al puesto.
 - ◇ *Nombre del puesto*
 - ◇ *Requerimientos de puesto*
 - ◇ *Funciones a desempeñar*
 - ◇ *Remuneración*
 - ◇ *Lugar de trabajo*
 - ◇ *Horario*
 - ◇ *Ventajas*
- Referentes al candidato.
 - ◇ *Edad*
 - ◇ *Sexo*
 - ◇ *Titulación*
 - ◇ *Experiencia*
 - ◇ *Condiciones personales*

Agencias de contratación

Las agencias de empleo son organizaciones que prestan servicios de reclutamiento a las empresas, ayudando, al mismo tiempo, a los solicitantes de empleo a encontrar un puesto de trabajo. Normalmente, las empresas abonan una parte proporcional del salario de los empleados contratados como honorarios a dichas agencias (privadas). Cabe mencionar que acudir a agencias de empleo es de gran utilidad cuando las compañías quieren un perfil laboral concreto. Las agencias de empleo pueden ser privadas o públicas.

- **Agencias de empleo privadas.** Son las denominadas ‘caza talentos’ o ‘head-hunters’ en inglés, especializadas en el reclutamiento de individuos de ‘cuello blanco’. Aunque, la empresas utilizan estas agencias de empleo privadas para cualquier categoría de puesto de trabajo e incluso nichos particulares. No todas la agencias privadas son apropiadas cubrir las necesidades de las organizaciones por tanto se

⁶ Se denomina *anuncio ciego* al anuncio en el cual no aparece el nombre de la empresa.

debe seleccionar cuidadosamente a aquella agencia que posea conocimientos del entorno en el que opera dicha empresa.

- **Agencias públicas de empleo.** No todas las agencias públicas utilizan sistemas informatizados para cruzar la información de los puestos de trabajo con la información de los solicitantes de empleo, como una ayuda en el proceso de reclutamiento. Cabe destacar que dichas agencias prestan sus servicios de reclutamiento de manera gratuita tanto para la empresa como para los individuos.

Reclutadores

Los reclutadores se concentran en las universidades y escuelas, siendo la secretaria dedicada a la orientación e información de empleo o la persona responsable de la bolsa de trabajo quien mantiene vínculos con las empresas. Dichas personas son las responsables de identificar y concertar entrevistas con los alumnos más cualificados para las empresas.

Los reclutadores deben cuidar la imagen que proyectan en las entrevistas con los estudiantes puesto que éstos últimos pueden entender el comportamiento del reclutador como una manifestación de la condición de la empresa; deben interesarse en las prioridades del estudiante y abordar sus puntos de interés. Además, el reclutador debe acentuar las oportunidades que proporciona el puesto de trabajo y establecer una línea de comunicación con los alumnos.

Ferias de empleo

Es un evento emprendido por las universidades y escuelas donde se reúne a importantes empresas las cuales realizan conferencias para estudiantes de último curso, facilitan información acerca de una carrera profesional en su propia empresa, entregan modelos de solicitud de empleo a dichos estudiantes e, incluso, mantienen una entrevista inicial con aquellos estudiantes interesados.

Las organizaciones tienen la oportunidad de conocer a mayor número de solicitantes de empleo en un breve periodo de tiempo, representando un coste menor por contratación.

Prácticas de empresa

Las prácticas de empresa implican incorporar temporalmente a estudiantes en las plantillas de las empresas, sin obligación alguna para emplearlos permanentemente y sin ninguna obligación por parte de los estudiantes a continuar en la organización más allá del periodo de prácticas.

Ser becario supone emplearse transitoriamente durante el periodo estival o, en ocasiones, a tiempo parcial durante el curso académico. El estudiante aplica los conocimientos adquiridos en sus años universitarios (o escolares) en el desempeño de las tareas encomendadas por la compañía, experimentando de primera mano las prácticas de un negocio. Si el periodo de prueba resultara ineficaz, ni el becario ni la empresa estarían obligados a continuar.

Cuando éstos finalizan las prácticas de empresa se desenvuelven mejor en el mundo laboral. Muchas compañías lo consideran un método eficaz de captación de talento y lo utilizan como una oportunidad de probar a futuros empleados antes de formalizar una oferta de trabajo.

Cursos de formación

Reconocidas empresas dedican cursos de formación sin costes relacionados con la actividad de los estudiantes de último curso. A los mencionados cursos se accede tras un duro cribado. Este método posibilita a la empresa obtener información de los participantes mediante sus intervenciones, su desempeño en grupo, etc., catalogándose como un proceso de selección completo.

Compañías de búsqueda de ejecutivos

Son compañías externas que se emplean para localizar a profesionales y ejecutivos con experiencia cuando otras fuentes resultan inadecuadas, siendo su mejor baza el proceso de selección de candidatos sublimes. Además, buscan a estos candidatos aun cuando no están buscando de manera activa un empleo en ese momento. Con este método las empresas abonan un porcentaje del salario del primer año de los empleados contratados como honorarios a dichas compañías externas.

Representantes de la compañía de búsqueda de ejecutivos visitan a las empresas cliente para así comprender las metas y habilidades requiere el puesto de trabajo disponible. Una vez obtenida dicha información tratan de localizar a los candidatos potenciales para iniciar el proceso de entrevistas que confirme sus referencias. Hecho esto, preseleccionan y presentan a los mejores a las empresas cliente para que ésta tome la decisión final de contratación.

Las compañías de búsqueda de ejecutivos disponen de bases de datos de currículums para su proceso de preselección. También emplean directorios especializados, contactos en la red, contactos personales, clientes previos, etc.

Las compañías de búsqueda de ejecutivos pueden ser de contingencia o de consultoría.

- **Compañías de contingencia.** Actúan cuando se necesita cubrir un puesto de trabajo de manera inminente o de ocupación compleja, así como cuando una empresa desea contactar con personas cualificadas de primer nivel, independientemente de la existencia o no de la vacante.

Las empresas cliente abonan los honorarios, únicamente, si la colocación de un candidato en el puesto de trabajo es exitosa. Como se ha mencionado con anterioridad, estas empresas abonan un porcentaje del salario del primer año de los empleados contratados como honorarios, y además, los gastos incurridos por la compañía externa.

- **Compañías de consultoría.** Son consideradas asesoras para las empresas cliente, actuando solamente sobre una base contractual lo que proporciona a la empresa cliente un compromiso más firme, una atención más personalizada, más tiempo de dedicación y búsquedas precisas. Las compañías de consultoría se han orientado a reclutar ejecutivos de negocios de alto nivel.

Asociaciones profesionales

Muchas asociaciones profesionales en contabilidad, finanzas, marketing y recursos humanos proporcionan servicios de reclutamiento y colocación para sus asociados, publicando anuncios de empleo en su propio noticiero y en su página web. Ciertas asociaciones realizan un servicio de referencias de empleos para asociados que buscan nuevas posiciones y para empresas que disponen de vacantes.

Solicitantes por iniciativa propia

Son aquellos individuos que presentan voluntariamente una solicitud de empleo a determinadas empresas, las cuales han asombrado positivamente por su reputación laboral (p.ej. Google) a dichos individuos. Este método tiene la capacidad de atraer a personas cualificadas sin grandes esfuerzos de reclutamiento.

Los solicitantes de empleo por propia iniciativa representan para las empresas unos recursos humanos muy valiosos.

Puertas abiertas

Las puertas abiertas es un método más económico y más rápido que las agencias de contratación, y también, más aceptado que las ferias de empleo. Además, es una buena herramienta cuando la tasa de desempleo es reducida.

Aquí, las empresas proporcionan un ambiente cálido e informal que motiva las ofertas de empleo en el acto. Si el evento es abierto reunirá a muchos aspirantes, pudiendo estar o no capacitados para los puestos disponibles. Por esto, las empresas realizan estas jornadas únicamente por invitación previa, para así garantizar la idoneidad del candidato. Es decir, la compañía selecciona los mejores currículums acordes con el anuncio publicado e invita, posteriormente, a aquéllos preseleccionados.

Métodos de reclutamiento en línea.

Internet ha supuesto una revolución para las empresas en cuanto a los métodos de reclutar a las personas idóneas para los puestos de trabajo disponibles, así como en cuanto al modo de presentar una solicitud de empleo para dichos puestos.

Por una parte, el reclutamiento on-line presenta las siguientes ventajas frente a los métodos reclutamiento tradicional:

- Es un método menos costoso económicamente que el tradicional puesto que la publicidad en Internet es más barata. Además, en Internet los aspirantes responden a los anuncios con mayor rapidez y en mayor cantidad (mayor variedad de individuos)
- Es un método más rápido dado que la empresa tiene automatizada por ordenador la puesta en contacto con las personas, así como el procesamiento de sus currículums vitae, reduciendo por tanto el tiempo que transcurre desde que un puesto queda libre hasta que se ocupa.
- Aquí, las empresas pequeñas y medianas pueden reclutar a personas procedentes de cualquier país.

Por otra parte, el reclutamiento on-line tiene las siguientes limitaciones que la empresa debe tener en cuenta:

- En este método la organización debe establecer filtros para descartar a aquellos aspirantes que no reúnan las cualidades necesarias.
- Con este método las empresas compiten con mayor intensidad para así atraer a los mejores candidatos.
- Aquí, la confidencialidad puede ser un problema ya que los datos personales del aspirante pueden ser pirateados por los hackers.

A continuación, se exponer los diversos métodos de reclutamiento en línea:

Métodos en línea	<i>Ferias virtuales de empleo</i>
	<i>Sitios web corporativos</i>
	<i>Redes sociales</i>
	<i>Plataforma web</i>

Tabla 8: Métodos de reclutamiento en línea más conocidos.

Fuente: Elaboración propia.

Ferias virtuales de empleo

En las ferias virtuales participan varias empresas las cuales facilitan información y oportunidades de empleo a todos aquellos asistentes que lo deseen, pudiendo hablar de tú a tú con dichas organizaciones participantes. Es un método que congrega a un mayor número de asistentes en contraste con una feria física. Además, es un escenario menos costoso para las empresas, así como más cómodo para los participantes. Aquí en España anualmente se celebra la ‘Feria Mercado Laboral Virtual’ organizada por la Comunidad Laboral Trabajando.com - Universia.

Sitios web corporativos

Los puestos de trabajo disponibles pueden ser consultados a través de la página web de la empresa donde se listan dichos puestos, indicándose el modo de presentar la solicitud de empleo. Este método debe utilizarse como un mecanismo de venta que promueva a la compañía entre los candidatos para las vacantes disponibles, siendo un método optimista y que proporcione la información adecuada. Una buena página web corporativa debe infundir un sentimiento del tipo de cultura corporativa que existe dentro de la organización.

Redes Sociales

Las redes sociales son la principal herramienta del reclutamiento 2.0 que utilizan las empresas, siendo la más importante para cazar talento. Aunque, este modelo de reclutamiento condiciona a la empresa a desarrollar y mantener actualizada su presencia en las redes sociales.

Un estudio realizado por regionsjob.com muestra, por una parte que, el 82% de los entrevistados disponen de un perfil profesional en línea, y por otra parte, que el 33% de los entrevistados publica contenido en línea. Es por estos que es un buen método para atraer a candidatos

Los solicitantes de empleo deben aprovechar las oportunidades que traen las redes sociales, y así desarrollar una buena marca personal, mantener sus plataformas actualizadas, mostrarse visibles ante sus iguales y las empresas (no pasar desapercibidos) a fin de aumentar la red de contactos que les auguren un éxito laboral.

Como muestra, la herramienta más efectiva de reclutamiento 2.0 es LinkedIn dado que ocupa un elevado índice de usuarios competentes (más de 300 millones de usuarios activos y pasivos). Con esta plataforma las empresas pueden comunicar sus actividades, buscar a candidatos según la categoría de los puestos, contactar con los usuarios más interesantes, mantener relaciones B2C (empresa-clientes) o B2B (empresa-empresa).

Plataforma web

Las empresas utilizan las plataformas web mediante la determinación de los criterios, habilidades y experiencia necesaria que el puesto tiene, así como la ubicación de dicha compañía. Así pues, los solicitantes de empleo pueden buscar en estas plataformas, según la categoría de los puestos, el grado de experiencia y nivel educativo

que posean, la localización donde se encuentren, etc. Como ejemplo, en España está operativa la plataforma Monster.com.

En esta pizarra on-line los solicitantes de empleo disponen de consejos prácticos para saber elaborar correctamente un curriculum vitae, mantener entrevistas de trabajo, así como de información sobre salarios y contactos en red. Actualmente, estas plataformas permiten a los solicitantes bloquear a ciertas empresas para que éstas no puedan ver el curriculum. Cabe destacar que el servicio de Monster.com está catalogado como de alto nivel de privacidad.

7.5 ADAPTACIÓN DE FUENTES Y MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO PARA MCE

Una vez determinado el proceso de reclutamiento de personal, el director debe ajustar las fuentes y los métodos de reclutamiento a las necesidades de recursos humanos de la empresa. Según el marco teórico desarrollado anteriormente y atendiendo a los puestos de trabajo de la compañía Magic Corner España, se ha realizado, en primera instancia, una tabla que muestra los métodos de reclutamiento internos acordes para el puesto de *responsable de fabricación*, y en segunda instancia, una matriz donde están representadas las fuentes y los métodos de reclutamiento externo acordes para el puesto de *operario final de línea*.

Métodos internos	Anuncios de empleo	x
	Ofertas de empleo	
	Referencias de empleados	x

Tabla 9: Métodos internos apropiados para el puesto de responsable de fabricación.
Fuente: Elaboración propia.

Por una parte, la inclusión de otro turno de trabajo deja, al mismo tiempo, un nuevo puesto de responsable de fabricación vacante. Con miras a cubrir dicho puesto, se ha acordado con el director informar al *operario final de línea* la existencia del puesto vacante. Lo más adecuado es promocionar al actual *operario final de línea*, puesto que ya conoce el funcionamiento de la máquina, beneficiándose de no precisar formación alguna.

Por otra parte, el nuevo turno de trabajo implica la búsqueda y captación de personas ajenas a la empresa con la finalidad de cubrir los dos nuevos puestos de *operario final de línea* vacantes. Cabe mencionar que el director también podría emplear las referencias de los empleados para cubrir dichos puestos.

La *tabla 10* expone visualmente dónde localizar a dichos candidatos al puesto y cómo atraerlos. Se ha elaborado teniendo en cuenta la descripción de puestos, para así orientar, adecuadamente, los elementos del puesto a las cualidades y habilidades del candidato.

De acuerdo con el tipo de tareas a desempeñar en el puesto de *operario final de línea*, el director debe buscar a los candidatos entre los antiguos trabajadores y los desempleados.

En la actualidad, personas con notable formación académica y experiencia, se han quedado sin empleo por la situación laboral acontecida en nuestro país. No obstante, las más afectadas han sido aquellas personas mayores de 50 años y aquellas sin nada más que el graduado escolar. Estas últimas tienen el perfil apropiado para cubrir las dos vacantes mencionadas con anterioridad, ya que los requisitos (formación académica, experiencia laboral, tareas, etc.) del puesto son básicos y no precisan dificultad alguna.

En el caso de los parados, se ha concretado atraerlos a través del anuncio en prensa que se muestra más abajo, o de un anuncio una emisora de radio comarcal. También, mediante agencias de contratación, siendo estas públicas (p.ej. SEPE).

En el caso de los ex empleados, el director puede atraerlos con una llamada o un correo electrónico puesto que ya dispone de sus datos de contacto en los ficheros de antiguos empleados.

**Empresa del sector industrial
situada en Carlet (Valencia)**

PRECISA:

Operarios final de línea

Se valora experiencia
Posibilidad de crecimiento interno

Enviar datos de contacto y CV a:
magiccornerespaña@gmail.com

Ilustración 10: Anuncio en prensa para el puesto de *operario final de línea*.

Fuente: Elaboración propia.

		Métodos tradicionales								Métodos en línea					
		<i>Publicidad en medios de comunicación</i>	<i>Agencias de contratación</i>	<i>Reclutadores</i>	<i>Ferias de empleo</i>	<i>Prácticas de empresa</i>	<i>Cursos de formación</i>	<i>Empresas de búsqueda de ejecutivos</i>	<i>Asociaciones profesionales</i>	<i>Solicitantes por iniciativa propia</i>	<i>Puertas abiertas</i>	<i>Ferias virtuales de empleo</i>	<i>Sitios web corporativos</i>	<i>Redes sociales</i>	<i>Pizarras por ítems</i>
Fuentes externas	Universidades y escuelas														
	Desempleados	x	x							x				x	x
	Entorno y competidores														
	Clientes														

Tabla 10: Relación entre las fuentes y los métodos externos para el puesto de Operario a final de línea.

Fuente: Elaboración propia.

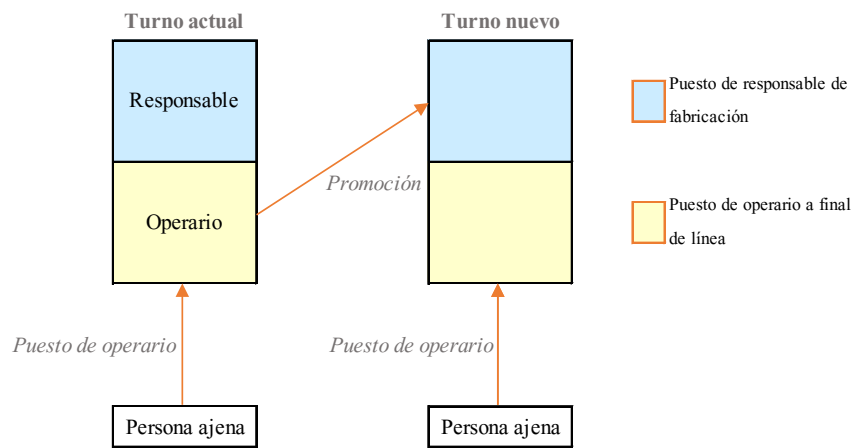


Ilustración 11: Ocupación de puestos según la políticas de reclutamiento.
Fuente: Elaboración propia.



8. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal empieza una vez localizados y captados los individuos que pueden ser de utilidad para la empresa. Ahora, ésta debe realizar un severo cribado con el objeto de que permanezcan, al final del mismo, los aspirantes que, de acuerdo con las descripciones de los puestos, mejor cumplan con las expectativas de la organización.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), la selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo.

Sin embargo, para Mondy (2010), la selección es el proceso de optar, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, por la persona que mejor se adapte a un puesto de trabajo en concreto y a la organización. Dicho autor menciona que, además, la meta del proceso de selección es adaptar adecuadamente a las personas con los puestos de trabajo y la organización.

El proceso de selección de personal requiere determinar las características necesarias para realizar exitosamente las tareas del puesto y, seguidamente, evaluar a cada candidato en función de dichas características, normalmente basadas en el análisis de puestos de trabajo. Según como se desenvuelva cada individuo en diversas pruebas y/o de la impresión que provoquen en las entrevistas, gerencia nombrará a la persona más competente para el puesto.

El proceso de selección de personal determina la calidad total de los recursos humanos de la empresa, puesto que contratar al aspirante equivocado puede irritar al personal, especialmente en situaciones donde el trabajo en equipo es vital, pues éstos tendrán que solventar las tareas mal realizadas de los empleados ineptos. Además, un candidato así puede incitar a que los mejores empleados abandonen la empresa. Ahora bien, si estos aspirante están demasiado capacitados o no se adecuan al puesto o a la cultura organizativa, también serán “incompetentes” y, seguramente, se desentiendan de la empresa.

La selección de los individuos más acertados proporciona a la empresa el mejor modo de incrementar la productividad. Si la empresa contrata a aspirantes equivocados, no tendrá éxito aun teniendo una estructura organizacional sólida, una planificación perfecta y sistemas de control bien afinados. En definitiva, los recursos humanos marcan la diferencia.

8.1 PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

La preselección de candidatos es una etapa que puede ser considerada como negativa puesto que se emplea para descartar a los aspirantes poco interesantes o distantes de los requerimientos del puesto. Dicha etapa del proceso de selección se realiza en ausencia de los candidatos y mediante la documentación aportada por los mismos.

Los datos en la documentación aportada por los solicitantes de empleo se clasifican en tres categorías:

- Excluyentes
- Valorables o ponderables
- Indicativos

La empresa debe empezar por descartar las candidaturas en las cuales concurre algún dato excluyente. No obstante, es conveniente aplicar los criterios de exclusión con cierta dosis de flexibilidad. Una vez hecho esto,

se continúa con los valorables o ponderables. Los sistemas habituales de valoración suele ser aquellos de juicios globales (excelente, bueno, regular, malo, muy malo); o aquellos de elementos puntuables consistente en predeterminar una escala de puntos de acuerdo con las posibles situaciones del individuo.

En este punto, tras considerar los datos excluyentes así como los valorables o ponderables, la compañía habrá descartado determinadas candidaturas; pero otras persistirán en el proceso de selección. Ahora, la empresa dispondrá de un número de candidatos más reducido, los cuales serán convocados para realizar unas pruebas o una entrevista.

Es aconsejable que la compañía remita una carta personalizada, cordial y signada a todos los individuos descartados, agradeciéndoles la confianza depositada en la empresa. Habitualmente, se puede indicar que, salvo petición en contra, se conservará la solicitud del aspirante en archivo para futuras oportunidades.

8.1.1 Revisión de cartas de recomendación

Una carta de recomendación es un escrito elaborado por el antiguo responsable jerárquico o por el antiguo director del solicitante de empleo. Las cartas acostumbran a estar acompañadas por el currículum vitae del solicitante, cuya utilidad reside en proporcionar información complementaria de dicho individuo, exponiéndose positivamente la anterior vida laboral del mismo así como sus aptitudes humanas, las cuales no pueden ser incluidas en el currículum. Cabe mencionar que lo más trascendental es saber quién firma la carta.

8.1.2 Revisión del currículum vitae

Un currículum vitae es un documento muy importante empleado en la búsqueda de empleo. Es una herramienta esencial de promoción utilizada por solicitantes de empleo. En el currículum se detalla la formación académica, la experiencia laboral y las habilidades y capacidades de la persona. Ante la creciente amenaza de robos de identidad, el solicitante debe evitar revelar el número de seguridad social así como la fecha de nacimiento en su currículum.

8.2 ENTREVISTA DE TRABAJO

Una vez los aspirantes al puesto han superado la entrevista preliminar y las pruebas de selección, la empresa necesita información adicional para conocer si el individuo está preparado para trabajar, así como se adecua a dicha empresa. Dicho de otro modo, gerencia tiene como objetivo dar respuesta a dos cuestiones: ¿Puede el candidato desempeñar las tareas del puesto de trabajo?, y ¿Qué tal resulta el aspirante en relación a los otros candidatos?

La entrevista es el método de selección más ampliamente utilizado por las empresas, para admitir o rechazar una candidatura. Esta es una conversación de carácter profundo y serio, entre gerencia y el candidato al puesto, orientada a evaluar la idoneidad del individuo para el puesto de trabajo a cubrir.

Sin embargo, la entrevista de trabajo es un proceso de selección muy inseguro y difícil de aplicar. Dicho método no sólo precisa que gerencia disponga unas dotes de observación e intuición, sino también exige la aplicación de unas técnicas concretas.

El objetivo principal de una la entrevista de empleo es indagar con mayor profundidad en la información aportada por el candidato en el currículum. Además, posibilita al directivo comprobar si el perfil laboral del candidato se corresponde con el del puesto.



Antes de que gerencia aborde la entrevista con el candidato debe desarrollar un perfil del puesto de trabajo basado en la descripción del puesto. Además, es útil que posea una lista que incluya la comparación de la solicitud de empleo y currículum con los requisitos del puesto, unas preguntas relacionadas con las cualidades que debe poseer el candidato idóneo para el puesto y las expectativas que la empresa considera que debe tener el futuro empleado del puesto.

La práctica habitual consiste en entrevistar a todos los candidatos en un periodo de entre uno y dos días. Esto facilita el recordar las respuestas de los entrevistados y poder compararlas. Cuando todos los candidatos han sido entrevistados, gerencia establece un ranking de candidatos aceptables al puesto.

Es aconsejable que el entrevistador cuide los siguientes puntos:

- Mantener el contacto ocular con el candidato
- Utilizar el nombre del candidato para que sea más formal
- Cuidar la postura ocular y el tono de voz del candidato para evitar que se vea la fatiga o falta de interés
- Cuidar la forma en que planteamos las preguntas
- No omitir hacer preguntas claves
- No ajuiciar antes de hora al candidato por motivos ajenos a su desempeño potencial
- No escuchar
- Hablar en exceso

Ventajas:

- La entrevista es el único elemento para evaluar la apariencia, expresión, porte y reacción del candidato.
- La entrevista es la única prueba capaz de analizar el comportamiento no verbal del candidato.
- Dicho método sirve para predecir la compatibilidad del carácter del candidato con el personal de la empresa.

Por otra parte, están los problemas potenciales que ponen en riesgo el éxito de las entrevistas de empleo, dichos inconvenientes se exponen a continuación:

Preguntas inapropiadas

La empresa debe incorporar a la entrevista de trabajo cuestiones vinculadas con el puesto de trabajo a cubrir, evitando así formular preguntas inapropiadas que alteren la relativa tranquilidad de los aspirantes. Así pues, se deben eludir las cuestiones relacionadas con:

1. La edad
2. La descendencia
3. La apariencia física
4. Las minusvalías físicas o mentales
5. La nacionalidad
6. El estado civil
7. Los vicios
8. El historial delictivo
9. Las enfermedades contagiosas

Juicios prematuros

Los entrevistadores deben evitar los juicios de valor acerca de los candidatos en los primeros minutos de la entrevista de trabajo. Se tiene que considerar que los candidatos muestran un comportamiento atípico consecuencia del nerviosismo que infunde la propia entrevista. Los juicios prematuros que se deben evitar son:

- **Efecto halo.** Se produce cuando una cualidad positiva o negativa del aspirante difumina al resto de cualidades, con un tono respectivamente favorable o perjudicial.
- **Contagio.** Se cree que dos cualidades siempre se dan cuando van frecuentemente asociadas.
- **Efecto contraste.** Se da cuando gerencia evalúa a diversos individuos en periodos de tiempo cercanos.
- **Efecto caballo de batalla.** Se da cuando gerencia tiene una clara preferencia hacia cierto tema, convirtiéndolo en el pilar base de la entrevista.
- **Efecto espejo.** Se produce cuando gerencia busca en el aspirante aquellas cualidades o comportamientos que son muy apreciadas por ella. Si se encuentran le proporcionarán al aspirante una valoración positiva.

Dominio del entrevistador

En las entrevistas la información debe fluir en ambas direcciones, entre el entrevistador y el entrevistado. Los entrevistadores sólo deben conducir la entrevista, permitiendo que los entrevistados se pronuncien tras la recepción de cada pregunta, puesto que el objetivo es obtener información del candidato al puesto. Por tanto, los entrevistadores deben ser buenos escuchas así como buenos proveedores de información.

Tolerancia de información no relacionada con el puesto de trabajo

El entrevistador debe filtrar todas las respuestas del entrevistado a fin de controlar que todas mantengan relación con el puesto de trabajo.

Falta de capacitación

Los entrevistadores deben estar capacitados de manera que al hacer cada pregunta, tengan un propósito relacionado con el puesto de trabajo.

Comunicación no verbal

El lenguaje corporal es una forma de comunicación no verbal entre personas en el cual las acciones físicas como los movimientos, los gestos y las expresiones faciales proyectan pensamientos y emociones. Los entrevistadores deben procurar no emitir señales no verbales equívocas a los entrevistados.

8.2.2 Tipos de entrevistas de selección

Entrevista no estructurada

Es una entrevista amplia en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo a los aspirantes del puesto, siendo temporalmente más extensa que una entrevista estructurada. Esta forma de entrevista presenta un grado de subjetividad e inconsciencia considerable, propiciando que se pasen por alto cuestiones relacionadas con la aptitud, conocimientos y experiencia del candidato. Por tanto, esta entrevista puede ser buena para identificar a los aspirantes que no se adecuen al puesto de trabajo a cubrir.

Entrevista estructurada

Es una entrevista en la cual las preguntas se basan en un marco predeterminado de cuestiones. Esta **forma** de entrevista tiene un nivel de objetividad y conciencia más alto, respecto a la entrevista no estructurada. En cambio, no permite al entrevistador explorar respuestas interesantes del candidato. Esta entrevista parte directamente del análisis de puestos.

Entrevista conductual

Es una entrevista en la cual las preguntas también están estructuradas. Parte de la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor instrumento de predicción del comportamiento futuro. En ella se pide a los aspirantes que relaten acontecimientos reales de su pasado que sean relevantes para el puesto de trabajo.

En esta forma de entrevista se busca que el candidato describa una situación comprometida, así como el modo en que actuó y el éxito que obtuvo ante dicha situación. Una característica positiva de estas entrevistas es su capacidad para usarse como mecanismo de desempate.

Entrevista mixta

Es una entrevista en la cual las preguntas son tanto estructurales como no estructurales. Mientras que la parte estructurada permite las comparaciones entre candidatos, la parte no estructurada permite conocer de un modo más profundo las características únicas del candidato.

8.2.3 Métodos de entrevistas de selección

Entrevista personal

En la reunión interviene un entrevistador y un aspirante al puesto, favoreciendo una discusión sin tensiones.

Entrevista de grupal

En la reunión interactúan un entrevistador y varios candidatos al puesto, favoreciendo a la **detección** de capacidades interpersonales del individuo en cuestión, mientras participa en las discusiones de grupo. Este método ahorra tiempo a gerencia.

Entrevista de panel

En la reunión intervienen varios entrevistadores y un sólo aspirante al puesto, favoreciendo la emisión de juicios desde puntos de vista múltiples y en conjunto. Los entrevistadores emiten juicios conjuntos.

Entrevista sucesiva

En la reunión interactúan varios entrevistadores y un sólo candidato al puesto. A diferencia de la entrevista de panel los entrevistadores emiten juicios de valor por separado. Una única valoración negativa por parte de uno de los entrevistadores es motivo suficiente para descartar al candidato en cuestión.

Entrevistas múltiples

En la reunión intervienen el aspirante al puesto y sus responsables, compañeros y subordinados. Permite a la empresa obtener una perspectiva más amplia del candidato.

8.3 INVESTIGACIÓN PREVIA AL EMPLEO

La investigación previa al empleo comprende la comprobación de antecedentes así como de referencias.

8.3.1 Verificación de antecedentes

Las comprobaciones de antecedentes se realizan para contratar a los mejores aspirantes, así como para evitar una demanda por contratación negligente.

Según Mondy (2010), una contratación negligente es la responsabilidad en la que incurre una empresa cuando no realiza una verificación razonable de los antecedentes de un candidato, asignado a un individuo potencialmente peligroso a un puesto de trabajo en el cual puede causar daños.

Este método sirve para determinar la exactitud de la información aportada por el candidato y si existe omisión de información, por parte de éste. Las cartas de recomendación de empresas que en la actualidad no existen y las incongruencias entre la solicitud de empleo y el currículum proporcionado, son motivo de alerta para la organización.

Verificar antecedentes implica obtener datos a partir de diversos medios, incluyendo la anterior empresa, antiguos compañeros de trabajo, centros académicos, etc. Dichos datos corresponden a:

- Anterior empleo
- Formación académica
- Referencia personales
- Antecedentes penales
- Antecedentes en la conducción
- Pleitos civiles
- Número de registro de la seguridad social

Además, con mayor frecuencia, las organizaciones utilizan las redes sociales para recopilar información acerca del modo de vida del individuo así como de su carácter.

8.3.2 Verificación de referencias

En la carta de recomendación, en la solicitud de empleo, en el currículum vitae, o en el curso de ambas entrevistas, el aspirante puede haber citado nombres de personas con las que trabajó anteriormente, pudiendo éstas, proporcionar información acerca del individuo en cuestión. Aunque, la mejor opción para la compañía es acudir directamente a los anteriores responsables del candidato o al alto mando de su anterior empresa con el objetivo de obtener referencias objetivas.

Cabe destacar que las compañías no son partidarias de proporcionar informes por escrito, especialmente si dichos informes son negativos. Tampoco son partidarias de proporcionar informes telefónicos puesto que también son comprometidos, salvo que se conozca personalmente a la persona con la que habla.

8.4 PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las pruebas de selección son actuaciones que sirven para evaluar las aptitudes, las habilidades, la personalidad, y en cierto grado, la motivación de los aspirantes, posibilitando a la empresa seleccionar aquellos candidatos mejor valorados en relación al puesto de trabajo que pretende cubrir. Así mismo, es una forma eficiente de recopilar información que las entrevistas de empleo no pueden obtener.

Estas pruebas tienen un carácter prospectivo puesto que tratan de predecir el comportamiento futuro de un individuo, interpretando y extrapolando los resultados logrados en el presente.

Las pruebas por sí mismas son insuficientes para evaluar satisfactoriamente a un candidato dado que no son infalibles. Únicamente ayudan a la empresa a minimizar los problemas de contratar a personas poco capacitadas y de rechazar a candidatos muy capacitados. Las compañías precisan utilizarlas en conjunto con otras herramientas de selección.

8.4.1 Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas

Las pruebas de selección adecuadamente diseñadas deben fundarse en criterios sólidos, además ser estandarizadas, objetivas, fiables y, principalmente, válidas.

Fiabilidad. La fiabilidad es la consistencia (duración, estabilidad y solidez) de los resultados obtenidos por un individuo cuando se somete de nuevo a pruebas idénticas o equivalentes. Si una prueba tiene poca fiabilidad, también será una herramienta de predicción de poca validez. No obstante, la existencia de fiabilidad, en sí misma, no garantiza la validez de la prueba.

Validez. La validez es la medida en la cual se mide lo que pretender medir. Los patrones de validez son:

- **Validez de criterio.** Aquellos individuos que desempeñen correctamente las tareas en la prueba lo harán también en el puesto de trabajo.
- **Validez de contenido.** La prueba contiene una muestra objetiva y representativa de las tareas y aptitudes requeridas en el puesto de trabajo.

Ventajas:

- Las pruebas son un buen método para predecir el desempeño en un puesto de trabajo.
- Las pruebas tienen un coste insignificante en comparación con los costes finales de una contratación.
- El éxito de las pruebas aporta a la empresa una herramienta útil en futuros procesos de selección.

Desventajas:

- Las pruebas se equivocan al predecir la motivación del individuo
- Las pruebas provocan ansiedad y nerviosismo en el individuo

8.4.4 Tipos de pruebas de selección

Pruebas psicológicas o de personalidad

Son aquellas que definen los rasgos de personalidad, inteligencia, etc. del candidato. Se posicionan entre las menos fiables, siendo su validez cuestionable ya que la relación entre personalidad y desempeño, con frecuencia, es muy vaga y sugestiva. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas profesionales, ni están limitadas por el tiempo, ni miden habilidades en particular para la resolución de problemas.

Las empresas utilizan los resultados obtenidos para constituir diversos equipos creativos u homogéneos, orientados a compatibilizarse.

Pruebas de conocimientos o aptitudes cognitivas

Son aquellas que determinan las habilidades generales de vocabulario y fluidez verbal, memorización, razonamiento, así como las habilidades numéricas. Se utilizan cuando el contenido de los puestos de trabajo es rápido y fluido. Dichas pruebas son fiables puesto que determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Un ejemplo de éstas son las pruebas empleadas en las oposiciones a la administración pública.

Pruebas profesionales o de desempeño

Son aquellas que requieren que un aspirante desempeñe una tarea o un conjunto de tareas de principio a fin. Dichas tareas son representativas del puesto de trabajo, es decir, simulan las condiciones reales de trabajo.

Normalmente, estas pruebas se utilizan para medir la habilidad de los candidatos de nivel operativo puesto que éstos tienen unas tareas definidas, relativamente fáciles de examinar. En cambio, los mandos intermedios no desempeñan tareas, sino funciones indefinidas, difíciles de evaluar.

Pruebas situacionales

Son aquellas que determinan si el candidato posee las competencias requeridas por el puesto de trabajo. Las pruebas situacionales necesitan de una inversión económica considerable y de tiempo suficiente, motivo por el cual están diseñadas para puestos directivos o profesionales de alta calificación. Un ejemplo de éstas son las pruebas In-basket. Dicha prueba parte de que el aspirante es colocado a la cabeza de un departamento y encuentra en la bandeja de asuntos pendientes de la mesa de su oficina diversos informes, planes, notas, etc. A partir de eso, el candidato debe analizar dicha documentación y solucionar los problemas que se le presenten de manera personal o delegando. Este deberá solicitar información, convocar reuniones, planificar, organizar, etc. Aquí, la empresa tiene en cuenta tanto el resultado final como el proceso empleado en la resolución del problema.

Pruebas de integración grupal o dinámica de grupos

Se diferencian de las pruebas situacionales en que permiten evaluar a varios individuos simultáneamente. Se parte de una situación problemática que, habitualmente, guarda relación con las funciones del puesto de trabajo que se pretende cubrir. La empresa reúne a los aspirantes para discutir la situación y tomar decisiones en torno al problema, evaluando tanto la calidad de las aportaciones individuales como la capacidad de trabajo en equipo.

8.5 DECISIONES DE CONTRATACIÓN

Una vez la empresa ha evaluado los resultados obtenidos por los candidatos en las pruebas, la información de las entrevistas, la verificación de antecedentes y de referencias, ésta entra en la fase de elección de aquel aspirante que tenga las habilidades que más se ajustan al puesto vacante. Sin embargo, determinadas compañías consideran que el potencial de desarrollo es tan importante como la capacidad de ocupar dicho puesto.

¿A quién corresponde la responsabilidad de tomar de decisión de contratación?; si la empresa es pequeña, gerencia tiene el poder de decidir a qué finalista contratar. La compañía no sólo comunicará su decisión al candidato seleccionado sino también a aquellos individuos no admitidos. Siempre que el proceso de elección

fuere objetivo y transparente, los aspirantes aceptarán el resultado. La empresa puede remitirles una carta de rechazo personalizada, cordial y signada para reducir el sentimiento de rechazo y evitar que dicho individuo tenga una visión negativa hacia la compañía.

Se debe procurar que el tiempo que transcurre entre el comienzo del proceso de selección y su finalización sea lo más breve posible, ya que cuando un individuo está en un proceso de selección, posiblemente presentara su currículum a otras empresas. Por tanto, cualquier demora puede dar como resultado que la compañía pierda a dicho candidato porque aquellos finalistas del proceso con frecuencia tienen otras opciones de empleo.

Cabe mencionar que para cada organización o grupo de puestos de trabajo, el método de selección óptimo será diferente.

8.6 EXAMEN MÉDICO

La utilidad del reconocimiento médico reside en determinar la aptitud física del personal, es decir, evaluar la salud de los empleados con respecto a las tareas que desempeñan. Además, es interesante precisar si el aspirante es drogadicto o alcohólico, y –además- escudarse de probables reclamaciones por daños.

Normalmente, el análisis de drogas consiste en pedir a los empleados que superen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección, teniendo como objetivo evitar la contratación de individuos que puedan ser problemáticos.

Por su parte, la precaución ante probables reclamaciones por daños se fundamenta en la posibilidad de que cualquier empleado alegue haber padecido una pérdida de visión o de oído, por ejemplo, debido a las pésimas condiciones higiénicas de la compañía. En caso de constatarse este defecto en la momento de la incorporación del nuevo empleado, la reclamación queda invalidada si se puede demostrar que dicha pérdida ya existía.

Hay unos supuestos en los que resulta obligatorio para el empleado someterse al reconocimiento médico. Si el empleado se niega a dicha exploración, puede ser sancionado disciplinariamente. Dichos supuestos imprescindibles son:

- Evaluar el efecto de las condiciones de trabajo sobre el estado de salud del empleado
- Evaluar si el estado de salud representa un peligro para sí mismo o para sus compañeros (examen médico para detectar enfermedades graves o muy contagiosas)

Las medidas de atención de la salud del personal se tratarán respetando la intimidad y dignidad del mismo, así como la confidencialidad de toda la información relacionada con su estado de salud.

8.7 PERIODO DE PRUEBA

La empresa puede establecer un periodo de prueba para el individuo seleccionado, siendo un acuerdo optativo, que de aceptarse debe estar constatado por escrito en el contrato de trabajo. El Estatuto de los Trabajadores contempla un periodo de prueba que en ningún caso puede exceder de seis meses para los técnicos titulados, ni de tres meses para el resto de empleados.

El nuevo personal tendrá los mismos derechos y obligaciones correspondientes al puesto que desempeñe, exceptuando aquellos derivados de la resolución de la relación laboral, es decir, la relación laboral puede ser rescindida por voluntad de cualquiera de las partes, sin alegar causa alguna y sin preaviso, salvo pacto en contrario. El Estatuto determina que la relación laboral podrá rescindirse por una serie de causas objetivas,

como ahora la ineptitud del nuevo empleado, siendo conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la compañía. Por esto, conviene que gerencia se responsabilice de supervisar constantemente a los recién incorporados, en orden a proclamarlos aptos o no aptos para el puesto de trabajo.

En ocasiones, esta fase puede ser sustituir ciertas partes del proceso de selección dado que si el seleccionado logra desempeñar correctamente las tareas de su nuevo puesto durante un periodo de prueba, el proceso de selección “empezará” y terminará aquí.

8.8 PROCESO DE SELECCIÓN PARA MCE

El proceso de selección en la empresa MCE dará comienzo una vez se hayan buscado y captado a los posibles candidatos para el puesto de operario final de línea. Cabe destacar que el nuevo proceso de selección de personal para MCE, está condicionado por el tipo de empresa (microempresa), la jerarquía del puesto a cubrir (operativo) y el tiempo disponible para desarrollar dicho proceso (un mes).

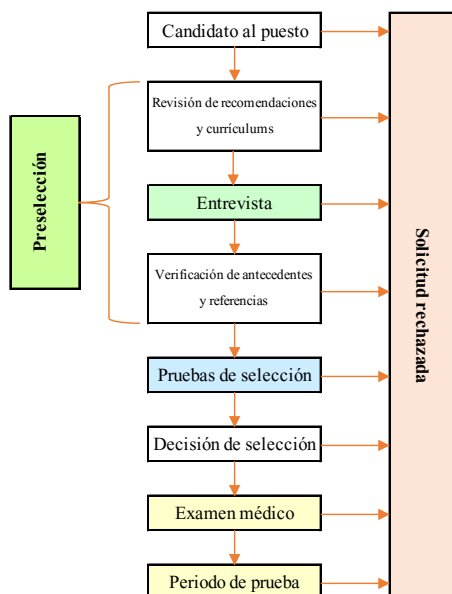


Ilustración 12: Proceso de selección de personal en la compañía MCE.

Fuente: Elaboración propia.

La anterior ilustración representa el proceso de selección para los candidatos al puesto de operario final de línea, que se ha planteado para la compañía MCE.

El proceso comienza cuando los aspirantes captados en la fase de reclutamiento aportan su currículum vitae a la empresa. Hecho esto, el director debe revisar cada currículum para conocer la idoneidad de cada candidato. Si dicho aspirante se adecua a los requerimientos del puesto, pasa a la siguiente fase de preselección, la entrevista de trabajo. Se ha realizado una entrevista modelo para el puesto en cuestión (ver [Anexo 11](#)), con miras a que el director la emplee con los candidatos en el momento dado. En dicha entrevista, se han elaborado unas preguntas “trampa” donde las respuestas de personalidad deben adecuarse a las respuestas sobre las competencias del puesto, en caso contrario, el aspirante no estará siendo honesto. En caso de que la revisión del currículum resulte negativa, el candidato es descartado del proceso y el director archivará su currículum.

A continuación, el director debe indagar en los antecedentes del candidato, así como comprobar tanto las referencias aportadas en su currículum vitae como aquellas mencionadas durante la entrevista de trabajo. Si el

director recibe cualquier opinión negativa del aspirante, el candidato es descartado y el director no archivará su currículum.

Hecho esto, concluye la preselección de aspirantes al puesto de operario final de línea. A partir de aquí, el director de MCE debe concretar las pruebas más convenientes al puesto en cuestión. La prueba que aportará más fiabilidad y validez a la selección del candidato, será la prueba profesional o de desempeño. Normalmente, estas pruebas se utilizan para medir la habilidad de los candidatos de nivel operativo puesto que éstos tienen unas tareas definidas, relativamente fáciles de examinar. En dicha prueba el aspirante debe posicionarse en el puesto de operario final de línea donde desempeñará las tareas reales del puesto de trabajo. Mientras el candidato realiza la prueba, el director debe anotar los pros y los contras del aspirante, en contexto con el puesto que podrá ocupar.

Una vez superada la prueba, el director debe decidir qué candidatos son los idóneos para cubrir las dos vacantes en la empresa, a falta de que éstos se sometan al examen médico. Aquí, el director comunicará a cada aspirante, por teléfono, su decisión de contratación, ya sea buen agrado o no. Al final del proceso, los afortunados serán contratados en periodo de prueba durante unos meses para mayor seguridad. En caso de que no se desenvuelva correctamente en el puesto de trabajo, el director recurrirá a los candidatos descartados tras la prueba.

Se puede observar que cualquier candidato podrá ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Así pues, cuantas más herramientas se empleen para evaluar la adaptabilidad del aspirante al puesto, más alta es la probabilidad de tomar una decisión acertada de selección.



9. CONCLUSIONES

Las microempresas como MCE tendrían que utilizar, poco a poco, herramientas útiles y adecuadas a su contexto (tamaño, número de empleados, recursos disponibles, etc.), ya que el cuidado del capital humano es un factor clave en la productividad de la empresa. Sin empleados no existe empresa.

Una buena herramienta para conocer la causa de los problemas de los empleados con sus puestos es el análisis y descripción de puestos de trabajo. En dicha herramienta se plasma todo lo relativo al puesto en cuestión, así el director podrá ver que deficiencias presentan los puestos y solucionarlas. Deficiencias relacionadas con la remuneración del empleado, la evaluación de su desempeño, el reparto de cargas de trabajo, la motivación, etc.

Otra buena herramienta es tener un plan de reclutamiento para los momentos futuros en que se necesite capital humano en la empresa. El plan de reclutamiento aporta a cada puesto unos candidatos adecuados a priori y aquellos medios para captarlos. Dichos candidatos se pueden, o bien encontrar en la empresa o bien encontrar en su entorno. Cuando una empresa quiera realizar un buen reclutamiento de personal, previamente, tendrá que considerar los requerimientos del puesto vacante que se pueden encontrar en el análisis y descripción de puestos de trabajo.

La última herramienta utilizada en el presente proyecto es el plan de selección donde a través de un proceso de “filtrado” de candidatos la empresa va manteniendo a los mejor posicionados. Dicha herramienta cuenta con unos medios muy útiles como son el currículum vitae, las entrevistas de trabajo, las pruebas de selección, etc.

Una vez empleadas dichas herramientas, el director dispondrá de la suficiente certidumbre para seleccionar al candidato idóneo, con poca probabilidad de fallo.





10. BIBLIOGRAFÍA

BEMIS, S.E., BELENKY, A.H. Y SODER, D.A. (1983). *Job analysis. An effective management tool*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.

FERNÁNDEZ-RIÓS, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo; Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

MARÍN ELIAS, J.F. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES; Caso Eirtel, S.L.* Proyecto final de grado. León: Universidad de León.

PEIRÓ SILLA, J.M., PRIETO ALONSO, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo; Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Editorial Síntesis.

PUCHOL, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

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



11. WEB GRAFÍA

20 MINUTOS. (2005). *Los reconocimientos médicos en la empresa*. <<http://www.20minutos.es/noticia/24166/0/RECONOCIMIENTOS/MEDICOS/EMPRESAS/>>

ADMYMERCADERO. (2014). *Ventajas y desventajas del reclutamiento interno: Recursos Humanos*. <<http://admymercadero.blogspot.com.es/2014/11/ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno.html>>

AITECO CONSULTORES. *Reclutamiento de personal; selección de personal*. <<http://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>>

BBVA. (2013). *Pros y contras de la promoción interna*. <<http://www.bbvacontuempresa.es/a/ventajas-inconvenientes-del-reclutamiento-interno>>

CARRASCO CARRASCO, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos en la administración local*. Murcia: Revista electrónica CEMCI. <<http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>>

CCM. (2015). *Reclutamiento a través de redes sociales*. <<http://es.ccm.net/faq/4819-reclutamiento-a-traves-de-redes-sociales>>

CCM. (2015). *Reclutar en LinkedIn*. <<http://es.ccm.net/faq/14816-reclutar-en-linkedin>>

COEXPHAL. *Análisis puesto trabajo manipulado*. Andalucía. <<http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20V%20An%C3%A1lisis%20Puesto%20de%20Trabajo%20MANIPULADO.pdf>>

DOMINGUEZ DE LA IGLESIA, F. *Capítulo 2: Introducción al ADPT y metodología empleada*. <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30165/fichero/Cap%EDtulo+2_Introducci%F3n+al+An%Elisis+de+Puestos+de+Trabajo+y+descripci%F3n+de+la++Metodolog%EDa+emplea.pdf>

EMPRENDE PYME. *Planeación de recursos humanos*. <<http://www.emprendepyme.net/planeacion-de-recursos-humanos.html>>

GESTIÓN.ORG. *10 ventajas y desventajas del reclutamiento interno en las empresas*. <<http://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/43670/10-ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-en-las-empresas/>>

LA GUÍA, (2009). *Contrato de trabajo eventual*. <<http://derecho.laguia2000.com/derecho-laboral/contrato-de-trabajo-eventual>>

LA WEB DE LOS RECURSOS HUMANOS, RRHH-WEB. (2006). *Reclutamiento y selección de personal*. <<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>>

LOS RECURSOS HUMANOS, LRH. (2012). *Alternativas al reclutamiento de personal*. <<http://www.losrecursoshumanos.com/alternativas-al-reclutamiento-de-personal/>>

Manual de reclutamiento y selección de personal para la universidad de oriente. <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007084/007084_Cap5.pdf>

MATÍAS DELGADO, J. *Capítulo 3: Reclutamiento personal.*
<<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%203.pdf>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *INCUAL- Actividades de venta.* Madrid, (2012).
<http://www.mecd.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/COM085_2.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *INCUAL- Asistencia a la investigación de mercados.* Madrid, (2012). <http://www.mecd.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/COM312_3.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *INCUAL- Atención al cliente, consumidor o usuario.* Madrid, (2012). <http://www.mecd.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/COM087_3.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Catálogo nacional de cualificaciones profesionales.* Madrid, (2012). <http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/1/IMA377_3.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *INCUAL- Fabricación de complejos, envases, embalajes y otros artículos de papel y cartón.* Madrid, (2012).
<http://www.mecd.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/ARG416_2.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *INCUAL- Gestión comercial de ventas.* Madrid, (2012).
<http://www.mecd.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/COM314_3.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Guía Laboral – Contrato de trabajo.* Madrid: 2015.
<http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_5/contenidos/guia_5_11_1.htm>

DEFINICIÓN.DE. *Solicitud de empleo.* <<http://definicion.de/solicitud-de-empleo/>>

TALENT CLUE. (2013). *LinkedIn como herramienta de Reclutamiento 2.0.*
<<http://blog.talentclue.com/bid/266978/Linkedin-como-herramienta-de-Reclutamiento-2-0>>

UNIVERSIDAD DA CORUÑA. *Tema 3: Reclutamiento y selección de recursos humanos.*
<http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/mdxs_recursos_humanos/t_3_master_reclutamiento_y_seleccion.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. *Ventajas y desventajas del reclutamiento y otras formas de reclutamiento.*

<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/ventajas_y_desventajas_del_reclutamiento_y_otras_formas_de_reclutamiento.html>

WIKISPACES. *Reclutamiento externo ventajas y desventajas.*
<<http://reclutamientoyseleccion05.wikispaces.com/RECLUTAMIENTO+EXTERNO+VENTAJAS+Y+DES+VENTAJAS>>

12. ANEXOS

12.1 ANEXO 1

AGUSTÍN
ESPAÑA
SANJUÁN

50 años

C/ Camino de la Murta Ombria 125,
46600 – Alcira
(Valencia)

magiccornerespaña@gmail.com

Director/Gerente

Persona responsable y centrada en su trabajo. Sabe cómo rentabilizar bien los recursos limitados que dispone. Sabe cómo aprovechar las oportunidades del entorno.

Formación académica

(1983) Finaliza el Curso de Orientación Universitaria, C.O.U.
I.E.S. José María Parra (Alcira)

Experiencia profesional

(2009-) Director/Gerente de *Magic Corner España S.L.*
(1986-2009) Director/Gerente de *Agustín España S.L.*
(1983-1985) Trabajador por cuenta propia

Idiomas

Valenciano Nivel medio

Informática

Microsoft Office Nivel avanzado
FacturaPlus Nivel avanzado
ContaPlus Nivel avanzado

Otra información

(2013) Socio fundador empresa *Llorenç Fontanet S.L.*

12.2 ANEXO 2

Estrategia - 'Inclusión de otro turno de trabajo'		
Objetivo: "Fabricar una cantidad mayor de cantoneras con el objetivo de minimizar los gastos fijos de la empresa y así vender el producto a un precio competitivo en el mercado"		
Acciones	Fecha objetivo	Responsable
1 Reunión de los socios de la empresa MCE para concretar los puntos de la estrategia planteada: a. Previsionar el volumen de fabricación b. Previsionar el volumen de ventas c. Previsionar el precio de venta d. Previsionar los costes de fabricación e. Detallar las necesidades de personal	13 Jul. 2015	Gerencia
2 Comunicar a los empleados actuales la incorporación del turno de trabajo de tarde.	31 Jul. 2015	Gerencia
3 Iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal.	31 Ago. 2015	Gerencia
4 Toma de decisión sobre la selección de los dos candidatos más capacitados para cubrir los puestos de <i>Operario a final de línea</i> .	2 Oct. 2015	Gerencia
5 Inicio del turno de tarde.	5 Oct. 2015	Gerencia

Tabla 11: Plan de acción correspondiente a la estrategia 'Inclusión de otro turno de trabajo' de la compañía MCE.
Fuente: Elaboración propia.

12.3 ANEXO 3

Apellidos, Nombre	Martínez Fontana, Rafael
Formación académica	C.O.U. (Curso de Orientación Universitaria)
Puesto de trabajo actual	Responsable de Mantenimiento
Antigüedad en la empresa especificar	5 años
Antigüedad en el puesto de trabajo actual	5 años manteniendo el mismo puesto de trabajo
Anteriores puestos de trabajo en la empresa	-
Nombre del superior jerárquico	España Sanjuán, Agustín
Cargo del superior jerárquico	Director
Cantidad de personas a su cargo	-

Misión del puesto de trabajo:

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

“Mantener la maquinaria en perfecto estado, repararla en caso de avería, así como preparar la materia prima”

Actividades:

Todo aquello que inicialmente debe realizar una persona que ocupa este puesto de trabajo en la organización. Directamente relacionadas con la misión del puesto de trabajo. Se trata de explicitar que ha de hacerse para que la misión se lleve a cabo adecuadamente.

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?

Importancia. Relevancia de la actividad en la consecución de la misión/objetivos del puesto.

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

Frecuencia. Periodicidad con la que se realiza la actividad.

La frecuencia se medirá de 1 (nada frecuente) a 5 (muy frecuente)

ACTIVIDAD 1	5% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Control del estado de filtros y aceite del compresor de la máquina y sustitución de ambos.</p> <p>¿Cómo?- Observando en el monitor de la máquina los parámetros: “Filters” y “Oil level”.</p> <p>¿Cuándo?- Se mantiene un control periódico de los parámetros y se sustituyen cuando el compresor lo indica.</p> <p>¿Por qué?- Para evitar que se sobrecaliente el compresor y se rompa.</p>			
ACTIVIDAD 2	10% ocupación	5 Importancia	3 Frecuencia
<p>¿Qué?- Engrase de rodamientos y engranajes de la máquina y limpieza de ambos.</p> <p>¿Cómo?- Untando estas piezas con una grasa química específica.</p> <p>¿Cuándo?- Cada 320 horas.</p> <p>¿Por qué?- Para evitar que se atasquen las cantoneras en la máquina durante el proceso de fabricación.</p>			
ACTIVIDAD 3	5% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Cambio de cuchillas. Cambio y/o ajuste de topes de las cuchillas.</p> <p>¿Cómo?- Desmontando las cuchillas gastadas. Cambiando y/o ajustando los topes de las piezas que proporcionan movimiento a las cuchillas.</p> <p>¿Cuándo?- Cada 10 días.</p> <p>¿Por qué?- Para que las cantoneras sean seccionadas limpiamente.</p>			
ACTIVIDAD 4	10% ocupación	5 Importancia	1 Frecuencia
<p>¿Qué?- Cambio de las electroválvulas de la máquina.</p> <p>¿Cómo?- Desatornillando las electroválvulas y los colectores de aire para sustituirlas/os por unas/os nuevas/os.</p> <p>¿Cuándo?- Cada 2 años.</p> <p>¿Por qué?- Para facilitar la circulación del aire por los conductos y así evitar obturaciones.</p>			

ACTIVIDAD 5	10% ocupación	5 Importancia	1 Frecuencia
<p>¿Qué?- Cambio de las escobillas de los motores de la máquina. ¿Cómo?- Desmontando el motor y sustituyéndolas por unas nuevas. ¿Cuándo?- Cada 4 años. ¿Por qué?- Para evitar que se desgaste por abrasión.</p>			

ACTIVIDAD 6	15% ocupación	5 Importancia	3 Frecuencia
<p>¿Qué?- Mantenimiento de la bomba de cola, limpieza del tanque y rellenado. ¿Cómo?- Vacando la cola de la bomba y limpiándola. Limpiando el tanque de cola y, una vez limpio, vertiendo la cola. ¿Cuándo?- Cada 2 meses. ¿Por qué?- Para evitar obstrucciones en la bomba.</p>			

ACTIVIDAD 7	5% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Control de la impresora y del sistema de secado de tinta. ¿Cómo?- Manteniendo un control periódico en la zona de impresión y secado de cantoneras. ¿Cuándo?- Diariamente. ¿Por qué?- Para evitar fallos en la impresión y, también, para que la tinta impresa no ensucie los rodamientos de la máquina.</p>			

ACTIVIDAD 8	45% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Utilización de la cortadora de papel-cartón. ¿Cómo?- Colocando las bobinas en una cizalla industrial, ésta la sujeta y la cuchilla corta la bobina, en bobinas más estrechas. ¿Cuándo?- Diariamente ¿Por qué?- Para disponer de materia prima para la fabricación de cantoneras.</p>			

Si tuvieras que seleccionar y entrenar a una persona que ocupase su posición actual en el futuro próximo ¿qué característica valoraría especialmente? **Explique brevemente por qué.**

Dentro de las características debes tener en cuenta conocimientos (saber hacer) aptitudes (poder hacer) y actitudes (querer hacer).

Característica	¿Por qué?
Voluntad de aprender	Cuando un empleado de mantenimiento comienza con su profesión, no posee los conocimientos necesarios para satisfacer las reparaciones de la maquinaria específica de la empresa. Cada máquina tiene sus particularidades. El aprendizaje es muy importante para en un futuro evitar recurrir a los técnicos del fabricante de la máquina.
Actitud	Un empleado de mantenimiento tiene que estar siempre dispuesto a promover mejoras que ayuden a la empresa y a los demás trabajadores.
Estudios no son importantes	Una persona mejora sus habilidades y destrezas con la práctica.

12.4 ANEXO 4

Apellidos, Nombre	Bargues Ripoll, Juan
Formación académica	Licenciado en Comercio en la Universidad de Valencia
Puesto de trabajo actual	Responsable Comercial
Antigüedad en la empresa especificar	4 meses
Antigüedad en el puesto de trabajo actual	4 meses manteniendo el mismo puesto de trabajo.
Anteriores puestos de trabajo en la empresa	-
Nombre del superior jerárquico	España Sanjuán, Agustín
Cargo del superior jerárquico	Director
Cantidad de personas a su cargo	-

Misión del puesto de trabajo:

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

“Captar clientes tanto del sector hortofrutícola como industrial, ofreciéndoles información detallada de los productos a comercializar, así como afianzar las relaciones comerciales con los actuales clientes”

Actividades:

Todo aquello que inicialmente debe realizar una persona que ocupa este puesto de trabajo en la organización. Directamente relacionadas con la misión del puesto de trabajo. Se trata de explicitar que ha de hacerse para que la misión se lleve a cabo adecuadamente.

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?

Importancia. Relevancia de la actividad en la consecución de la misión/objetivos del puesto.

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

Frecuencia. Periodicidad con la que se realiza la actividad.

La frecuencia se medirá de 1 (nada frecuente) a 5 (muy frecuente)

ACTIVIDAD 1	60% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Visitar a clientes y enseñarles muestras del producto. ¿Cómo?- Desplazándose a la empresa del cliente. ¿Cuándo?- Cuando se acuerde la reunión. ¿Por qué?- Para mantener y reforzar la confianza con el cliente y poder satisfacer sus necesidades, aumentando así la cartera de clientes de la empresa.</p>			

ACTIVIDAD 2	5% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Enviar información a los clientes. ¿Cómo?- A través del equipo informático y/o desplazándose a la empresa del cliente. ¿Cuándo?- Periódicamente y/o dependiendo de si el cliente lo ha solicitado o no. ¿Por qué?- Para satisfacer sus necesidades y aumentar la cartera de clientes de la empresa. ¿Con qué?- Con el smartphone o el ordenador.</p>			

ACTIVIDAD 3	0% ocupación	5 Importancia	1 Frecuencia
<p>¿Qué?- Gestionar las incidencias de los clientes. ¿Cómo?- Recopilando las quejas y reclamaciones de los clientes y transmitiéndolas al director para que éste tome las decisiones oportunas. ¿Cuándo?- Cuando el cliente lo considere. ¿Por qué?- Para cubrir las necesidades del cliente y que éste quede satisfecho con la empresa.</p>			

ACTIVIDAD 4	10% ocupación	4 Importancia	3 Frecuencia
<p>¿Qué?- Introducir datos en el sistema informático. ¿Cómo?- Volcando todos los datos e información en los softwares pertinentes. ¿Cuándo?- Cada viernes. ¿Por qué?- Para analizar los datos e información obtenida. ¿Con qué?- Con el ordenador.</p>			

ACTIVIDAD 5	80% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Analizar el mercado. ¿Cómo?- Visitando a los clientes y obteniendo información de la competencia y del sector. ¿Cuándo?- Diariamente. ¿Por qué?- Para satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes y crecer como empresa en el sector.</p>			

ACTIVIDAD 6	5% ocupación	4 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Responder a los correos electrónicos de los clientes. ¿Cómo?- A través del sistema informático. ¿Cuándo?- Según la importancia del mensaje del correo electrónico se contestará antes o más tarde. ¿Por qué?- Para satisfacer las inquietudes y/o necesidades del cliente. ¿Con qué?- Con el smartphone o el ordenador.</p>			

ACTIVIDAD 7	2.5% ocupación	3 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Planificar las visitas semanales. ¿Cómo?- Revisando en la agenda comercial las visitas diarias y todo lo concerniente al cliente (importancia, volumen de compra, tipo de cantonera que utiliza, etc.) ¿Cuándo?- Al comenzar la jornada laboral. ¿Por qué?- Para tener la suficiente información disponible a la hora de visitar al cliente y tener una rápida atención personalizada hacia dicho cliente. ¿Con qué?- Con la agenda comercial</p>			

Si tuvieras que seleccionar y entrenar a una persona que ocupase su posición actual en el futuro próximo ¿qué característica valoraría especialmente? **Explique brevemente por qué.**

Dentro de las características debes tener en cuenta conocimientos (saber hacer) aptitudes (poder hacer) y actitudes (querer hacer).

Característica	¿Por qué?
Don de gentes	Es muy importante que la persona sepa tratar y relacionarse con los clientes de manera adecuada.
Activo y reflexivo a la vez	La persona no tiene que perder los nervios cuando no alcanza el objetivo diario debiendo analizar la causa de ello. Además, tiene que ser activo en el mercado.

12.5 ANEXO 5

Apellidos, Nombre	Sánchez Martínez, Ascensión
Formación académica	Educación Secundaria Obligatoria
Puesto de trabajo actual	Responsable de Fabricación
Antigüedad en la empresa especificar	6 años
Antigüedad en el puesto de trabajo actual	6 años manteniendo el mismo puesto de trabajo
Anteriores puestos de trabajo en la empresa	-
Nombre del superior jerárquico	España Sanjuán, Agustín
Cargo del superior jerárquico	Director
Cantidad de personas a su cargo	-

Misión del puesto de trabajo:

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

“Garantizar que todos los productos sean fabricados de acuerdo a unas especificaciones establecidas, tiempo y calidad”.

Actividades:

Todo aquello que inicialmente debe realizar una persona que ocupa este puesto de trabajo en la organización. Directamente relacionadas con la misión del puesto de trabajo. Se trata de explicitar que ha de hacerse para que la misión se lleve a cabo adecuadamente.

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?

Importancia. Relevancia de la actividad en la consecución de la misión/objetivos del puesto.

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

Frecuencia. Periodicidad con la que se realiza la actividad.

La frecuencia se medirá de 1 (nada frecuente) a 5 (muy frecuente)

ACTIVIDAD 1	20% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Coger las bobinas de papel-cartón y colocarlas en la línea de producción.</p> <p>¿Cómo?- Utilizando la carretilla elevadora y las manos.</p> <p>¿Cuándo?- Cuando la bobina de papel-cartón que esté en la línea de producción se esté agotando.</p> <p>¿Por qué?- Para que la fabricación de cantoneras sea continua, sin interrupciones.</p>			

ACTIVIDAD 2	20 % ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Control de la máquina.</p> <p>¿Cómo?- Mediante observación directa.</p> <p>¿Cuándo?- Continuamente.</p> <p>¿Por qué?- Para evitar fallos en la fabricación de cantoneras.</p>			

ACTIVIDAD 3	15 % ocupación	4 Importancia	2 Frecuencia
<p>¿Qué?- Apoyo al operario final de línea.</p> <p>¿Cómo?- Acudiendo a su puesto de trabajo para ayudarle.</p> <p>¿Cuándo?- Cuando se le acumulen las tareas, por ejemplo.</p> <p>¿Por qué?- Para evitar parar la producción.</p>			

ACTIVIDAD 4	15% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Recoger el palé fabricado y llevarlo una zona habilitada para flejarlo.</p> <p>¿Cómo?- Con la carretilla elevadora.</p> <p>¿Cuándo?- Cuando el operario final de línea termine de completar el palé de mercancía.</p> <p>¿Por qué?- Para almacenarlo.</p>			

ACTIVIDAD 5	15% ocupación	4 Importancia	4 Frecuencia
<p>¿Qué?- Utilización de la carretilla elevadora. ¿Cómo?- ¿Cuándo?- Cuando se requiera mover materia prima o almacenar las cantoneras. ¿Por qué?- Porque la carga a mover es pesada.</p>			

ACTIVIDAD 6	15% ocupación	4 Importancia	4 Frecuencia
<p>¿Qué?- Limpieza del lugar de trabajo. ¿Cómo?- Utilizando espátulas, cuchillas, disolventes, escobas, etc. ¿Cuándo?- Al finalizar la jornada laboral. ¿Por qué?- Para mantener el puesto de trabajo limpio y seguro.</p>			

Característica	¿Por qué?
Fuerza	Que la persona que ocupe el puesto tenga fuerza para colocar las bobinas de papel-cartón en su sitio.
Trabajo en equipo	Que sepa ayudar a los compañeros cuando éstos lo necesiten.

12.6 ANEXO 6

Apellidos, Nombre	Requena Oliver, Quique
Formación académica	Educación Secundaria Obligatoria
Puesto de trabajo actual	Operario final de máquina
Antigüedad en la empresa especificar	6 años
Antigüedad en el puesto de trabajo actual	6 años manteniendo el mismo puesto de trabajo
Anteriores puestos de trabajo en la empresa	-
Nombre del superior jerárquico	España Sanjuán, Agustín
Cargo del superior jerárquico	Director
Cantidad de personas a su cargo	-

Misión del puesto de trabajo:

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

“Comprobar la calidad del producto fabricado y prepararlo para su almacenaje y posterior venta”.

Actividades:

Todo aquello que inicialmente debe realizar una persona que ocupa este puesto de trabajo en la organización. Directamente relacionadas con la misión del puesto de trabajo. Se trata de explicitar que ha de hacerse para que la misión se lleve a cabo adecuadamente.

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?

Importancia. Relevancia de la actividad en la consecución de la misión/objetivos del puesto.

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

Frecuencia. Periodicidad con la que se realiza la actividad.

La frecuencia se medirá de 1 (nada frecuente) a 5 (muy frecuente)

ACTIVIDAD 1	25% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Recoger las cantoneras que despile la máquina.</p> <p>¿Cómo?- Con las manos.</p> <p>¿Cuándo?- Cuando la máquina las deposite en la cinta transportadora.</p> <p>¿Por qué?- Para trasladarlos a la cinta transportadora de la máquina de flejado.</p>			

ACTIVIDAD 2	25% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Depositar los manojos de cantoneras en la máquina automática flejadora.</p> <p>¿Cómo?- Con las manos.</p> <p>¿Cuándo?- Cuando tenga los manojos de cantoneras.</p> <p>¿Por qué?- Para que la máquina automática de flejado los fleje.</p>			

ACTIVIDAD 3	25% ocupación	5 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Recoger las cantoneras flejadas.</p> <p>¿Cómo?- Con las manos.</p> <p>¿Cuándo?- Cuando la máquina de flejado las expulse.</p> <p>¿Por qué?- Para depositarlas en el palé.</p>			

ACTIVIDAD 4	5% ocupación	4 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Montar el palé.</p> <p>¿Cómo?- Cogiendo tres piezas de madera y colocándolos en una guía, así como poniendo un cartón encima de las tres piezas.</p> <p>¿Cuándo?- Cuando el responsable de fábrica retire el palé completo.</p> <p>¿Por qué?- Para depositar las cantoneras en el palé.</p>			

ACTIVIDAD 5	5 % ocupación	4 Importancia	5 Frecuencia
<p>¿Qué?- Colocar unos hilos en los distintos niveles del palé. ¿Cómo?- Atando el hilo a un extremo de cada pieza de madera y tensándolo hasta que las piezas queden más cerradas. ¿Cuándo?- Cada 5 niveles de cantoneras. ¿Por qué?- Para que las cantoneras queden más apretadas.</p>			

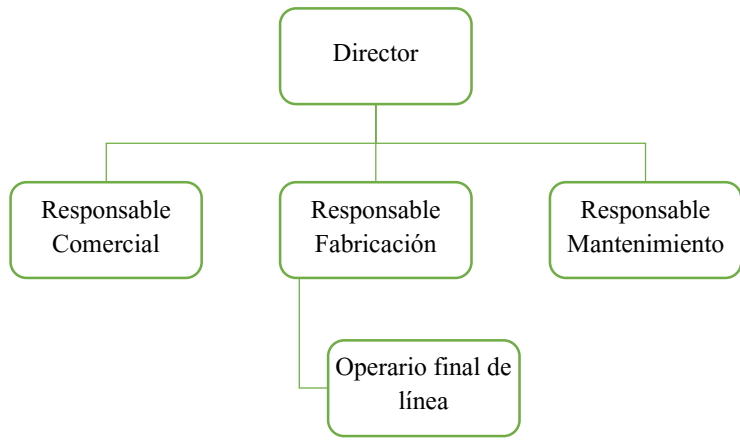
ACTIVIDAD 6	15% ocupación	4 Importancia	4 Frecuencia
<p>¿Qué?- Limpieza del lugar de trabajo. ¿Cómo?- Utilizando espátulas, cuchillas, disolventes, escobas, etc. ¿Cuándo?- Al finalizar la jornada laboral. ¿Por qué?- Para mantener el puesto de trabajo limpio y seguro.</p>			

Si tuvieras que seleccionar y entrenar a una persona que ocupase su posición actual en el futuro próximo ¿qué característica valoraría especialmente? **Explique brevemente por qué.**

Dentro de las características debes tener en cuenta conocimientos (saber hacer) aptitudes (poder hacer) y actitudes (querer hacer).

Característica	¿Por qué?
Ágil y rápido	Para que en el momento en que la máquina lleve una velocidad más alta se puedan desempeñar las tareas con normalidad y así no se acumule la mercancía en el puesto de trabajo.
Trabajo en equipo	Que sepa ayudar a los compañeros cuando éstos lo necesiten.
Gestión de la monotonía	Como es un trabajo muy monótono tiene que auto-motivarse.

12.7 ANEXO 7

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO Responsable de Mantenimiento	UNIDAD DE NEGOCIO Fabricación de cantoneras – Magic Corner España	DEPARTAMENTO Mantenimiento	
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR Director	PERSONAL A SU CARGO -	FECHA DESCRIPCIÓN: 05/06/15 FECHA ACTUALIZACIÓN: 1ª	
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD Director[Director] --> Comercial[Responsable Comercial] Director --> Fabricacion[Responsable Fabricación] Director --> Mantenimiento[Responsable Mantenimiento] Fabricacion --> Operario[Operario final de línea] </pre>			
MISIÓN/FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO			
<p>Garantizar que toda la maquinaria e instalaciones de la empresa cumplan y continúen cumpliendo el cometido para las cuales fueron diseñadas. Además, preparar parte de la materia prima para que ésta pueda ser incorporada a la línea de producción.</p>			
ACTIVIDADES (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué)			
ACTIVIDAD 1	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Revisar filtros y aceite del compresor de la maquinaria	5%	5	5
Mantener un control diario de filtros y aceite del compresor de la maquinaria, así como cambiar éstos cuando el compresor lo requiera para evitar el sobrecalentamiento de la maquinaria y la consecuente rotura.			
ACTIVIDAD 2	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Engrasar rodamientos y engranajes de la maquinaria	10%	5	3
Lubricar los rodamientos y engranajes de la maquinaria para propiciar el funcionamiento de los mismos y así evitar roturas del producto en la línea de producción.			
ACTIVIDAD 3	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Cambio de cuchillas y topes de la maquinaria	10%	5	5
Sustitución de cuchillas de la maquinaria cuando se desgastan para propiciar un corte impecable del producto, evitando que éste se rasgue por los extremos. Y sustitución de los topes de la cuchilla para mantener su correcto recorrido puesto que tienen que cumplir con ciertos tiempos de corte.			

ACTIVIDAD 4		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Mantenimiento de electroválvulas de la maquinaria		10%	5	2
Cambio de las electroválvulas de la maquinaria a fin de favorecer el control del paso de los fluidos por los conductos de la máquina, previniendo su obturación.				
ACTIVIDAD 5		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Cambio de escobillas de los colectores de la maquinaria		10%	5	2
Sustitución de las escobillas de los colectores de la maquinaria con el propósito de evitar el desgaste por abrasión provocado por el rozamiento de los anillos rotatorios.				
ACTIVIDAD 6		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Mantenimiento de la bomba de cola		7.5%	5	3
Limpieza de la bomba para prevenir las obstrucciones producidas por el secado de la cola.				
ACTIVIDAD 7		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Revisión de la impresora y del sistema de secado de cantoneras		5%	5	2
Mantener un control periódico sobre el total de cabezales e inyectores de tinta de la impresora de logotipos, así como del sistema de secado de cantoneras, previniendo defectos tanto en la proyección de tinta sobre el papel como la obstrucción de tinta en los inyectores.				
ACTIVIDAD 8		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Utilización de la cortadora de papel		45%	5	4
Manejo de la cizalla para seccionar las bobinas de papel (materia prima) en otras más angostas y que así puedan ser incorporadas a la línea de producción.				
ACTIVIDAD 9		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Reposición del tanque de cola		2.5%	5	2
Cuando los niveles del tanque de cola están en mínimos se tiene que rellenar dicho tanque para que las láminas de papel contengan suficiente adhesivo y así que compacte bien las láminas.				
INDICADORES DE EFICACIA				
El puesto no cuenta con ningún indicador de eficiencia.				
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	
DIRECTOR	Que solucione las averías producidas en la máquina, eficientemente.	Realizar un mantenimiento exhaustivo de la maquinaria. Ser eficiente en la reparación de averías.	5	
RESPONSABLE COMERCIAL	Que la máquina esté a punto. Así se garantiza la producción y el cumplimiento de los plazos de entrega.	Mantener la maquinaria en óptimas condiciones para así disponer de productos en stock.	5	
RESPONSABLE FABRICACIÓN	Que la máquina tenga las piezas y componentes en óptimas condiciones. Que la materia prima esté preparada para su incorporación en la línea de fabricación.	Realizar el mantenimiento y control de las piezas y componentes de la maquinaria. Seccionar las bobinas de papel necesarias para la fabricación de cantoneras.	5	

OPERARIO FINAL DE LÍNEA	Que el producto acabado sea fabricado limpiamente	Reemplazar y lubricar las piezas y componentes de la maquinaria cuando se requiera.	5		
FORMACIÓN/CONOCIMIENTOS					
FORMACIÓN BÁSICA (Conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto)					
TITULACIÓN MÍNIMA					
	Graduado	Formación Profesional	Bachiller	E.S.O	
		X			
INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD/ES: Electricidad y Electrónica - Instalaciones y Mantenimiento					
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:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenimiento Electromecánico ➤ Instalaciones Electrotécnicas y Automáticas ➤ Seguridad y Salud Laboral 					
IDIOMAS:					
	Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Valenciano
				X	X
<p><input checked="" type="checkbox"/> Pleno dominio en conversaciones técnica y de negocios.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Dominio alto para la interacción interpersonal.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Buena comprensión lectora y escrita.</p> <p><input type="checkbox"/> Manejo elemental para el auto-mantenimiento.</p>					
INFORMÁTICA:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Microsoft Office - Nivel medio ➤ Adobe Acrobat Reader 					
EXPERIENCIA PROFESIONAL (Tanto específica como de otros puesto 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)					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación del funcionamiento y mantenimiento de maquinaria y equipo industrial. ➤ Realización de mediciones con herramientas técnicas. ➤ Manipulación y reparación de equipos mecánicos y eléctricos. ➤ Montaje y mantenimiento de instalaciones eléctricas en general. 					

COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES:

- Iniciativa
- Creatividad
- Responsabilidad
- Autonomía
- Constancia
- Autoaprendizaje
- Autocontrol
- Toma de decisiones
- Resolución de problemas
- Capacidad de análisis

COMPETENCIAS GENERALES:

1. Realizar el montaje e instalación en planta de maquinaria y equipo industrial y su mantenimiento y reparación, en condiciones de calidad y seguridad.

2. Supervisar y controlar la instalación en planta de maquinaria, equipo industrial y líneas automatizadas de producción a partir de un proyecto de ejecución, realizando su puesta en marcha, así como planificar, gestionar o realizar en su caso su mantenimiento durante la vida de servicio, desarrollando pequeños proyectos de mejora o modificación de dichas instalaciones, todo ello de acuerdo con el reglamento y normas establecidas y con la calidad prevista, garantizando la seguridad integral de la instalación y la prevención de riesgos laborales y medioambientales.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

1. CUALIFICACIÓN INCUAL MANTENIMIENTO Y MONTAJE MECÁNICO DE EQUIPO INDUSTRIAL

- Montar y mantener maquinaria y equipo mecánico.
 - RP 1: Montar y poner en condiciones de funcionamiento subconjuntos y conjuntos mecánicos, a partir de hojas de procesos, planos y especificaciones técnicas, garantizando las condiciones de calidad y seguridad establecidas.
 - RP 2: Construir e instalar circuitos neumáticos e hidráulicos para maquinaria y equipo industrial, a partir de los planos, normas y especificaciones técnicas, en condiciones de funcionamiento y seguridad adecuada.
 - RP 3: Diagnosticar el estado, fallo y/o avería de los elementos del sistema mecánico, hidráulico y neumático de la maquinaria y equipo industrial, aplicando procedimientos establecidos.
 - RP 4: Realizar la reparación por sustitución de piezas y/o elementos de los sistemas mecánico, hidráulico y neumático, utilizando manuales de instrucciones y planos, restableciendo las condiciones funcionales, con la calidad y seguridad requeridas.
 - RP 5: Instalar y ensamblar en planta maquinaria y equipo mecánico, a partir de los planos y especificaciones técnicas, en condiciones de funcionamiento y seguridad.
 - RP 6: Realizar ficha-gamas de mantenimiento preventivo, a partir de la documentación técnica de maquinaria y manuales de mantenimiento.
- Mantener sistemas mecánicos hidráulicos y neumáticos de líneas de producción automatizadas.
 - RP 1: Programar y operar los equipos y sistemas de regulación y control mecánicos, hidráulicos y neumáticos, de las instalaciones automatizadas, consiguiendo la actuación precisa, optimizando la utilización y en las condiciones de seguridad requeridas.
 - RP 2: Localizar y diagnosticar el fallo y/o avería de los sistemas automáticos de regulación y control mecánico, hidráulico y neumático de las líneas de producción, utilizando planos e información técnica y aplicando procedimientos establecidos.
 - RP 3: Realizar el mantenimiento preventivo, según el programa y procedimientos establecidos, y la reparación de primer nivel de los equipos en sistemas de producción automatizados, con la calidad y seguridad requeridas.

- RP 4: Realizar la reparación por sustitución de elementos de los sistemas automáticos para la regulación y control del equipo industrial, utilizando manuales de instrucciones y planos, restableciendo las condiciones funcionales, con la calidad y seguridad requeridas.
- RP 5: Actuar según el plan de prevención, seguridad y medio ambiente de la empresa, aplicando las medidas establecidas y cumpliendo la normativa y legislación vigente.

2. CUALIFICACIÓN INCUAL PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y REALIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN DEL MONTAJE DE MAQUINARIA, EQUIPO INDUSTRIAL Y LÍNEAS AUTOMATIZADAS DE PRODUCCIÓN

➤ Controlar las pruebas y realizar la puesta en marcha de instalaciones de maquinaria, equipo industrial y líneas automatizadas.

- RP 1: Supervisar y en su caso realizar las pruebas de seguridad, funcionamiento previo y puesta a punto de los componentes y sistemas de la maquinaria, equipo industrial o líneas automatizadas, asegurando las condiciones de funcionamiento establecidas y con las condiciones de seguridad requeridas.
- RP 2: Realizar la puesta en marcha de la instalación de maquinaria, equipo industrial o líneas automatizadas, asegurando las condiciones de funcionamiento establecidas, la eficiencia energética y el menor impacto medioambiental.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD

Mínima	Máxima
25	55

ESTADO CIVIL definir casado porque

Soltero	Casado	Indiferente
	X	

SEXO

Hombre	Mujer	Indiferente
		X

ASPECTOS ORGANIZATIVOS

HORARIO

Horario habitual: De 06:00 h, a 14:00 h Total horas: 8 h (De Lunes a Viernes)

Jornada: Partida Continuada

Turno: Fijo Rotativo

Dedicación Especial: Sí No

VIAJES					
Frecuencia:	<input type="checkbox"/> Todas las semanas	<input type="checkbox"/> Cada dos semanas	<input type="checkbox"/> Cada mes	<input type="checkbox"/> Continuada	<input checked="" type="checkbox"/> Nunca
Destinos:	<input type="checkbox"/> Locales	<input type="checkbox"/> Regionales	<input type="checkbox"/> Nacionales	<input type="checkbox"/> Internacionales	
Medio de Transporte:	<input type="checkbox"/> Coche propio	<input type="checkbox"/> Coche empresa	<input type="checkbox"/> Coche alquilado	<input type="checkbox"/> Tren	<input type="checkbox"/> Avión
RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA TOTAL ANUAL (Banda retributiva estimada como idónea para el puesto)					
Retribución Fija	Retribución Fija + Bonus	Retribución Fija + Primas	Retribución Fija + Variable	Otros	
25.000€					
TOMA DE DECISIONES (Indicar el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta)					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
No puede resolver una avería	1	4	3	3	1
Sobrecalentamiento de la maquinaria	1	5	4	5	5
Falta de lubricación en la maquinaria	2	5	2	1	5
Deterioro de la cuchilla de las máquinas	2	5	2	1	5
Desajuste de los topes de la máquina	2	5	2	1	5
Obstrucción de las canalizaciones de la bomba de cola	2	5	3	1	1
Impresión con fallos en la impresora	2	5	2	1	1
Falta de herramientas específicas	1	5	2	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					
	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, etc.				
	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.				
	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 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.
	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
Máquina ‘Eberle’	4	Alrededor 20%	5
Máquina cortadora ‘Jagenberg’	5	Alrededor 45%	5
Flejadora	3	Alrededor 2.5%	5
Elevadora de bobinas	5	Alrededor 15%	5
Herramientas técnicas	5	Alrededor 15%	4
Compresor de aire	3	Alrededor 2.5%	4

CONDICIONES DE TRABAJO

SEGURIDAD

- Cargas físicas debidas a posturas forzadas
- Manipulación de piezas y componentes punzantes y afilados
- Utilización de guantes y gafas en el desempeño ciertas tarea
- Señalización sistemas de supresión de incendios; de salidas de emergencia; de riesgo eléctrico en los cuadros eléctricos; de distintos niveles; de paso de vehículos internos.
- Chequeo médico anual
- Cursos de salud e higiene en el trabajo
- Cursos de utilización de carretillas elevadoras

FACTORES ERGONÓMICOS

- Luminosidad adecuada
- Correcta ventilación en fábrica
- Exposición a partículas de polvo en el aire debido a la fricción del papel-cartón en el proceso de fabricación.
- Exposición a temperaturas altas en verano y frías en invierno dentro de la nave industrial
- Vestuario laboral adaptado según estaciones del año
- Disponibilidad de herramientas técnicas adecuadas
- Aseos (con ducha) según sexo para los operarios de la empresa en fábrica
- Comedor en fábrica
- Taquillas de uso personal

FACTORES PSICOSOCIALES Y AMBIENTE DE TRABAJO

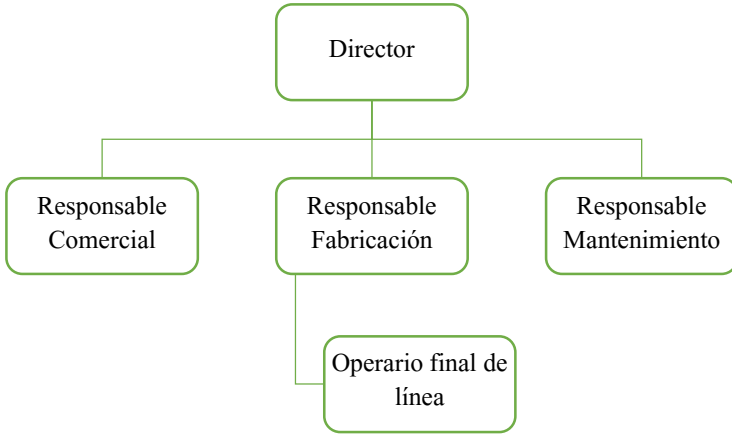
- Emisión de información relacionada con incidencias al director
- Reconocimiento de las innovaciones realizadas
- Concesión de autonomía para trabajar (métodos, organización, tiempos, etc.)
- Distinción familia-trabajo
- Correcta relación con el superior jerárquico
- Asignación responsabilidades que favorecen a la motivación
- Remuneración extraordinaria y regalos en Navidad
- Colaboración entre el personal que ocupa los diversos puestos de trabajo

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

La denominación del puesto de trabajo es Responsable de Mantenimiento, aunque, además, se ocupe de seccionar las bobinas de papel y cartón para que puedan ser incorporadas a la línea de fabricación. Por tanto, el puesto no tiene una dedicación especial.



12.8 ANEXO 8

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO Responsable Comercial	UNIDAD DE NEGOCIO Fabricación de cantoneras – Magic Corner España	DEPARTAMENTO Comercial	
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR Director	PERSONAL A SU CARGO -	FECHA DESCRIPCIÓN: 05/06/15 FECHA ACTUALIZACIÓN: 1ª	
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD Director[Director] --> RC[Responsable Comercial] Director --> RF[Responsable Fabricación] Director --> RM[Responsable Mantenimiento] RF --> OFL[Operario final de línea] </pre>			
MISIÓN / FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO			
Captar clientes tanto del sector hortofrutícola como industrial, ofreciéndoles información detallada de los productos a comercializar, así como afianzar las relaciones comerciales con los actuales clientes.			
ACTIVIDADES (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué)			
ACTIVIDAD 1	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Visitar a clientes	60%	5	5
Visitar tanto a la cartera de clientes de la empresa como a los clientes potenciales, semanalmente, afianzando así las relaciones existentes e impulsando las nuevas.			
ACTIVIDAD 2	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Enviar información a los clientes	5%	5	5
Mandar información detallada (dimensión, calidad, etc.) de los productos que la empresa comercializa, tanto a clientes actuales como potenciales, según necesidades.			
ACTIVIDAD 3	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Gestionar incidencias con respecto al producto	6%	5	2
Tramitar aquellas quejas y reclamaciones referentes al producto que los clientes consideran oportunas, así como solucionar las mismas para alcanzar la plena satisfacción del cliente.			
ACTIVIDAD 4	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Introducir datos e información en el ordenador	8%	4	2
Volcar aquella información recopilada durante la semana a la computadora, almacenarla, procesarla para obtener información relevante e interpretarla para que sea conocimiento para la empresa.			

ACTIVIDAD 5		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Analizar el mercado		20%	5	3
Estudiar los factores externos que intervienen de manera directa e indirecta en la empresa, identificando y aprovechando aquellas amenazas y oportunidades que resulten del entorno.				
ACTIVIDAD 6		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Contestar correos electrónicos		2%	4	3
Responder a los correos electrónicos más importantes recibidos a lo largo del día.				
ACTIVIDAD 7		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Planificar las visitas semanales		2%	3	2
Anotar y gestionar todas aquellas visitas semanales con los clientes con la ayuda de una agenda comercial.				
INDICADORES DE EFICACIA			Criterio de evaluación	Peso (%)
AGENDA COMERCIAL				
La agenda informa de las visitas a realizar con los clientes. El comercial introduce la información y la herramienta planifica la reunión con el cliente según ciertos parámetros, emitiendo una alerta. Una vez realizada dicha visita, el comercial anota en la agenda la satisfacción de la reunión, ya sea favorable o desfavorable, junto con unas anotaciones que puntualizan dicha satisfacción.		El sistema sirve de aporte para futuras reuniones. Así, se tiene constancia de los puntos positivos y negativos de las visitas anteriores.		100%
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	
DIRECTOR	Que aumente la cartera de clientes de la empresa. Que se gane la confianza de los clientes actuales y potenciales.	Visitar a clientes potenciales y emplear técnicas de venta para atar al cliente. Ser amable, atento, cortés, educado y respetuoso en las reuniones con los clientes actuales y potenciales, además de mantener una apariencia aseada y limpia.	5	
RESPONSABLE FABRICACIÓN	Que consiga vender todo lo que se fabrica.	Utilizar técnicas de venta en el proceso de venta.	5	
RESPONSABLE MANTENIMIENTO	Que consiga vender todo lo que se fabrica.	Utilizar técnicas de venta en el proceso de venta.	5	
OPERARIO FINAL DE LÍNEA	Que consiga vender todo lo que se fabrica.	Utilizar técnicas de venta en el proceso de venta.	5	

FORMACIÓN / CONOCIMIENTOS

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

TITULACIÓN MÍNIMA

Graduado	Formación Profesional	Bachiller	E.S.O
	X		

INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD/ES: Comercio y Marketing

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:

- Actividades comerciales
- Marketing y Publicidad

IDIOMAS:

Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Valenciano
				X

X Pleno dominio en conversaciones técnica y de negocios.

X Dominio alto para la interacción profesional.

X Buena comprensión lectora y escrita.

X Manejo elemental para el auto-mantenimiento.

INFORMÁTICA:

- Microsoft Office - Nivel avanzado
- Adobe Acrobat Pro DC - Nivel avanzado
- Adobe Marketing Cloud
- Redes Sociales

EXPERIENCIA PROFESIONAL: (Tanto específica como de otros puesto 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 en técnicas de venta en el sector hortofrutícola e industrial.
- Experiencia en negociaciones comerciales.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES:

- Credibilidad
- Creatividad
- Autocontrol
- Autonomía
- Constancia
- Proactividad
- Focalización en el cliente
- Habilidad en relaciones humanas
- Habilidades comunicativas
- Negociación
- Capacidad de análisis

COMPETENCIAS GENERALES:

1. Ejecutar las actividades de venta de productos y/o servicios a través de los diferentes canales de comercialización estableciendo relaciones con el cliente de la manera más satisfactoria, alcanzando los objetivos propuestos por la organización y estableciendo vínculos que propicien la fidelización del cliente.
2. Gestionar y ejecutar los planes de atención al cliente/consumidor/usuario de bienes y servicios, de acuerdo con la normativa y legislación vigente en materia de consumo, los procedimientos establecidos y las especificaciones recibidas.
3. Intervenir, bajo la supervisión del equipo director de la investigación, en la organización y supervisión de la obtención de información, a través de distintos medios o tecnologías de información y comunicación, coordinando y controlando o realizando encuestas/entrevistas y colaborando en la presentación de conclusiones de la investigación de mercados para la toma de decisiones de las organizaciones.
4. Organizar, realizar y controlar las operaciones comerciales en contacto directo con los clientes o a través de tecnologías de información y comunicación, utilizando, en caso necesario, la lengua inglesa, coordinando al equipo comercial y supervisando las acciones de promoción, difusión y venta de productos y servicios.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

1. CUALIFICACIÓN INCUAL ACTIVIDADES DE VENTA

- Realizar la venta de productos y/o servicios a través de los diferentes canales de comercialización.
 - RP 1: Determinar las líneas propias de actuación comercial en la venta, ajustando el plan de acción definido por la empresa a las características específicas de cada cliente.
 - RP 2: Atender y satisfacer las necesidades del cliente y teniendo en cuenta los objetivos y productos y/o servicios de la empresa.
 - RP 3: Obtener el pedido a través de los diferentes canales de comercialización, utilizando las técnicas de venta dentro de los márgenes de actuación de venta establecidos por la empresa.
 - RP 4: Atender y resolver en el marco de su responsabilidad, las reclamaciones presentadas por los clientes según los criterios y procedimientos establecidos por la empresa respetando la normativa vigente de protección al consumidor.
 - RP 5: Gestionar los procesos de seguimiento y postventa según los criterios establecidos por la empresa.
- Ejecutar las acciones del servicio de atención al cliente, consumidor y usuario.
 - RP 1: Proporcionar directa, telefónicamente o por medios electrónicos, la información requerida por el cliente/consumidor/usuario en cada una de las consultas realizadas, de acuerdo con el contexto específico de que se trate.
 - RP 2: Gestionar un sistema de información que optimice el coste y tiempo de tratamiento y acceso a la misma de acuerdo con las especificaciones establecidas.
 - RP 3: Intervenir en el proceso de gestión de la calidad del servicio prestado por la empresa, analizando necesidades y grado de satisfacción de las misma.

2. CUALIFICACIÓN INCUAL ATENCIÓN AL CLIENTE, CONSUMIDOR O USUARIO

- Gestionar las quejas y reclamaciones del cliente/consumidor/usuario.
 - RP 1: Identificar adecuadamente la consulta, queja o reclamación del cliente/consumidor/usuario en materia de consumo para deducir líneas de actuación.
 - RP 2: Informar/orientar al consumidor de los derechos y posibles mecanismos y/o soluciones de mediación/arbitraje, a su nivel, en relación con el problema/consulta planteado de acuerdo con especificaciones establecidas y la normativa vigente.
 - RP 3: Tramitar quejas y reclamaciones hacia los departamentos de empresa y/o entidades y organismos correspondientes, de modo que el objetivo o interés del consumidor en la resolución del conflicto sea satisfecho.

- RP 4: Controlar el proceso de reclamación para detectar anomalías o retrasos.

3. CUALIFICACIÓN INCUAL ASISTENCIA A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Colaborar en el análisis y obtención de conclusiones a partir de la investigación de mercados.

- RP 1: Colaborar en el análisis y obtención de conclusiones a partir de la investigación de mercados.
- RP 2: Relacionar las variables y datos disponibles extrayendo conclusiones para la elaboración del informe de acuerdo con las especificaciones recibidas y el responsable técnico del estudio de mercado.
- RP 3: Presentar los resultados obtenidos, de forma clara y ordenada, en cuadros, tablas y formas de presentación de datos que permitan la extracción de conclusiones y toma de decisiones.
- RP 4: Colaborar en la elaboración del informe final del estudio de campo de acuerdo a las especificaciones recibidas.

4. CUALIFICACIÓN INCUAL GESTIÓN COMERCIAL DE VENTAS

- Obtener y procesar la información necesaria para la definición de estrategias y actuaciones comerciales.

- RP 1: Obtener información para el plan de actuación comercial de acuerdo con las especificaciones contenidas en la estrategia comercial de la organización.
- RP 2: Elaborar informes con las conclusiones derivadas de la información procedente de los clientes, la competencia, el producto y los recursos humanos y materiales que concurren en la actividad comercial, para facilitar la toma de decisiones sobre estrategias comerciales.
- RP 3: Detectar nuevas oportunidades de negocio que optimicen la gestión de ventas en la empresa, utilizando los procedimientos adecuados.
- RP 4: Colaborar en la elaboración del plan y argumentario de ventas a través de propuestas para contribuir a mejorar el posicionamiento del producto, la fidelización de los clientes y el incremento de las ventas.
- RP 5: Obtener y procesar la información necesaria para garantizar la disponibilidad de productos y capacidad de prestación del servicio al cliente.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD

Mínima	Máxima
25	65

ESTADO CIVIL

Soltero	Casado	Indiferente
		X

SEXO

Hombre	Mujer	Indiferente
		X

ASPECTOS ORGANIZATIVOS					
HORARIO					
Horario habitual: De 09:00 h, a 18:00 h Total horas: 8 h (De Lunes a Viernes)					
Jornada: <input checked="" type="checkbox"/> Partida <input type="checkbox"/> Continuada					
Turno: <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/> Rotativo					
Dedicación Especial: <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
VIAJES					
Frecuencia: <input checked="" type="checkbox"/> Todas las <input type="checkbox"/> Cada dos <input type="checkbox"/> Cada mes <input type="checkbox"/> Continuada semanas semanas					
Destinos: <input type="checkbox"/> Locales <input checked="" type="checkbox"/> Regionales <input type="checkbox"/> Nacionales <input type="checkbox"/> Internacionales					
Medio de Transporte: <input type="checkbox"/> Coche <input checked="" type="checkbox"/> Coche <input type="checkbox"/> Coche <input type="checkbox"/> Tren <input type="checkbox"/> Avión propio empresa alquilado					
RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA TOTAL ANUAL (Banda retributiva estimada como idónea para el puesto)					
Retribución fija	Retribución Fija + Bonus	Retribución Fija + Primas	Retribución Fija + Variable	Otros	
25.000					
TOMA DE DECISIONES (Indicar el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta)					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
No puede captar nuevos clientes	3	4	4	5	1
Incidencias de clientes	1	5	3	1	1
No consigue colocar en el mercado un mayor porcentaje de cantoneras	3	5	4	5	1
Definir las posibles estrategias comerciales	3	4	2	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.
	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 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.
	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
Coche de empresa	5	Alrededor 60%	5
Smartphone	5	Alrededor 20%	4
Equipo informático (hardware + software)	3	Alrededor 10%	4

CONDICIONES DE TRABAJO

SEGURIDAD

- Señalización sistemas de supresión de incendios; de salidas de emergencia; de riesgo eléctrico en los cuadros eléctricos; de distintos niveles; de paso de vehículos internos.
- Chequeo médico anual
- Cursos de salud e higiene en el trabajo

FACTORES ERGONÓMICOS

- Luminosidad adecuada en la oficina
- Correcta ventilación en la oficina
- Amplia mesa de oficina
- Cómodo sillón de oficina
- Agradable temperatura en la oficina
- Disponibilidad de un sistema informático de uso exclusivo
- Aseos próximos según sexo en las oficinas
- Zona de café próxima

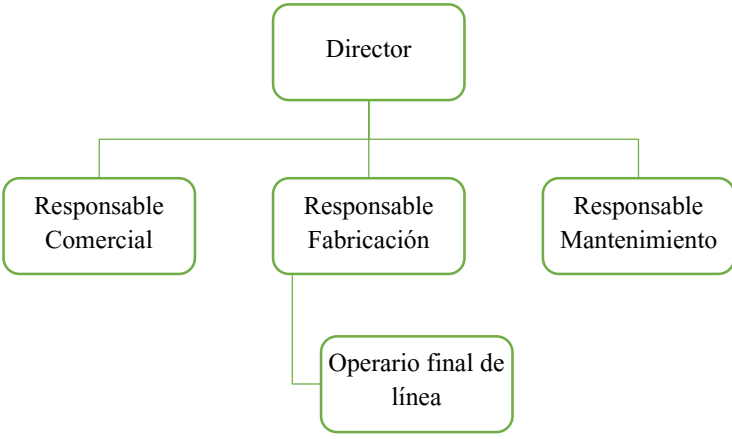
FACTORES PSICOSOCIALES Y AMBIENTE DE TRABAJO

- Utilización habitual del coche de empresa
- Constante feedback de información con el director
- Concesión de autonomía para trabajar (métodos, organización, etc.)
- Correcta relación con el superior jerárquico
- Asignación responsabilidades que favorecen a la motivación
- Gestión del estrés laboral
- Motivación y Automotivación
- Remuneración extraordinaria y regalos en Navidad

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

El puesto de comercial es nuevo en la empresa desde hace tres meses. La retribución actual es fija, según convenio colectivo, porque el comercial está estudiando el mercado, en estos momentos. Aunque debería estar retribuido de manera mixta; una parte fija y otra, al menos, según objetivos. Se tiene que establecer, para dicho puesto, una retribución adecuada pasado el proceso de estudio del mercado.

12.9 ANEXO 9

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO Responsable de Fabricación	UNIDAD DE NEGOCIO Fabricación de cantoneras – Magic Corner España	DEPARTAMENTO Producción	
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR Director	PERSONAL A SU CARGO Operario final de línea	FECHA DESCRIPCIÓN: 05/06/15 FECHA ACTUALIZACIÓN: 1ª	
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD Director[Director] --- Comercial[Responsable Comercial] Director --- Fabricacion[Responsable Fabricación] Director --- Mantenimiento[Responsable Mantenimiento] Fabricacion --- Operario[Operario final de línea] </pre>			
MISIÓN/FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO			
Garantizar que todos los productos sean fabricados de acuerdo a unas especificaciones establecidas, tiempo y calidad.			
ACTIVIDADES (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué)			
ACTIVIDAD 1	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Coger y cambiar las bobinas de papel-cartón	20%	5	5
Coger nuevas bobinas de papel de su emplazamiento e incorporarlas en la máquina, empalmando la vieja bobina con la nueva bobina y así mantener una producción continua, sin interrupciones.			
ACTIVIDAD 2	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Mantener cierto control sobre la maquinaria	20%	5	5
Controlar ciertos parámetros de la máquina como la velocidad, la cuchilla, los rodamientos, etc. a fin de propiciar al nivel de calidad del producto acabado.			
ACTIVIDAD 3	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Ejercer de apoyo a final de línea	15%	4	2
Cuando al operario a final de línea se le acumula el trabajo debido a la velocidad de la máquina u otros factores, se le echa una mano ya sea acopiando cantoneras, depositándolas en el palé o armando el propio palé.			
ACTIVIDAD 4	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Retirar el palé acabado a final de línea, flejarlo y depositarlo	15%	4	5
Apartar el palé acabado de la guía, dejarlo en cierto espacio para flejarlo y apilarlo en una ubicación determinada, posteriormente.			

ACTIVIDAD 5		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Manejar la carretilla elevadora		15%	4	4
Utilizar la carretilla elevadora cuando se precise (p. ej. descender bobinas, transportar palés acabados, colocar palés en su emplazamiento correspondiente, etc.).				
ACTIVIDAD 6		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Realizar ciertas tareas de limpieza del lugar de trabajo		15%	4	4
Cada día se realizan tareas de limpieza tanto de la maquinaria como de las instalaciones donde se opera.				
INDICADORES DE EFICACIA				
El puesto no cuenta con ningún indicador de eficiencia.				
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	
DIRECTOR	Que acate las órdenes de fabricación. Que fabrique el producto eficientemente, procurando la calidad del mismo.	Escuchar las órdenes de fabricación ejecutadas por el director. Controlar la producción para que sea eficiente y tomar muestras aleatorias del producto para garantizar la calidad.	5	
RESPONSABLE COMERCIAL	Que consiga fabricar lo gran variedad de cantoneras procurando su calidad.	Producir la suficiente cantidad de producto para que el comercial pueda comercializarlo con la máxima premura y con una reputada calidad.	5	
RESPONSABLE MANTENIMIENTO	Que comunique las posibles incidencias acerca de la maquinaria. Que no suponga un estorbo a la hora de realizar las tareas de mantenimiento y de reparación.	Manteniendo una buena comunicación con el Responsable de Mantenimiento. Conociendo la función de cada persona dentro de la empresa y respetar sus cometidos.	5	
OPERARIO FINAL DE LÍNEA	Que preste apoyo cuando el producto se acumule a final de línea. Que retire los palés acabados.	Acudiendo al lugar de trabajo del operario final de línea para ayudar. Retirar los palés con ayuda de la carretilla elevadora y depositándolos en un emplazamiento determinado para flejarlo.	5	

FORMACIÓN/CONOCIMIENTOS

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

TITULACIÓN MÍNIMA

Graduado	Formación Profesional	Bachiller	E.S.O
		X	

INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD/ES: Ninguna.

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: Conocimientos acerca del funcionamiento de la maquinaria.

IDIOMAS:

Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Valenciano
				X

X Dominio alto para la interacción interpersonal.

X Buena comprensión lectora y escrita.

X Manejo elemental para el auto-mantenimiento.

INFORMÁTICA: No se requieren conocimientos informáticos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL (Tanto específica como de otros puesto 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)

En puesto de Responsable de Fabricación no requiere de experiencia profesional previa. Sin embargo, recibe una formación acerca del funcionamiento de la maquinaria.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias transversales:

- | | |
|------------------|-----------------------------|
| ➤ Credibilidad | ➤ Integridad |
| ➤ Autonomía | ➤ Gestión del estrés |
| ➤ Constancia | ➤ Trabajo en equipo |
| ➤ Proactividad | ➤ Habilidades comunicativas |
| ➤ Automotivación | ➤ Capacidad de análisis |
| ➤ Energía | |

COMPETENCIAS GENERALES:

1. Elaborar materiales complejos, envases, embalajes, artículos de papelería y otros artículos para uso doméstico e higiénico y tratar superficialmente papeles, cartones y otros materiales operando en equipos y líneas de transformación, preparando y controlando todos los parámetros de producción y las materias primas necesarias, e interviniendo en el proceso gráfico según la productividad y calidad establecidas y aplicando el plan de prevención de riesgos laborales y de protección ambiental.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

1. CUALIFICACIÓN INCUAL FABRICACIÓN DE COMPLEJOS, ENVASES, EMBALAJES Y OTROS ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN
 - Fabricar complejos de papel, cartón y otros materiales.
 - RP 1: Interpretar las órdenes de trabajo, comprobando que contienen todas las instrucciones precisas para preparar las líneas de elaboración de complejos.
 - RP 2: Preparar los mecanismos de alimentación, paso y salida de las máquinas de elaboración de complejos, mediante operaciones mecánicas o electrónicas, para permitir el correcto transporte de los papeles, plásticos u otros por las líneas de producción.
 - RP 3: Ajustar el grupo de extrusión y/o laminado mediante operaciones mecánicas o electrónicas y siguiendo las indicaciones de la orden de trabajo para garantizar, durante la producción, la calidad y uniformidad de la unión de las diferentes capas que forman el complejo.
 - RP 4: Elaborar los complejos controlando el proceso y realizando las medidas correctoras oportunas para garantizar la productividad y calidad establecidas en la orden de trabajo.
 - RP 5: Comprobar la calidad de los complejos elaborados, aplicando técnicas de muestreo con la frecuencia indicada en las especificaciones técnicas de calidad para detectar los posibles defectos y modificar los parámetros necesarios.
 - RP 6: Comprobar la calidad de los complejos elaborados, aplicando técnicas de muestreo con la frecuencia indicada en las especificaciones técnicas de calidad para detectar los posibles defectos y modificar los parámetros necesarios.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD

Mínima	Máxima
25	55

ESTADO CIVIL

Soltero	Casado	Indiferente
	X	

SEXO

Hombre	Mujer	Indiferente
		X

ASPECTOS ORGANIZATIVOS

HORARIO

Horario habitual: De 06:00 h, a 14:00 h Total horas: 8 h (De Lunes a Viernes)

Jornada: Partida Continuada

Turno: Fijo Rotativo

Dedicación Especial: Sí No

VIAJES

Frecuencia: Todas las semanas Cada dos semanas Cada mes Continuada Nunca

Destinos: Locales Regionales Nacionales Internacionales

Medio de Transporte: Coche propio Coche empresa Coche alquilado Tren Avión

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

Retribución fija	Retribución Fija + Bonus	Retribución Fija + Primas	Retribución Fija + Variable	Otros
25.000€				

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
Determinar la calidad del producto	3	5	2	1	1
Rotura en las cintas de papel	3	5	3	1	1
Rotura de la cuchilla y posterior acumulación de cantoneras sin seccionar	2	5	3	1	1
Acumulación de palés sin flejar	2	5	3	1	1
No disponibilidad de una caretila elevadora	2	5	3	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

	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, etc.
	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.
	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 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.
X	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.
	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
Máquina 'Eberle'	5	Alrededor 70%	5
Flejadora	3	Alrededor 10%	4
Carretilla elevadora	3	Alrededor 15%	4
Cúter	5	Alrededor 5%	2

CONDICIONES DE TRABAJO

SEGURIDAD

- Señalización sistemas de supresión de incendios; de salidas de emergencia; de riesgo eléctrico en los cuadros eléctricos; de distintos niveles; de paso de vehículos internos.
- Chequeo médico anual
- Cursos de salud e higiene en el trabajo
- Cursos de utilización de carretillas elevadoras

FACTORES ERGONÓMICOS

- Luminosidad adecuada
- Correcta ventilación en fábrica
- Exposición a partículas de polvo en el aire debido a la fricción del papel-cartón en el proceso de fabricación.
- Exposición a temperaturas altas en verano y frías en invierno dentro de la nave industrial
- Vestuario laboral adaptado según estaciones del año
- Disponibilidad de herramientas técnicas adecuadas
- Aseos (con ducha) según sexo para los operarios de la empresa en fábrica
- Comedor en fábrica
- Taquillas de uso personal

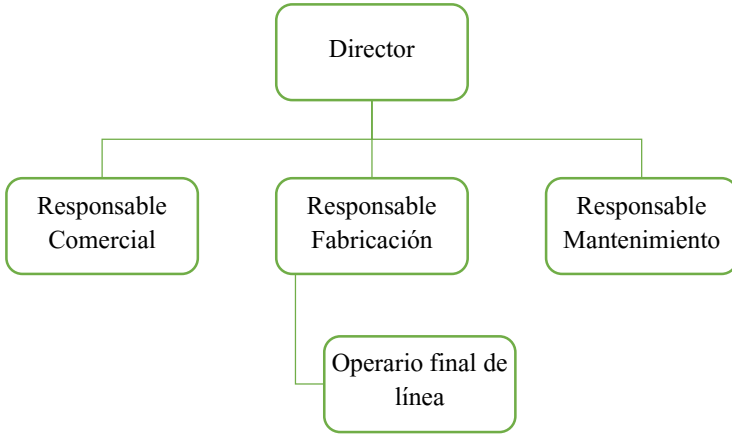
FACTORES PSICOSOCIALES Y AMBIENTE DE TRABAJO

- Emisión de información relacionada con incidencias al director
- Concesión de autonomía para trabajar (métodos, organización, tiempos, etc.)
- Distinción familia-trabajo
- Correcta relación con el superior jerárquico
- Asignación responsabilidades que favorecen a la motivación
- Remuneración extraordinaria y regalos en Navidad
- Colaboración entre el personal que ocupa los diversos puestos de trabajo

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



12.10 ANEXO 10

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO Operario final de línea	UNIDAD DE NEGOCIO Fabricación de cantoneras – Magic Corner España	DEPARTAMENTO Producción	
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR Director	PERSONAL A SU CARGO -	FECHA DESCRIPCIÓN: 05/06/15 FECHA ACTUALIZACIÓN: 1ª	
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD Director[Director] --> Comercial[Responsable Comercial] Director --> Fabricacion[Responsable Fabricación] Director --> Mantenimiento[Responsable Mantenimiento] Fabricacion --> Operario[Operario final de línea] </pre>			
MISIÓN / FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO			
Comprobar la calidad del producto fabricado y prepararlo para su almacenaje y posterior venta.			
ACTIVIDADES (Qué, cómo, por qué, cuándo, con qué)			
ACTIVIDAD 1	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Acopiar las cantoneras que despidе la máquina	25%	5	5
Recoger las cantoneras que expulsa la máquina y aglomerar las mismas según las especificaciones propias de las cantoneras, tratando que queden alineadas.			
ACTIVIDAD 2	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Trasladar las cantoneras a la máquina flejadora	25%	5	5
Poner los manojos de cantoneras en una cinta transportadora para que una máquina los fleje.			
ACTIVIDAD 3	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Recoger las cantoneras flejadas y depositarlas en el palé	25%	5	5
Acopiar los manojos de cantoneras flejadas y colocarlas en un palé, procurando que queden ordenadas para que el palé muestre una buena apariencia.			
ACTIVIDAD 4	% ocupación	Importancia	Frecuencia
Armar el palé donde se depositan las cantoneras	5%	4	5
Acomodar tres patines de madera en forma de "U" en una guía de hierro y colocar un fragmento de cartón en la base del palé.			

ACTIVIDAD 5		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Colocar ciertos tensores en el palé		5%	4	5
Cada cuatro alturas de manojos de cantonera se atan tres cordeles, uno a cada listón del palé, y así evitar que éstos se abran.				
ACTIVIDAD 6		% ocupación	Importancia	Frecuencia
Realizar ciertas tareas de limpieza del lugar de trabajo		15%	5	5
Una vez al mes se realizan tareas de limpieza tanto de la maquinaria como de las instalaciones donde se opera.				
INDICADORES DE EFICACIA				
El puesto no cuenta con ningún indicador de eficiencia.				
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	
DIRECTOR	Que esté muy atento a la imagen y la resistencia del producto fabricado y lo prepare bien para su almacenaje.	Observando y tocando el producto acabado. Cuidando la forma en que forma el palé de cantoneras.	5	
RESPONSABLE COMERCIAL	Que procure la calidad del producto y mantenga un buen ritmo de trabajo.	Observando y tocando el producto acabado. No despistándose en sus cometidos.	5	
RESPONSABLE MANTENIMIENTO	Que comunique las posibles incidencias acerca de la maquinaria.	En el momento que la maquinaria se averíe no tratar de arreglarlo él mismo y avisar al responsable de mantenimiento.	5	
RESPONSABLE FABRICACIÓN	Que mantenga un buen ritmo de trabajo y le ayude cuando la máquina se averíe.	No despistándose en sus cometidos. Acudiendo al lugar de trabajo del responsable de fabricación para ayudar.	5	

FORMACIÓN / CONOCIMIENTOS

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

TITULACIÓN MÍNIMA

Graduado	Formación Profesional	Bachiller	E.S.O
			X

INDICAR ADEMÁS ESPECIALIDAD/ES: Ninguna

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	Italiano	Valenciano
				X

X Buena comprensión lectora y escrita.

X Manejo elemental para el auto-mantenimiento.

INFORMÁTICA: No se requieren conocimientos informáticos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: (Tanto específica como de otros puesto 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)

En puesto de Operario a final de línea no requiere de experiencia profesional previa.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES:

- Adaptabilidad
- Dinamismo
- Iniciativa
- Automotivación
- Constancia
- Energía
- Integridad
- Gestión del estrés
- Trabajo en equipo

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD

Mínima	Máxima
16	55

ESTADO CIVIL

Soltero	Casado	Indiferente
		X

SEXO					
	Hombre	Mujer	Indiferente		
			X		
ASPECTOS ORGANIZATIVOS					
HORARIO					
Horario habitual: De 09:00 h, a 18:00 h Total horas: 8 h (De Lunes a Viernes)					
Jornada: <input checked="" type="checkbox"/> Partida <input type="checkbox"/> Continuada					
Turno: <input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/> Rotativo					
Dedicación Especial: <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
VIAJES					
Frecuencia: <input checked="" type="checkbox"/> Todas las <input type="checkbox"/> Cada dos <input type="checkbox"/> Cada mes <input type="checkbox"/> Continuada semanas semanas					
Destinos: <input type="checkbox"/> Locales <input checked="" type="checkbox"/> Regionales <input type="checkbox"/> Nacionales <input type="checkbox"/> Internacionales					
Medio de Transporte: <input type="checkbox"/> Coche <input checked="" type="checkbox"/> Coche <input type="checkbox"/> Coche <input type="checkbox"/> Tren <input type="checkbox"/> Avión propio empresa alquilado					
RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA TOTAL ANUAL (Banda retributiva estimada como idónea para el puesto)					
Retribución fija	Retribución Fija + Bonus	Retribución Fija + Primas	Retribución Fija + Variable	Otros	
21.000€					
TOMA DE DECISIONES (Indicar el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta)					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
Determinar la calidad del producto	5	5	2	1	1
Acumulación de cantoneras tras ser despedidas por la máquina	2	4	3	1	1
Avería de la máquina flejadora	1	4	3	2	1
Acumulación de cantoneras tras ser flejadas	2	4	3	1	1
Demora en el armado del palé	1	4	3	1	1
Rotura de algún listón del palé	1	4	4	3	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

	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, etc.
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 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 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
Flejadora automática	3	Alrededor 25%	5
Cúter	5	Alrededor 5%	4

CONDICIONES DE TRABAJO
<p>SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Señalización sistemas de supresión de incendios; de salidas de emergencia; de riesgo eléctrico en los cuadros eléctricos; de distintos niveles; de paso de vehículos internos.➤ Chequeo médico anual➤ Cursos de salud e higiene en el trabajo➤ Cursos de utilización de carretillas elevadoras
<p>FACTORES ERGONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Luminosidad adecuada➤ Correcta ventilación en fábrica➤ Exposición a partículas de polvo en el aire debido a la fricción del papel-cartón en el proceso de fabricación.➤ Exposición a temperaturas altas en verano y frías en invierno dentro de la nave industrial➤ Vestuario laboral adaptado según estaciones del año➤ Disponibilidad de herramientas técnicas adecuadas➤ Aseos (con ducha) según sexo para los operarios de la empresa en fábrica➤ Comedor en fábrica➤ Taquillas de uso personal
<p>FACTORES PSICOSOCIALES Y AMBIENTE DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Emisión de información relacionada con incidencias al director➤ Concesión de autonomía para trabajar (métodos, organización, tiempos, etc.)➤ Correcta relación con el superior jerárquico➤ Asignación responsabilidades que favorecen a la motivación➤ Remuneración extraordinaria y regalos en Navidad➤ Colaboración entre el personal que ocupa los diversos puestos de trabajo
<p>OBSERVACIONES (Indicar cualquier otro aspecto de su trabajo, que no haya sido podido ser redactado en alguno de los puntos anteriores)</p>

12.11 ANEXO 11

ENTREVISTA MODELO PARA EL PUESTO DE OPERARIO FINAL DE LÍNEA PARA LA EMPRESA MAGIC CORNER ESPAÑA

A. Verificación de los datos del entrevistado

Nombre:

Edad:

Localidad:

Contacto:

Formación académica:

Experiencia laboral:

B. Formación académica

(En caso de estudiar un módulo de formación profesional o una carrera universitaria)

1. ¿Por qué decidiste estudiar...? Una vez finalizados dichos estudios cursados, ¿Qué opinión guardas?
2. ¿Tomaste la decisión de estudiar... personalmente o alguien más intervino a la hora de optar por dichos estudios?
3. ¿Qué parte de tus estudios crees que te ha aportado más en tu formación?
4. ¿Te arrepientes de haber estudiado...? ¿Por qué?
5. Si no hubieses estudiado, ¿Qué te gustaría haber hecho? ¿Por qué?
6. ¿Has realizado prácticas en alguna empresa para enriquecer tu formación? ¿Cómo fue la experiencia?

(En caso de estudiar un módulo de formación profesional o una carrera universitaria)

7. ¿Por qué abandonaste tus estudios?
8. ¿Te arrepientes de no haberlos continuado?

C. Experiencia laboral

9. ¿Has trabajado en otras empresas? ¿De qué sector?
10. ¿Por qué abandonó su antiguo puesto de trabajo?
11. ¿Qué tal la relación con tus anteriores superiores jerárquicos?
12. ¿Ha trabajado anteriormente como operario a final de línea? ¿Qué opinión guarda acerca de dicho puesto?
13. ¿Qué tipo de tareas has desempeñado en tus anteriores puestos de trabajo? ¿Eran de tu agrado? ¿Por qué?
14. ¿Cuáles son las tareas que mejor/peor desempeñas y cuáles son las que más/menos te gustan? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles fueron las situaciones más difíciles que experimentaste en tus anteriores puestos de trabajo? ¿Cómo se resolvieron dichas situaciones?

D. Personalidad

16. ¿Serías capaz de describirte a ti mismo? Coméntame tus cualidades y tus defectos.
17. ¿Cuáles son tus aficiones? ¿Qué acostumbras hacer en tu tiempo libre?
18. ¿Qué haces cuando tienes dificultades para afrontar una situación problemática?
19. ¿Acabas los que empiezas si surgen dificultades?
20. ¿Cuál han sido las tareas más interesantes/aburridas para ti? ¿Cómo las desarrollabas?
21. ¿Qué tipo de situaciones/personas te frustran con facilidad?
22. ¿Prefieres trabajar solo o en equipo?
23. ¿Qué condiciones de trabajo prefieres?
24. ¿Qué puesto te gustaría ocupar en el futuro?
25. ¿Sueles decir la verdad por dura que sea?
26. ¿Sabes reconocer tus errores? ¿Qué has aprendido de ellos?

E. Información del puesto vacante

Actualmente, la empresa dispone de dos vacantes para el puesto de Operario a final de línea. El puesto es muy importante en la empresa, puesto que la persona que lo ocupa es la última que toma contacto con el producto. Además, es la persona responsable de verificar la calidad del producto, así como de prepararlo para su almacenaje.

El puesto de trabajo está compuesto de diversas tareas que deberás realizar, siendo las siguientes:

1. Recoger las cantoneras que la máquina despide sobre la cinta transportadora y agruparla en manojos.
2. Depositar dichos manojos en la cinta transportadora de la máquina flejadora.
3. Recoger las cantoneras flejadas y depositarlas en el palé.
4. Armar el palé donde se depositan las cantoneras.
5. Colocar varios cordeles que hacen la función de tensores entre los diversos niveles del palé.
6. Coger las bobinas de papel-cartón y cambiarlas por las usadas.
7. Realizar las labores pertinentes de limpieza en el puesto de trabajo.

F. Cuestiones sobre el puesto vacante

27. ¿Conoces la empresa? *En caso de no conocerla, comentarle brevemente a qué se dedica, en qué sector se ubica, así como la misión y la visión.*
28. ¿Cómo actuarías ante los siguientes problemas?
 - Se te acumulan las cantoneras en la cinta tras ser despedidas por la máquina
 - Se desgasta la cuchilla de la máquina y como resultado la misma despide una kilométrica cantonera
 - Se atasca la máquina flejadora
 - Se te acumulan los manojos de cantoneras tras ser flejadas por la máquina
 - Se te ha pasado armar el palé para depositar las cantoneras
 - Se te rompe un listón del palé
29. ¿Crees que estás preparado para cubrir dicha vacante? Coméntame tus puntos fuertes/débiles para dicho puesto

G. Cuestiones sobre competencias del puesto vacante

30. ¿Has experimentado alguna situación de cambio? ¿Cuál ha sido la más importante? ¿Qué aprendiste de tal situación?
31. ¿Has desempeñado tareas que no eran de tu competencia? Descríbeme algunas tareas que nadie te pidió desempeñar pero que, sin embargo, las realizaste ¿Cómo las abordaste?
32. Cuéntame alguna propuesta de mejora o idea que le hayas sugerido a un anterior superior jerárquico. ¿Cómo fue? ¿La implementaste tú? ¿Cómo? ¿Cuáles fueron los resultados?
33. ¿En qué situaciones de tu trabajo sientes que tienes que consultar a tu superior jerárquico antes de actuar?
34. ¿Has desempeñado antes tareas monótonas? ¿Qué cosas has hecho en tus anteriores empleos para que las tareas que desempeñabas fueran más gratificantes o efectivas?
35. Descríbeme alguna tarea que te haya supuesto un esfuerzo considerable. ¿Sentiste la necesidad de dejar dicha tarea sin resolver? ¿Fue así?
36. ¿Qué importancia le das al trabajo en equipo? ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
37. Descríbeme alguna situación en la que hayas tenido que trabajar en un equipo de trabajo de tu desagrado. ¿Cómo la resolviste?
38. ¿Con qué personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?
39. Descríbeme alguna situación en la que hayas tenido que trabajar dentro de unos límites estrictos de tiempo. ¿Cómo te desarrollaste?
40. ¿En qué condiciones laborales trabajas más/menos eficazmente?
41. ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?

H. Cuestiones para concluir

42. El sueldo mensual del puesto vacante es de... ¿Qué te parece?
43. ¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de otro candidato?
44. ¿Qué es lo que más te atrae del puesto al que optas?
45. ¿Qué impresión crees que se ha sacado de ti tras esta entrevista?
46. ¿Tienes alguna duda o pregunta?

