



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Análisis y Determinación de Política de Reclutamiento y Selección de Personal Comercial en Entrópico S.L.

MEMORIA PRESENTADA POR:

Laura García Herrero

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Junio 2016

Laura García Herrero
TFG – Junio 2016

Análisis y Determinación de Política de Reclutamiento y Selección de Personal Comercial en



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI





1. Índices

1.1 Índice de Contenido

1. Índices.....	2
1.1 Índice de Contenido	2
1.2 Índice de Tablas	3
1.3 Índice de Figuras	3
2. Introducción.....	4
2.1 Presentación del Trabajo	4
2.2 Introducción	4
2.3 Metodología empleada	5
3. La Empresa.....	6
3.1 Presentación Empresa	6
3.2 Misión	6
3.3 Visión	6
3.4 Áreas de Negocio	7
3.4.1 Eficiencia energética	7
3.4.2 Energía	7
3.4.3 Ingeniería.....	8
3.5 Proyectos Singulares	9
4. Análisis de la Situación.....	11
4.1 Situación actual	11
4.2 Estrategias seguidas por la empresa	11
4.2.1 Estrategias corporativas	11
4.2.2 Estrategias competitivas	12
4.3 Estructura Organizativa.....	13
4.3.1 Estructura Formal	13
4.3.2 Estructura Lineal.....	13
4.3.3 Estructura Matricial	13
4.4 Análisis DAFO.....	15
4.5 Análisis CAME	18
4.6 Conclusión del análisis.....	21
4.7 Estrategia a seguir	21
5. Los Recursos Humanos	22
5.1 Funciones de los Recursos Humanos	22
6. Proceso de reclutamiento	24
6.1 Opciones de reclutamiento	25
6.1.1 Promoción interna	25
6.1.2 Reclutamiento externo	26
6.2 Alternativas al Reclutamiento	27
6.3 Situación Entrópico	28
6.3.1 Análisis de los puestos de trabajo a cubrir	30
6.3.2 Modelos de anuncio	33
7. Selección del personal.....	35

7.1	Fases.....	35
7.1.1	Preselección.....	35
7.1.2	Pruebas.....	35
7.1.3	Entrevistas.....	36
7.1.4	Informe.....	38
7.1.5	Decisión final.....	38
7.1.6	Contratación.....	38
7.1.7	Período de prueba.....	38
7.2	Caso Entrópico.....	39
7.3	Modelo de una entrevista adaptada al puesto de trabajo.....	40
7.4	Role Playing.....	41
7.5	Evaluación.....	42
8.	Manual de Inducción.....	43
9.	Conclusiones.....	44
10.	Fuentes de Información.....	45
10.1	Referencias.....	45
10.2	Bibliografía.....	45
10.3	Webgrafía.....	45

1.2 Índice de Tablas

Tabla 1.	Proyecto Hotel El Torico Plaza.....	9
Tabla 2.	Proyecto Hotel Ogisaka Garden.....	9
Tabla 3.	Ahorros para el Hotel Ogisaka Garden.....	10
Tabla 4.	Análisis DAFO.....	17
Tabla 5.	Análisis CAME.....	20
Tabla 6.	Análisis puesto Comercial.....	30
Tabla 7.	Análisis puesto Ingeniero Comercial.....	31
Tabla 8.	Modelo Anuncio Comercial.....	33
Tabla 9.	Modelo Anuncio Ing. Comercial.....	34

1.3 Índice de Figuras

Figura 1.	Organigrama Entrópico.....	14
Figura 2.	Ejemplo Solicitud de Personal a RRHH.....	24
Figura 3.	Ejemplo Carta Desestimación.....	42

2. Introducción

2.1 Presentación del Trabajo

Según la sesión del consejo de Gobierno del 7 de marzo de 2013 y lo acordado en el reglamento de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, se establece la obligatoriedad para obtener la titulación de Grado en Administración y Dirección de Empresas la presentación de un trabajo de 7,5 créditos incluidos dentro de los 240 créditos totales de la titulación.

Este trabajo debe realizarse en la última parte del plan de estudios y debe contener una muestra de los conocimientos adquiridos en dicha titulación.

2.2 Introducción

El objetivo de este Trabajo Final de Grado (en adelante TFG), es el establecimiento de un plan de Recursos Humanos para la empresa Entrópico S.L.

Este plan trata de dar solución a la problemática de la empresa en materia de personal, por ello trata sobre un proceso de selección y reclutamiento para la empresa. Entrópico tiene carencias de personal comercial en la organización, no tiene técnicos especializados en venta ni comerciales expertos, otros miembros de la organización como el departamento de administración están cubriendo alguna de estas funciones pero sigue sin ser suficiente, por ello y para que la empresa pueda crecer satisfactoriamente necesita del personal adecuado.

Se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes necesarias para el puesto requerido dentro de la empresa, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos, evitando procesos de "prueba y error".

En la primera parte del TFG daremos a conocer la empresa, veremos las distintas áreas de negocio que la componen así como su estructura organizativa. Seguidamente analizaremos la situación actual de Entrópico, tanto interna como externamente a través de un análisis DAFO.

La segunda parte que conforma el estudio tratará del plan de Recursos Humanos (en adelante RRHH). Esta parte del proyecto se centra en el reclutamiento y la selección de personal, en ella veremos detalladamente las fases de estos procesos, que son y que opciones hay tras conocerlos, hablaremos sobre el caso de Entrópico y estudiaremos la situación con el fin de buscar el mejor sistema de reclutamiento y selección para la empresa.

2.3 Metodología empleada

Vamos a ver el procedimiento seguido para la realización de este TFG. En primer lugar, se estableció el objetivo del trabajo que era el de crear un Plan de Recursos Humanos para Entrópico S.L., a continuación se recabo información sobre la empresa, por una parte a través de entrevista personal con el gerente de la empresa y por otra se complemento con información prestada por este sobre la misma.

En la primera parte se ha presentado la información obtenida, así como análisis de la empresa extraídos de un plan estratégico que se realizo para la misma.

En la parte relativa al reclutamiento primeramente se han expuesto las opciones, métodos y alternativas posibles para la empresa, seguidamente se ha presentado el caso de Entrópico y se ha realizado un plan de actuación, con las opciones y condiciones que se han considerado eran más adecuadas para las características de la empresa. Además se han definido los perfiles de los candidatos idóneos y puesto ejemplos de anuncios.

En la selección de personal nuevamente se han presentado todas las opciones y se ha propuesto un plan a seguir, un modelo de entrevista y pruebas.

Presentando todas las opciones, la empresa tiene oportunidad de escoger otras vías para la necesidad actual de personal o para otra que pudieran tener en un futuro.

3. La Empresa

3.1 Presentación Empresa

De reciente creación pero con sus socios ya experimentados en el sector, esta Sociedad Limitada llamada Entrópico se fundó en 2015 y se dedica a la prestación de servicios energéticos.

La empresa cuenta con un equipo multidisciplinar de administración e ingeniería. Entrópico tiene ubicada su sede social en la provincia de Alicante y desarrolla su trabajo en la Comunidad Valencia, Región de Murcia y Aragón.

3.2 Misión

La misión de una empresa trata principalmente de definir cuál es el propósito de la sociedad, cuál es su razón de ser. La misión depende de la actividad o actividades que ésta desarrolle y de la forma de focalizarlo que tengan sus dueños, viéndose influidos también por el entorno y los recursos disponibles.

En el caso de Entrópico, la misión que se marca la empresa es la de hacer realidad las ideas de sus clientes en proyectos concretos de valor buscando siempre la mejora y diferenciación de sus recursos y capacidades.

3.3 Visión

La visión de una empresa responde a la pregunta “¿A dónde queremos llegar?”. Marcar la visión sirve a la empresa a fijar sus metas de futuro, formando así objetivos, creando estrategias y pudiendo así establecer una buena organización.

La visión que planea Entrópico es la de ser la empresa de referencia en su marco de actuación en el ámbito de la eficiencia energética.

3.4 Áreas de Negocio

Entrópico está orientada a la prestación de servicios energéticos que proporcionen mejoras a sus clientes y podemos dividirlos en:

3.4.1 Eficiencia energética

Es el uso adecuado de la energía, reduciendo o manteniéndola. Esto implica un ahorro que busca no disminuir la calidad de vida o producción que se venía disfrutando. La auditoría energética realiza un análisis exhaustivo de todas las condiciones energéticas proponiendo mejoras de ahorro energético y por tanto de ahorro económico. Entrópico sigue el siguiente procedimiento para realizar una auditoría energética.

1. Recogida inicial de información.
2. Mediciones y recopilación de datos.
3. Estudio de la situación actual.
4. Realización de informe con la propuesta.

3.4.2 Energía

Se refiere a la distribución de energía eléctrica o gas. Entrópico ofrece este servicio a través del Switching.

El término Switching hace referencia en el mercado energético al cambio de comercializadora eléctrica.

En 2009 se produjo en España la liberalización del sistema eléctrico con el fin de adaptarse a las normas europeas.

Estas normas implicaban abrir la competencia en la prestación del servicio, con el consiguiente beneficio para los consumidores.

La razón de la liberalización es que el consumidor pueda elegir entre las distintas empresas energéticas que operan en el mercado y contratar la tarifa que le resulte más conveniente para sus necesidades.

Antes de la liberalización las empresas distribuidoras eran las que vendían directamente al cliente la electricidad además de distribuirla. Tras el cambio se quedan únicamente con su papel como distribuidora que es el de asegurar la calidad del servicio ya que son las propietarias de las redes y las responsables de éstas.

Tras la apertura del mercado nacen las comercializadoras que son las que compran la energía a las distribuidoras y las venden al consumidor final.

En el caso de Entrópico, este opera como intermediario entre las comercializadoras y los clientes.

El servicio de Switching que oferta la empresa consiste en el estudio de la factura eléctrica y de gas del cliente y la búsqueda de los mejores precios dadas sus características de consumo y sus necesidades.

Al cliente se le presenta una comparativa con el precio que venía pagando durante un determinado periodo de tiempo (normalmente un año) y lo que pagaría con otra comercializadora, comprobando de este modo el ahorro que le supondría en ese periodo de tiempo.

Entrópico posee una cartera amplia de comercializadoras para ofrecer a sus clientes, siendo las principales AXPO para grandes consumidores y NEXUS, como oferta generalista. Es además con estas compañías con las que la sociedad consigue una comisión más considerable ya que actúan como canal directo de estas.

Al margen, cuando un cliente requiere el estudio de su tarificación eléctrica, se opera de forma autónoma, requiriendo oferta de las principales compañías del sector, para la posterior comprobación de ahorros, que se le traslada al cliente. Éste es el que en último extremo toma la decisión.

3.4.3 Ingeniería

En cuanto a la ingeniería, Entrópico realiza proyectos enfocados a la eficiencia energética, las renovables, la implantación de sistemas basados en energías renovables.

Entrópico presenta la siguiente estrategia de trabajo:

1. Captación de clientes.
2. Elaboración del proyecto.
3. Ejecución

3.5 Proyectos Singulares

Alguno de los proyectos que ha abarcado Entrópico, en su corta singladura, han sido:

- Hotel El Torico Plaza

DATOS	PROYECTO
Nombre del proyecto	Cambio de sistema de climatización, caldera e iluminación
Uso edificio	Hotelero
Comunidad Autónoma Edificio	Aragón
Localidad Edificio	Teruel
Dirección Edificio	C/ Yagüe de Salas, 5 y C/Salvador, 4

Tabla 1. Proyecto Hotel El Torico Plaza

Fuente: Elaboración Propia

Este proyecto contempla tres actuaciones:

- Reforma de salas de calderas con sustitución de equipos de producción de calor para agua caliente sanitaria y calefacción por otros de alta eficiencia energética.
- Sustitución de equipos de generación térmica que permitan mejorar la eficiencia energética en las instalaciones térmicas de los edificios.
- Sustitución de instalaciones de iluminación interior de los edificios existentes y de las zonas comunes de los edificios existentes del sector residencial uso vivienda.

- Hotel Ogisaka Garden

DATOS	PROYECTO
Nombre del proyecto	Sustitución sistema producción ACS por Gas Natural
Uso edificio	Hotelero
Comunidad Autónoma Edificio	Comunidad Valencia
Localidad Edificio	Denia
Dirección Edificio	C/ Aquari, 3

Tabla 2. Proyecto Hotel Ogisaka Garden

Fuente: Elaboración Propia

- Sustitución del suministro actual de combustible para las cocinas y ACS (agua caliente sanitaria), por Gas Natural.
- Cambio de termos eléctricos por apartamento a caldera centralizada.

Los ahorros que supondrían son:

Cambio de producción de ACS con acumulación a gas natural del conjunto del Hotel:	20.636,5 €
Cambio de producción de ACS con acumulación a gas natural en bloque D:	1.962,79 €
Cambio de producción de ACS instantáneo a gas natural del conjunto del Hotel:	26.442,10 €
Cambio de producción de ACS instantáneo a gas natural en bloque D:	2.751,21 €
Cambio de producción en cocina a gas natural	1.534,2 €

Tabla 3. Ahorros para el Hotel Ogisaka Garden

Fuente: Entrópico S.L.

4. Análisis de la Situación

4.1 Situación actual

Actualmente Entrópico se encuentra en un proceso de consolidación, debido a que ha ido creciendo y debe adaptarse a las nuevas necesidades. El exceso de trabajo en algunos de sus departamentos y la falta de especialización de algunos empleados, han ocasionado que se tengan que replantear los roles que desempeña el equipo humano que forma la empresa.

Su organización se rige por un modelo de excelencia en los servicios que presta, ayudando de esta forma al continuo desarrollo de la empresa junto con sus clientes. El capital humano constituye una parte muy importante en la empresa, tratando de fomentar el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores a través de la formación continua y promoviendo su participación activa.

4.2 Estrategias seguidas por la empresa

A continuación se analizarán las diferentes estrategias seguidas por la empresa, tanto a nivel corporativo como competitivo.

4.2.1 Estrategias corporativas

La estrategia corporativa es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el mercado.

Entrópico trata de ofrecer siempre los productos y servicios más innovadores y eficientes, para ello es necesario una continua modificación de los existentes y la introducción de otros nuevos.

Las estrategias seguidas han sido:

- Diversificación relacionada mediante la integración horizontal: Pese a que Entrópico ofrece servicios y productos muy variados, todos ellos son complementarios entre sí. Esto les permite abarcar la mayor parte de la “cadena productiva”, lo cual les permite tratar con un conjunto de clientes muy homogéneos que encuentran en la empresa la herramienta para desarrollar sus proyectos.
- Se está produciendo un cambio en la estructura organizativa, en los procesos de dirección y sistemas de gestión con el objetivo de optimizar el funcionamiento de la empresa, este es también un tipo de diversificación.
- Por último Entrópico opta por ofrecer servicios adaptados y personalizados con gran valor añadido en lugar de aceptar todos los proyectos que les ofrecen, lo cual provocaría un mayor crecimiento pero de una forma poco manejable. Esta estrategia se define como protección o consolidación de los mercados y servicios actuales.

4.2.2 Estrategias competitivas

Forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores, con el objetivo de intentar obtener un rendimiento superior al suyo, consiguiendo una ventaja competitiva sostenible.

-Las estrategias competitivas seguidas por Entrópico han sido:

- Estrategias de diferenciación: Entrópico ofrece un producto innovador respecto a sus competidores y un servicio mucho más amplio del que ofrecen otros competidores. Esto aporta una importante ventaja competitiva respecto a otras empresas del sector, ya que la relación de Entrópico con sus clientes es duradera y se basa en la fidelización del cliente.

Entrópico asesora a sus clientes en todos los ámbitos del negocio, lo cual provoca que sea una relación a largo plazo, ya que la necesidad de asesoramiento de los clientes es constante.

- Estrategia de liderazgo en costes: En el área de energía Entrópico integra una estrategia de liderazgo en costes.

La empresa ofrece un producto similar al de la competencia (energía), pero el objetivo de la misma es ofrecer la misma al precio más barato posible.

El hecho de que en esta área se ofrezcan otros tipos de servicio como estudios, auditorías u optimización energética nos lleva a la conclusión de que se sigue una estrategia mixta de liderazgo en costes (energía a menor precio) y diferenciación del producto (oferta de diferentes estudios para adecuar la tarifa a las necesidades de tu empresa).

4.3 Estructura Organizativa

En este apartado vamos a hablar sobre la organización de la empresa. Entendemos por estructura organizativa las diferentes formas de organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La estructura representa el modo en que la empresa ha decidido dividir las tareas y coordinar las actividades. Existen diferentes modelos de estructuras organizativas. Para seleccionar la estructura más adecuada se debe buscar aquella que más se adapte a las prioridades y necesidades de la empresa.

Los modelos más importantes de estructura organizativa son:

4.3.1 Estructura Formal

Se refiere principalmente a la relación entre autoridad y subordinados. El trabajo se delega a cada individuo buscando trabajar para lograr los objetivos de la organización. Para facilitar la coordinación de diversas actividades: la autoridad y responsabilidad de los individuos se presenta muy dividida en esta estructura.

4.3.2 Estructura Lineal

Se utiliza en empresas pequeñas donde se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. La relación entre autoridad y subordinados es cercana y las decisiones a considerar se toman de forma sencilla.

4.3.3 Estructura Matricial

Se organiza a través de dos criterios al mismo tiempo: funciones y productos o servicios. Con asiduidad se utilizan a través de equipos de empleados que desarrollan el trabajo, para así aprovechar los puntos fuertes y compensar debilidades de otras estructuras organizativas donde no está claro quién es el responsable y surgen problemas. Los empleados dentro de esta organización tienen dos jefes; un jefe de función, al cual se le informa sobre los asuntos relativos a aspectos funcionales y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales.

Tras estudiar las principales formas de organización, vamos a comprobar y comentar la que utiliza Entrópico S.L.

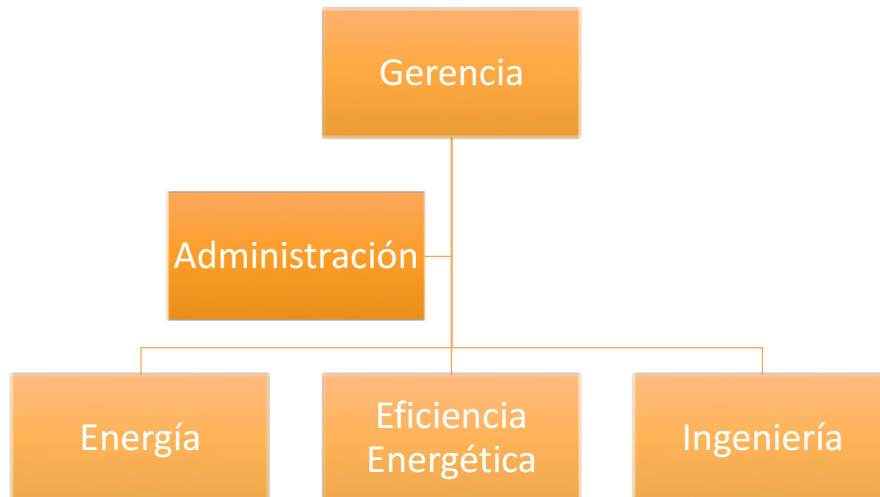


Figura 1. Organigrama Entrópico

Fuente: Elaboración Propia

La estructura que presenta Entrópico es del tipo Matricial puesto que en él se engloban los dos criterios mencionados anteriormente, funciones y servicios que ofrece el grupo.

Entre las ventajas que ofrece este tipo de organización podemos destacar la facilidad para que los individuos sean elegidos en función de las necesidades del proyecto que entre en Entrópico.

El equipo técnico de Entrópico está formado por ingenieros eléctricos, mecánicos e instaladores de aire, gas y fontanería. Dependiendo del proyecto son unos u otros los que ponen en marcha el trabajo.

Podemos observar, en el organigrama, como el departamento de administración aparece en forma de staff, es decir de apoyo para la organización. Esto es debido a que participan en la organización de forma indirecta, aun así son necesarios para el correcto funcionamiento y suponen la base fundamental para la elaboración de los distintos proyectos que entran en la empresa.

4.4 Análisis DAFO

Este análisis consiste en un estudio de la situación externa e interna de la empresa, para conocer la situación interna analiza las debilidades y fortalezas de la empresa y para determinar que ocurre en el exterior se estudian las amenazas y oportunidades del entorno.

A continuación vamos a pasar a enumerar las debilidades, amenazas y oportunidades de Entrópico basándonos en el Plan Estratégico seguido en el Proyecto Final de Carrera de Mireia Vañó (Vañó, 2016).

Las debilidades que vemos son:

- D1) Empresa de pequeña dimensión. Dificulta la competición en un entorno que aumenta globalmente a cada momento.
- D2) Escasa internalización.
- D3) Leyes y normativas muy variables, que afectan al enfoque de la empresa.
- D4) Escasa movilidad geográfica, la empresa abarca únicamente las provincias de alrededor de su sede social.
- D5) La empresa es nueva, carece de nombre y reputación.
- D6) Carencias de personal tanto comercial como instaladores. El personal propio de la empresa esta cubriendo estas funciones en la medida de sus posibilidades.
- D7) La liquidez de la empresa no es muy amplia.
- D8) Pocos proyectos ejecutados para poder publicitar.

Las fortalezas que presenta son:

- F1) Fácil adaptación a los cambios en la normativa que implica a la línea de negocio que desarrolla la empresa.
- F2) Predisposición a cooperar con otras empresas.
- F3) Ambiente familiar y de cercanía en la empresa lo que conlleva una mayor implicación en la cultura empresarial y en las ganas de superación.
- F4) Elevado posicionamiento de las Energías Renovables en España.
- F5) Búsqueda de nuevas líneas de negocio tras la caída de la construcción.
- F6) Aumento de la presencia en mercado internacional.
- F7) Conciencia sobre la situación de la empresa y la necesidad de apostar por más personal y más cualificado.
- F8) Reputación personal dentro del sector
- F9) Acuerdos estratégicos con proveedores y colaboradores
- F10) Buena cartera de cliente.

Las oportunidades del entorno son:

- O1) Alta dependencia energética del exterior y conciencia por reducirla.
- O2) Crecida e inestabilidad del precio del combustible.
- O3) Compromisos de la Unión Europea para reducir emisiones de gases de efecto invernadero y ahorrar consumo energético, así como promover las energías renovables.
- O4) Conciencia social sobre el cambio climático.
- O5) Preocupación de las empresas por reducir los gastos energéticos.
- O6) Dificultad en los procesos. Oportunidad para empresas especializadas.

Amenazas que presenta:

- A1) Gran cantidad de competidores, algunos muy fuertes (Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Endesa,...).
- A2) Dependencia energética exterior.
- A3) Energía como instrumento político. Decisiones erróneas.
- A4) Regulación cambiante.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>-F1) Fácil adaptación a los cambios en la normativa que implica a la línea de negocio que desarrolla la empresa.</p> <p>-F2) Predisposición a cooperar con otras empresas.</p> <p>-F3) Ambiente familiar y de cercanía en la empresa lo que conlleva una mayor implicación en la cultura empresarial y en las ganas de superación.</p> <p>-F4) Elevado posicionamiento de las Energías Renovables en España.</p> <p>-F5) Búsqueda de nuevas líneas de negocio tras la caída de la construcción.</p> <p>-F6) Aumento de la presencia en mercado internacional.</p> <p>-F7) Conciencia sobre la situación de la empresa y la necesidad de apostar por más personal y más cualificado.</p> <p>-F8) Reputación personal dentro del sector</p> <p>-F9) Acuerdos estratégicos con proveedores y colaboradores</p> <p>-F10) Buena cartera de clientes</p>	<p>-D1) Empresa de pequeña dimensión. Dificulta la competición en un entorno que aumenta globalmente a cada momento.</p> <p>-D2) Escasa internalización.</p> <p>-D3) Leyes y normativas muy variables, que afectan al enfoque de la empresa.</p> <p>-D4) Escasa movilidad geográfica, la empresa abarca únicamente las provincias de alrededor de su sede social.</p> <p>-D5) La empresa es nueva, carece de nombre y reputación.</p> <p>-D6) Carencias de personal tanto comercial como instaladores. El personal propio de la empresa esta cubriendo estas funciones en la medida de sus posibilidades.</p> <p>D7) La liquidez de la empresa no es muy amplia.</p> <p>D8) Pocos proyectos ejecutados para poder publicitar.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>-O1) Alta dependencia energética del exterior y conciencia por reducirla.</p> <p>-O2) Crecida e inestabilidad del precio del combustible.</p> <p>-O3) Compromisos de la Unión Europea para reducir emisiones de gases de efecto invernadero y ahorrar consumo energético, así como promover las energías renovables.</p> <p>-O4) Conciencia social sobre el cambio climático.</p> <p>-O5) Preocupación de las empresas por reducir los gastos energéticos.</p> <p>-O6) Dificultad en los procesos. Oportunidad para empresas especializadas.</p>	<p>-A1) Gran cantidad de competidores, algunos muy fuertes (Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Endesa,...).</p> <p>-A2) Dependencia energética exterior.</p> <p>-A3) Energía como instrumento político. Decisiones erróneas.</p> <p>-A4) Regulación cambiante.</p>

Tabla 4. Análisis DAFO

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Análisis CAME

El siguiente paso, tras conocer la situación tanto interna como externa de la empresa, es el que da nombre a este análisis y consiste en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

Corregir las debilidades:

- D1), D2), F2), F1, F9): La facilidad de adaptación de la empresa y la posibilidad de hacer convenios con otras organizaciones puede darle ventajas y hacer que la empresa crezca.
- D3, O1) O4), F3): A pesar de la normativa cambiante, la conciencia por reducir la dependencia energética y el cambio climático son más fuertes.
- D4), O6) El poco territorio de actuación puede verse compensado con la especialización que tiene la empresa y los procesos complejos que no puede realizar cualquiera.
- D5), D8), O5): A pesar de ser una empresa de reciente creación, cuenta ya con experiencia y las empresas cada vez valoran más poder reducir la factura eléctrica.
- D6), F7): La empresa es consciente del problema y hará por solucionarlo.
- D7) O3): Hacer uso de ayudas públicas.

Afrontar amenazas:

- A1, F4: Aportar al cliente esa cercanía y sacar provecho del tú a tú, que genera más seguridad al cliente.
- A2, A3, O1: La aceptación de la situación puede desembocar en un fuerte movimiento por buscar nuevas vías.
- A4, F1: La empresa tiene experiencia en los cambios de normativa y esta acostumbrada adaptarse a las nuevas exigencias y situaciones.

Mantener las fortalezas:

- F1) No dejar de mantenerse al día en todas las novedades que pueden surgir.
- F2) Continuar haciendo ronda de contactos para buscar nuevas posibilidades de negocio y asociación.
- F3) Fortalecer el lazo familiar que se ha creado.
- F4), F7) Apostar por la formación continua.
- F5) Mantenerse actualizado en la temática del sector que les atañe y en otros nacientes.
- F6) Buscar nichos de mercado fuera de España-
- F8) No descuidar la reputación ya adquirida y trabajar por aumentar el buen nombre.
- F9), F10) Fortalecer los acuerdos y ampliar la red de colaboradores con el fin de poder ampliar la cartera de clientes y proyectos.

Explotar las oportunidades:

- O1), O3), O4), O5): Aprovechar la concienciación sobre este sector y aprovechar las regulaciones que nos favorecen.
- O2) Utilizarlo de manera propagandística a favor de las alternativas que ofrece la empresa.

	CORREGIR	AFRONTAR
ANÁLISIS INTERNO	<p>-D1), D2), F2), F1, F9): La facilidad de adaptación de la empresa y la posibilidad de hacer convenios con otras organizaciones puede darle ventajas y hacer que la empresa crezca.</p> <p>-D3, O1) O4), F3): A pesar de la normativa cambiante, la conciencia por reducir la dependencia energética y el cambio climático son más fuertes.</p> <p>-D4), O6) El poco territorio de actuación puede verse compensado con la especialización que tiene la empresa y los procesos complejos que no puede realizar cualquiera.</p> <p>-D5), D8), O5): A pesar de ser una empresa de reciente creación, cuenta ya con experiencia y las empresas cada vez valoran más poder reducir la factura eléctrica.</p> <p>-D6), F7): La empresa es consciente del problema y hará por solucionarlo.</p> <p>-D7) O3): Hacer uso de ayudas públicas.</p>	<p>-A1, F4): Aportar al cliente esa cercanía y sacar provecho del tú a tú, que genera más seguridad al cliente.</p> <p>-A2, A3, O1): La aceptación de la situación puede desembocar en un fuerte movimiento por buscar nuevas vías.</p> <p>-A4, F1): La empresa tiene experiencia en los cambios de normativa y esta acostumbrada adaptarse a las nuevas exigencias y situaciones.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	<p>-F1) No dejar de mantenerse al día en todas las novedades que pueden surgir.</p> <p>-F2) Continuar haciendo ronda de contactos para buscar nuevas posibilidades de negocio y asociación.</p> <p>-F3) Fortalecer el lazo familiar que se ha creado.</p> <p>-F4), F7) Apostar por la formación continua.</p> <p>-F5) Mantenerse actualizado en la temática del sector que les atañe y en otros nacientes.</p> <p>-F6) Buscar nichos de mercado fuera de España-</p> <p>-F8) No descuidar la reputación ya adquirida y trabajar por aumentar el buen nombre.</p> <p>-F9), F10) Fortalecer los acuerdos y ampliar la red de colaboradores con el fin de poder ampliar la cartera de clientes y proyectos.</p>	<p>-O1), O3), O4), O5): Aprovechar la concienciación sobre este sector y aprovechar las regulaciones que nos favorecen.</p> <p>-O2) Utilizarlo de manera propagandística a favor de las alternativas que ofrece la empresa.</p>

Tabla 5. Análisis CAME

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Conclusión del análisis

Tras realizar el análisis DAFO y el análisis CAME, podemos observar que el sector de la eficiencia energética es muy importante y que cada vez toman más conciencia de ello tanto el Gobierno como las empresas y los particulares. Éste sector busca aportar mejoras medioambientales y económicas. A pesar de las debilidades y amenazas, la empresa puede forjarse un buen posicionamiento en el mercado si logra explotar correctamente sus oportunidades y mantener sus fortalezas.

4.7 Estrategia a seguir

De este análisis se pueden extraer varias estrategias a seguir por la empresa.

Aquí vamos a hablar de la estrategia de Recursos Humanos.

Siguiendo, con el plan estratégico realizado para la empresa Entrópico S.L. a través del citado PFC (Vañó., 2016), se va a tratar de diseñar la estrategia de implementación del Plan de Recursos Humanos, principalmente, a través del diseño y establecimiento del proceso de selección y reclutamiento de persona clave.

5. Los Recursos Humanos

Antes de pasar a detallar el plan de Recursos Humanos, reclutamiento y selección, que se va a utilizar para Entrópico S.L. vamos a ver en que consisten los Recursos humanos.

La empresa se encuentra en un entorno y de éste recibe tres tipos de inputs: recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos. Estos inputs son devueltos al entorno en forma de outputs: bienes y servicios. Podemos decir con esto que la empresa existe para aportar outputs al entorno y prosperará mientras el entorno le deje y en la forma en que le deje.

Vamos a centrarnos en el input de recursos humanos, que es el que centra este trabajo. La función de recursos humanos compone el conjunto de actividades dirigidas a encauzar las relaciones que se crean entre una organización y las personas que la integran. (Puchol, 1995).

En todas las empresas se realizan una serie de actividades en relación con las personas que trabajan en esta, independientemente del tamaño o la actividad de la empresa.

5.1 Funciones de los Recursos Humanos

Según indica Puchol (1995), la función de recursos humanos está integrada por un conjunto de subfunciones, entre las que destacan:

- La función de Empleo: su objetivo es proporcionar el personal necesario para desarrollar adecuadamente los procesos de producción y/o servicios. Como la empresa no precisa siempre de la misma cantidad de personal, la función del empleo incluye dos tipos de procesos: aditivos (añadir gente a la empresa) y sustractivos (reducir el personal).
- La función de Administración de Personal: comprende todo el proceso burocrático que precisa un trabajador desde que comienza a prestar sus servicios en una empresa hasta que estos servicios finalizan.
- La función de Retribución: se ocupa de lograr cumplir el ideal de que los salarios sean equitativos, externamente competitivos y motivadores.
- La función de Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos: se trata de una función compleja y cuya base es que los trabajadores crezcan dentro de la organización, además tiene las subfunciones de Comunicación y Participación, Formación, Promoción, Evaluación del Desempeño y del Potencial, Planes de Carrera, Motivación, Clima Laboral e implantación de las formas de liderazgo más idóneas.
- La función de Relación Laborales: tiene como objetivo ocuparse de las quejas y reclamaciones por parte de los trabajadores, que pueden realizarse de forma individual o colectiva, y dentro de esta última puede ser parcial (una parte de los trabajadores) o total.

- La función de Servicios Sociales: se refiere a una serie de medidas a adoptar por la empresa de forma totalmente voluntaria con el fin de mejorar el clima laboral y la satisfacción de sus trabajadores. Algunas medidas son préstamos y anticipos, comedores de empresa, becas de estudio para el personal y/o para sus hijos.

6. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento tiene como misión captar candidatos acordes a las necesidades de la empresa. Es decir, el reclutamiento es una forma de publicitar la demanda laboral pendiente de satisfacer en la organización en cuestión. Un buen proceso de reclutamiento debe hacer llamamiento a un número considerable de candidatos para que esta fase evolucione de forma correcta. El conjunto de procedimientos utilizados para atraerlos conforma este proceso (Puchol, 1995). Hay que recalcar que el reclutamiento no sirve para escoger al candidato idóneo según términos absolutos, si no que trata de localizar aquél que mejor se integre a las características del empleo.

Son diversas las situaciones que pueden crear la necesidad de cubrir un puesto en nuestra organización. Pero englobando a estas diferenciaríamos entre un nuevo puesto (debido a creación de la empresa, ampliación de ésta, cambios en los departamentos,...) y uno ya existente (jubilación, despido, maternidad,...).

Dependerá del tamaño y de la organización de la empresa la forma mediante la cual se iniciará y realizará este procedimiento.

En empresas donde no existe un departamento de recursos humanos serán los altos cargos quien decidan sobre este proceso. Escogerán si son ellos quien realizan en el proceso, si lo delegan a otro empleado de la organización o si hacen uso de una empresa externa.

En aquellas empresas donde dispongan de un departamento de Recursos Humanos se trasladará a estos la demanda de personal. Puede hacerse de forma verbal o por escrito.

SOLICITUD DE PERSONAL
Departamento Solicitante: _____
Puesto a cubrir: _____
Formación requerida: _____

Experiencia requerida: _____

Tipo de contrato: _____
Remuneración: _____

Figura 2. Ejemplo Solicitud de Personal a RRHH

Fuente: Elaboración Propia

Cuando recursos humanos recibe una solicitud de aprovisionamiento de personal lo primero que debe hacer es comprobar si esa necesidad realmente lo es. Con el fin de no incurrir en un gasto de personal innecesario se tendrá en cuenta:

- Qué no se trate de un afán del responsable del departamento solicitante de sobredimensionar su plantilla con el fin de restarle trabajo o una mala planificación de los empleados que la conforman.

- Qué sea imprescindible la incorporación del personal y que la duración de la vacante vaya a ser necesaria por un periodo considerable de tiempo, en vistas de ser permanente.
- Qué no haya opción de cubrirlo con empleados que tengan menos carga laboral (movilidad horizontal).

6.1 Opciones de reclutamiento

6.1.1 Promoción interna

Se refiere a satisfacer el puesto demandado con personal que ya se encuentra dentro de la organización. Esta opción no es viable en todas las empresas, ya que muchas veces depende del tamaño de la misma en cuanto a número de personal y hay que tener en cuenta el puesto que dejaría de cubrir la persona que adquiriera el nuevo puesto. También dependerá de la naturaleza del puesto a cubrir, de si hay personal disponible que pueda tener las características del puesto (Los Recursos Humanos, 2010).

Ventajas:

- Es un proceso más económico, rápido y sencillo ya que los candidatos se encuentran en la empresa.
- Motivación del personal. Con la posibilidad de ascender dentro de la empresa y/o cambiar de puesto se mantiene siempre al personal alerta mostrando que su trabajo puede tener recompensa.

Inconvenientes:

- Menos candidatos.
- Perdemos la posibilidad de atraer trabajadores cualificados y con experiencia en otras empresas.
- Pueden darse mal ambiente dentro de la organización si los compañeros no perciben que el proceso ha sido claro y merecido.

❖ **Métodos de reclutamiento interno:**

- **Ofertas de empleo:** dar a conocer dentro de la organización la demanda de empleo para que los empleados interesados puedan postularse.
- **Referencias:** son candidaturas que llegan a partir de los propios empleados de la empresa, se trata de familiares, amigos o conocidos. Hay empresas que llegan a premiar a los empleados cuando alguno de los propuestos es incorporado en la organización. Los candidatos referenciados suelen ser de buen perfil ya que puede afectar a la reputación del empleado que lo ha propuesto.

6.1.2 Reclutamiento externo

Aquel que busca emplear a personal disponible o que se encuentra en otras organizaciones trabajando (Aiteco, s.f.).

Ventajas:

- La entrada de nuevos aportes y visión a la organización.
- La empresa se beneficia de las inversiones en preparación que otras empresas o el propio candidato ha tenido.

Inconvenientes:

- El proceso es más largo que el reclutamiento interno.
- Supone una inversión económica: anuncios, empresa de selección

❖ **Métodos de reclutamiento externo:**

- **Anuncios:** probablemente sea la forma más común de dar a conocer una oferta laboral. Los periódicos son la forma más clásica de este método, antes era la mayor fuente para anunciarse pero ha ido perdiendo uso al disminuir el consumo de este formato en papel. Es internet el que le ha ido ganando terreno a través de diferentes redes sociales como LinkedIn o webs de empleo como Infojobs. En él debe aparecer una descripción de la empresa, del puesto de trabajo, requisitos y forma de presentar candidatura.
- **Agencias de colocación:** organizaciones, de carácter público o privado, que actúan enlazando trabajadores con las vacantes de empleo. Por ejemplo el INEM, ayuntamientos, colegios profesionales,... Éstas están obligadas a no cobrar a los trabajadores y velar por la igualdad de oportunidades.
- **Empresas de trabajo temporal:** se diferencia de las agencias de colocación en que aquí las ETT contratan a los trabajadores y luego los ceden a las empresas y en que no son gratuitas.
- **Organizaciones educativas:** a través de las prácticas de empresa que ofrecen distintos planes educativos como en los ciclos formativos y en las universidades. Esto permite localizar candidatos recién formados y normalmente con un coste menor para la empresa al realizarse convenios especiales para la incorporación del alumno en la empresa. Solicitudes espontáneas: son candidatos que hacen llegar su interés por trabajar en la empresa de forma física, acudiendo a la empresa, o bien enviando el Currículum Vitae. Si la empresa no posee de un buen plan para recibir este tipo de solicitudes probablemente muchas se pierdan. Es necesario tener un correcto sistema para archivar las candidaturas para que se encuentren de forma eficiente cuando puedan haber necesidades de personal.

6.2 Alternativas al Reclutamiento

- **Outsourcing:** También conocido como externalización de servicios funciona subcontratando funciones de otra empresa para cubrir las necesidades de nuestra organización.
 - Ventajas: aumento de la eficiencia y productividad, ahorrar problemas de gestión, atender nuevas necesidades, reducciones de coste.
 - Inconvenientes; En ocasiones puede salir más caro, riesgo de vulneración de la confidencialidad.
- **Trabajadores por hora:** consiste en la incorporación de trabajadores por un periodo corto de tiempo a otra empresa, como a una ETT.
 - Ventajas: solo pagas al trabajador por el tiempo indispensable por el que lo necesitas sin tener ataduras de contratos.
 - Inconvenientes: el trabajador puede no llegar a involucrarse y preocuparse por la empresa como lo haría un trabajador que si trabajara para la organización.
- **Horas extras:** bonificando a los trabajadores de la empresa por realizar horas de más fuera de su horario pactado.
 - Ventajas: los trabajadores conocen la empresa y no hay que perder tiempo en formación.
 - Desventajas: Puede que estos no estén de acuerdo en realizar horas extras y hay máximos legales.

6.3 Situación Entrópico

Entrópico cuenta con personal en el departamento técnico (ingeniero eléctrico y de RITE-calderas y climatización), técnicos instaladores (electricidad y climatización) y administrativo; pero carece de personal comercial como tal. Al ser una empresa de reciente creación, el personal ha ido incorporándose poco a poco y adquiriendo diferentes roles. Hasta el momento eran los ingenieros, técnicos y administrativos los que hacían las veces de comercial. Pero con el aumento del volumen de trabajo esta faceta se ve desatendida y además no estaba teniendo buenos resultados ya que este personal no es experto en el mundo comercial.

Con el objetivo de introducir personal comercial en Entrópico procederemos a realizar un reclutamiento externo de candidatos a ocupar los puestos.

Descartamos las alternativas al reclutamiento porque no se ajusta a las necesidades de la empresa y observamos más inconvenientes que ventajas.

El reclutamiento interno no es una posibilidad ya que las personas que se encuentran en la compañía tienen unas funciones marcadas y además los candidatos a buscar son de un perfil diferente.

Para el reclutamiento externo utilizaremos una empresa especializada en selección de personal, en este caso Adecco. Se trata de una compañía de Recursos Humanos, que cuenta con una amplia oferta de servicios que incluye Personal Transitorio, Outsourcing o Subcontratación, Búsqueda de Profesionales, Capacitación y Consultoría, entre otros. Acordamos con Adecco, que se realizará una publicidad de la oferta laboral a través de la propia web de esta empresa, y de otros portales de internet y redes sociales profesionales como son Infojobs y LinkedIn.

Son dos los puestos a cubrir, ingeniero técnico comercial y comercial, cuyas características citaremos a continuación, pero primero hablaremos del personal comercial que se dispone hasta el momento.

La empresa cuenta con dos áreas diferenciadas que realizan tareas de tipo comercial, el personal de oficina y los colaboradores.

En primer lugar la conformada por el personal de la oficina. Éste se encarga de realizar trabajo comercial a través de mailing¹ y contactos telefónicos. Este trabajo se divide entre los distintos miembros y aunque no es la actividad principal del personal de la oficina sí que supone una parte importante del trabajo.

En segundo lugar la empresa cuenta con distintos colaboradores que le aportan clientes que desean firmar un determinado proyecto o contratar algún servicio, a cambio de una comisión ya definida en un contrato previo.

El personal de oficina tiene otras funciones, que pueden verse desatendidas por la necesidad de que realicen tareas comerciales y no son expertos en esta área. Además las estrategias de mailing y contactos telefónicos no están surtiendo el efecto deseado y la relación entre el tiempo de dedicación y los resultados obtenidos no arroja unos datos positivos.

¹ Envío de información publicitaria por correo a un gran número de personas de manera personalizada.

Por estas razones, la empresa ha decidido que ha llegado el momento de incorporar a dos comerciales, uno de carácter más técnico para buscar clientes de proyectos de mayor envergadura y otro mas raso.

Respecto a los colaboradores de momento se mantendrá esta área, y posteriormente a la incorporación del nuevo personal se revisará si conviene continuar o si por el contrario la empresa lleva el tema comercial con total autonomía.

6.3.1 Análisis de los puestos de trabajo a cubrir

Es el momento de definir el perfil del postulante, para ello primeramente deberemos analizar los puestos de trabajo para poder determinar el perfil del candidato ideal.

COMERCIAL

Funciones	- Gestionar la cartera de clientes - Captación nuevos clientes - Seguimiento de clientes - Acciones de marketing
Número de vacantes	- Una
Ámbito geográfico de actuación	- Comunidad Valencia, Murcia, Aragón
Dependencia profesional	- Director Comercial

Tabla 6. Análisis puesto Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del candidato ideal:

- **Características que necesita tener el candidato:**

Habilidad para relacionarse con los demás, trabajo en equipo, facilidad de palabra, trato amable, buena presencia, capacidad negociadora, autonomía, constancia e inquietud comercial.

- **Formación requerida:**

FP II / Ciclo formativo de Grado Superior

- **Idiomas:**

Alemán	Francés	Inglés	Valenciano
		X	X

Pleno dominio en el funcionamiento de las técnicas utilizadas en la empresa.

- **Informática:**

Microsoft office nivel avanzado

- **Experiencia profesional:**

Experiencia demostrable como comercial.

INGENIERO TÉCNICO COMERCIAL

Funciones	- Gestionar la cartera de clientes - Captación nuevos clientes - Investigaciones de mercado - Asesoría técnica de producto a los clientes - Atender las incidencias post-venta - Auditoría de proyectos - Evaluación de proveedores
Número de vacantes	- Una
Ámbito geográfico de actuación	- Comunidad Valencia, Murcia, Aragón
Dependencia profesional	- Director Comercial

Tabla 7. Análisis puesto Ingeniero

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del candidato ideal:

- **Características que necesita tener el candidato:**

Orientación al cliente, lealtad y sentido de pertenencia, habilidad para relacionarse con los demás, buena presencia, capacidad de análisis, planificación, autonomía, constancia, credibilidad técnica.

- **Formación requerida:**

Ingeniería Técnica Industrial, Mecánica o Eléctrica.

- **Idiomas:**

Alemán	Francés	Inglés	Valenciano
		X	X

Pleno dominio en conversaciones técnicas y de negocios.

Pleno dominio en el funcionamiento de las técnicas utilizadas en la empresa.

- **Informática:**

Conocimientos de Autocad, Climawin, Leader/ Calener, Winacs, Presto
Microsoft office nivel avanzado

- **Experiencia profesional:**

Experiencia demostrable como Ingeniero Técnico Comercial durante al menos 3 años.

Datos a incluir en la oferta:

- Perfil requerido: el mencionado en el punto anterior.
- Descripción del trabajo: funciones citadas en el análisis del puesto de trabajo.
- Condiciones económicas: Salario fijo en concepto de dietas más parte complementaria según ventas.
- Disponibilidad para desplazamientos, permiso de conducir y vehículo propio.
- Los comerciales dispondrán de herramientas que faciliten la venta (campanas comerciales, dossier de productos,...) así como apoyo técnico y administrativo.
- Formación previa a cargo de la empresa.

6.3.2 Modelos de anuncio

EMPRESA	
• Fecha de publicación de la oferta	xx/xx/xxxx
• Nombre de la empresa	Entrópico
• Número de empleados	XX
• Sector actividad	Arquitectura e ingeniería
DESCRIPCIÓN	
• Categoría:	Comercial
• Número de vacantes:	1
• Descripción de la oferta:	<p>Empresa de ingeniería del sector eléctrico busca comercial para gestionar la cartera de clientes y captación de nuevos.</p> <p>-Jornada completa con flexibilidad horaria. -Salario: parte fija + variable -Formación a cargo de la empresa.</p>
REQUISITOS	
• Estudios mínimos:	Ciclos formativos / FP II
• Experiencia mínima:	3 años
• Requisitos mínimos:	<p>-Experiencia mínima y demostrable como comercial de tres años. -Dominio del entorno Windows y Microsoft Office. -Imprescindible Carnet de conducir y vehículo propio.</p> <p>-Un profesional con clara orientación a cliente y a resultados y con unas buenas habilidades comunicativas.</p> <p>-Valorable experiencia en el sector energético.</p>

Tabla 8. Modelo Anuncio Comercial

Fuente: Elaboración Propia

EMPRESA	
• Fecha de publicación de la oferta	xx/xx/xxxx
• Nombre de la empresa	Entrópico
• Número de empleados	XX
• Sector actividad	Arquitectura e ingeniería
DESCRIPCIÓN	
• Categoría:	Ingeniero Técnico Comercial
• Número de vacantes:	1
• Descripción de la oferta:	<p>Empresa de ingeniería del sector eléctrico busca ingeniero técnico comercial para gestionar la cartera de clientes y captación de nuevos. Asesoría técnica de producto a los clientes, Atender las incidencias post-venta.</p> <p>-Jornada completa con flexibilidad horaria. -Salario: parte fija + variable -Formación a cargo de la empresa.</p>
REQUISITOS	
• Estudios mínimos:	Ingeniería Técnica
• Experiencia mínima:	3 años
• Requisitos mínimos:	<p>-Experiencia mínima y demostrable como comercial de tres años. -Dominio del entorno Windows y Microsoft Office. -Experiencia en: Autocad, climawin, Leader/Calener, Winacs. -Conocimientos de Presto. -Imprescindible Carnet de conducir y vehículo propio. -Nivel alto de inglés. Pleno dominio en conversaciones técnicas y de negocios.</p> <p>-Un profesional con clara orientación a cliente y a resultados y con unas buenas habilidades comunicativas. -Valorable experiencia en el sector energético.</p>

Tabla 9. Modelo Anuncio Ing. Comercial

Fuente: Elaboración Propia

7. Selección del personal

Una vez finalizada la fase de reclutamiento de personal lo que obtenemos son los candidatos a nuestra oferta de empleo.

Reclutados los candidatos pasamos a la fase de selección donde el objetivo es dar con los candidatos idóneos para los puestos a cubrir.

7.1 Fases

7.1.1 Preselección

La función principal de este apartado es hacer una distinción entre candidatos adecuados e inadecuados basándose en técnicas sencillas.

Clasificar a los candidatos según cumplan más o menos requisitos, o excluirlos si hay algún requisito imprescindible, es una forma de separar a los candidatos.

Podemos dividir las candidaturas en tres:

- **Aptos:** cumplen los requisitos y pasarán a la siguiente fase de selección.
- **Dudosos:** no cumplen todos los requisitos y/o falta información. Los dejaremos como reserva, y pueden pasar a la siguiente fase con el fin de aclarar la información que no han facilitado o puede que el número de aptos no sea suficiente y le demos un segundo vistazo a estos.
- **No aptos:** no cumplen la mayoría de los requisitos y por tanto son descartados.

7.1.2 Pruebas

Las pruebas en el proceso de selección sirven para valorar las cualidades del candidato. Éstas tratan de adelantarse al futuro comportamiento de la persona en el trabajo.

Podemos dividir las pruebas de selección en tres grupos (Intertraining, 2010):

- **Pruebas profesionales / Role Playing:** consiste en ejercicios que simulan situaciones reales de trabajo. El objetivo es observar cómo actuarían los participantes en determinadas circunstancias y las decisiones que tomarían. Las pruebas deben ser relevantes y relacionadas con el puesto vacante. Deben estudiar todo el proceso, el tiempo y las reacciones del candidato durante la prueba. Con esta dinámica podremos conocer las capacidades, actitudes y otras conductas de los participantes.
- **Pruebas psicotécnicas:** son pruebas creadas para estudiar las aptitudes intelectuales para la realización de las tareas del empleo. Consisten en cuestionarios de tipo test donde el participante debe escoger entre varias opciones de respuesta con un tiempo limitado. Éstos test tratan de conocer la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención., así como la aptitud verbal y numérica.

- **Otras pruebas:**
 - Grafología
 - Ejercicios en grupo

7.1.3 Entrevistas

Es la parte más importante en el proceso de selección, es el método más utilizada y en algunos de éstos procesos solo se hace uso de ésta para tomar la decisión de seleccionar a un candidato o no.

Se basa en una conversación a través de la que se espera conseguir datos relevantes para las dos partes, entrevistador/es y entrevistado, y es esencial para lograr una respuesta de decisión final.

A pesar de ser el método más popular en muchos casos no se hace buen uso de ella, y la persona que toma el rol de entrevistador no esta preparado correctamente o no tiene nociones para realizarla como debería. Es por ello que muchas veces no logran tener juicios útiles sobre el candidato ni las formas utilizadas ayudan a conocer adecuadamente si se encuentra ante el candidato idóneo.

Sin embargo, tiene funciones importantes como verificar información, presentar la empresa y resolver dudas (Intertraining, 2010).

- **Objetivos de la entrevista para el entrevistador:**
 - Averiguar si el candidato es idóneo para el puesto
 - Descubrir si sabe, puede y quiere ocupar la vacante
 - Predecir el rendimiento
- **Objetivos de la entrevista para el entrevistado:**
 - Transmitir que sabe, puede y quiere ocupar el puesto
 - Mostrar sus habilidades laborales para la vacante
 - Causar buena impresión
- **Finalidad de la entrevista:**
 - Una vez reunida y contrastada toda la información, comprobar si el candidato es adecuado para la vacante de empleo.
 - Transmitir buena imagen de la empresa al postulante, aunque finalmente no sea contratado.
 - Dar completa información sobre la empresa, la vacante a cubrir, condiciones de trabajo,...

◆ **Tipos de entrevista:**

- **Según el número de personas que la forman:**
 - Individual: un solo entrevistador y el candidato.
 - Grupo: varios candidatos y uno o más entrevistadores
 - Panel: varias personas entrevistan a un candidato
 - Sucesivas: un mismo candidato pasa sucesivamente por varios entrevistadores.
- **Según la estructura para su desarrollo:**
 - No estructuradas: Sin preguntas preconcebidas, la conversación va desarrollándose según el hilo que va tomando la entrevista.
 - Estructuradas: Existen preguntas establecidas antes de iniciar la conversación.
 - Mixtas: incluye preguntas de ambos tipos.
 - Solución de problema: se trata de hacer que el postulante solucione un asunto.
- **Según el proceso de selección que se haya realizado:**
 - Entrevista preliminar: se usa como primera toma de contacto y su objetivo es a priori conocer la idoneidad del candidato. Se suele utilizar en procesos de selección con pocos candidatos y su duración suele ser reducida.
 - Entrevista de selección: se profundiza sobre las características personales y profesionales de las personas poniéndolo en práctica para el puesto de trabajo a ocupar.
- **Según su intención:**
 - Descripción de conducta: busca conocer la actitud que el trabajador adquirió en acontecimientos pasados. Preguntando por ejemplo sobre algún problema que surgiera en su anterior trabajo y como resolvió éste.
 - Entrevista de situación: el entrevistador expone una situación y el entrevistado debe describir que haría ante ella.

7.1.4 Informe

La persona o personas encargadas de la selección deben realizar un informe evaluando en él al candidato, indicando la información obtenida. Esto debe realizarse inmediatamente después de la entrevista ya que el entrevistador puede dejar en el olvido información o confundir a los candidatos.

La información debe ser clara y concisa para que otra persona que lea el informe pueda tener una idea del candidato.

No es trabajo del seleccionador escoger al postulante que será finalmente contratado. Su función es la de orientar a la empresa con ayuda de sus conocimientos para discernir si los candidatos poseen o no las características y requisitos necesarios para ocupar el empleo (Intertraining, 2010).

Las evaluaciones del entrevistador no se hacen en términos absolutos. El examinador debe dar un informe imparcial cuya finalidad es explicar sus conclusiones.

7.1.5 Decisión final

Finalizado el proceso de selección se decidirá quien o quienes son los candidatos más idóneos para el puesto o los puestos a ocupar.

Llegado al dictamen es momento de informar a la persona seleccionada, así como a las que no han sido escogidas, con el fin de dar a conocer la finalización del proceso y agradecerles su intervención.

7.1.6 Contratación

En esta parte se recopila la documentación necesaria para incorporar legalmente al trabajador, preparar el contrato y darlo de alta en la Seguridad Social.

Debe intentarse que el tiempo entre el inicio de la primera fase de selección y la última sea lo más corta posible, ya que puede darse el caso de que el candidato reciba oferta por parte de otra empresa durante este periodo.

7.1.7 Período de prueba

Se realiza según los períodos establecidos legalmente y debe reflejarse en el contrato de trabajo.

Es importante evaluar al candidato en este período para no acabar teniendo un empleado que a la hora de la verdad no era apto para el puesto. También puede que la empresa no cumpla las expectativas del nuevo empleado.

Ambas partes pueden interrumpir inmediatamente y sin alegar motivos la relación laboral durante este período.

7.2 Caso Entrópico

La selección del personal comercial como ya hemos comentado se realizará en primer lugar de manera externa, siendo el responsable último de la decisión Entrópico.

Se realizará en dos fases, una para cada puesto a cubrir, comercial e ingeniero técnico comercial, y en ambos casos tendrá el mismo funcionamiento.

La empresa externa, Adecco, hará una criba sobre los currículums que se postulen a la oferta durante un margen de tiempo, que según hemos establecido será de 10 días.

Transcurridos estos días, y con todos los currículums recogidos se pasará a preseleccionar los que cumplan requisitos. Tras esto, Adecco realizará un contacto telefónico y enviará a los candidatos mediante email tres pruebas online que consistirán en dos psicotécnicos y una prueba de cultura general.

Las personas que superen estas pruebas con una nota positiva pasarán a realizar una entrevista física con el personal de Adecco que posteriormente remitirá a Entrópico un informe sobre los candidatos que han ido pasando las distintas fases. Llegados a este punto la empresa citará a los candidatos finales para escoger a quienes finalmente pasaran a formar parte de la plantilla.

7.3 Modelo de una entrevista adaptada al puesto de trabajo

En esta parte vamos a indicar el contenido de la entrevista que se realizará en las instalaciones de Entrópico, una vez Adecco nos remita los informes finales de los candidatos que quedan como aptos una vez realizadas las pruebas y entrevistas pertinentes con la empresa externa.

Primeramente se presentará la empresa al postulante a través de la entrega de un tríptico acompañando de los comentarios del entrevistador. A continuación se procederá a realizar una serie de preguntas para conocer las competencias del entrevistado.

- **Competencias profesionales:**
 - ¿Qué le hizo decantar su carrera hacia el mundo comercial?
 - ¿Qué es lo que más valora de su profesión?
 - Cuáles son las causas por las que dejó su anterior empleo.
 - ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
 - Hábleme de algún problema que haya tenido en el trabajo y de cómo lo resolvió.

- **Competencias genéricas:**
 - Dígame algún motivo por el que usted podría ser un buen activo para nuestra empresa.
 - ¿Cuál diría usted que es su punto débil?
 - ¿Si usted estuviera en mi lugar, que buscaría en los posibles candidatos?
 - ¿Le gusta el trabajo en equipo?

7.4 Role Playing

Vamos a utilizar el Role Playing para la última parte de la selección de personal en Entrópico.

Tras realizar las entrevistas individuales, que hemos visto en el punto anterior, procederemos a realizar una dinámica de grupo con todos los participantes. Se les dividirá por parejas al azar e irán entrando por turnos en una sala donde se les explicará en que consiste el Role Playing y se les presentará la situación a abordar. La pareja que termine con la actividad pasará a una sala donde no tendrá contacto con los participantes que aún estén a la espera de realizar la dinámica.

El Role Playing consistirá en una simulación de venta. Uno de los postulantes ocupará el lugar del vendedor y el otro de cliente potencial. Aunque uno ocupe el papel de cliente, también podemos observar características comerciales, ya que intentará defender y vender su postura. Se les dan unas instrucciones concisas:

- **Rol Vendedor**
 - Escoge uno de los productos/servicios que ofrecemos
 - Trata de vendérselo al cliente potencial
- **Rol Comprador**
 - Puedes hacer todas las preguntas que consideres necesarias
 - Al finalizar deberás decidir si compras o no

A través de esta actuación el entrevistador observará como se han desenvuelto los candidatos, si su comportamiento ha sido adecuado y además podrá discernir más fácilmente ante qué tipos de vendedores se encuentran. Sobre esto último vamos a entrar más en detalle, para desvelar cuál es el tipo de vendedor que Entrópico está buscando.

◆ **Tipos de vendedores** (Vidales y Redondo, 2007):

- **Vendedor agresivo:** en este perfil encontramos a un comercial que tiene una alta orientación hacia la venta y baja hacia el cliente. Es capaz de imponerse al cliente y convencerle de que debe realizar la compra. No obstante no cuida la relación con éste, una vez realizada la venta se olvida de él.
- **Vendedor pasivo:** también conocido como condescendiente, es el rol contrario del agresivo. Su orientación es hacia el cliente y no hacia la venta. Se preocupa de escuchar y satisfacer las necesidades del cliente, esto hace que la venta pueda alargarse mucho.

- **Vendedor asertivo:** también denominado consultor, es un término medio entre los dos anteriores, por lo que suele resultar la opción más provechosa. Este vendedor muestra interés por estrechar relación con el cliente y por cerrar la venta. Intenta adaptar su propuesta a las necesidades del cliente pero dentro de sus posibilidades, logrando que vendedor y comprador queden satisfechos.

Tras ver los diferentes tipos de vendedores, señalamos al Vendedor Asertivo como el perfil más ideal para incorporarse en la empresa. Entrópico tiene unos valores que con un vendedor de tipo agresivo se verían entredicho y se encuentran en un mercado competitivo donde un vendedor pasivo no conseguiría los resultados esperados, es por ello que el comercial asertivo es la mejor opción para incorporar a la plantilla.

7.5 Evaluación

Una vez realizadas las entrevistas individuales, el Role Playing y con el informe de la empresa externa realizado previamente; se procederá a evaluar a los distintos postulantes.

Para ello deberán analizar los datos obtenidos en las pruebas y entrevistas junto con el perfil diseñado para los puestos a cubrir.

Tras tomar la decisión se les enviará el siguiente email a los no seleccionados para informarles de la desestimación de su candidatura.

*Estimado candidato,
En primer lugar queríamos agradecerle el interés depositado en nuestra empresa y su participación en el proceso de selección.
Lamentablemente le informamos que, no ha sido seleccionado para el puesto de comercial requerido. No obstante, guardaremos sus datos para futuras vacantes que puedan encajar con su perfil.
En otro particular y deseándole muchos éxitos personales y profesionales, reciba un cordial saludo.
xxxxx
Director Comercial*

Figura 3. Ejemplo Carta Desestimación

Fuente: Elaboración Propia

A las dos personas seleccionadas para el trabajo se les informará mediante llamada telefónica y se concertará una cita para comenzar con la inducción.

8. Manual de Inducción

Para que la entrada y continuidad del empleado en la organización sea exitosa es importante introducirlo de forma adecuado en la empresa.

Se deberá preparar un programa para dar al nuevo trabajador indicando toda la información relativa a la empresa y el puesto que va a ocupar que no se le haya dado anteriormente, así evitaremos una posible desorientación del empleado.

Algunos puntos que puede incluir el manual de inducción son (Intertraining, 2010):

- Bienvenida
- Antecedentes de la empresa
- Descripción de la empresa
- Visión, misión y valores
- Filosofía de la empresa
- Organigrama
- Derechos y retribuciones
- Obligaciones y desempeño de su puesto

En definitiva la inducción sirve para orientar al candidato y hacer la integración de éste lo más fácil posible para ambas partes.

9. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha buscado conocer la empresa, exponer su problemática en materia de personal y buscar la solución que mejor les pueda resultar.

Para la realización de este TFG se ha utilizado materia estudiada en la titulación de ADE, principalmente y en mayor medida se ha hecho uso de la asignatura de Dirección de RRHH, y de dos de las optativas que conformaban el bloque curricular de Dirección y Organización de Empresas, que son Planificación Estratégica en las Empresas y Desarrollo de Competencias Directivas y Trabajo en Equipo.

Tras conocer la empresa y estudiar su situación podemos concluir que la prestación de servicios energéticos es una profesión cada vez más valorada y demandada. Es una profesión en continuo cambio y la empresa debe estar al día y buscar nuevas posibilidades de negocio dentro de su sector.

La empresa se encuentra en crecimiento y debe adaptarse a esto, por ello es necesario tener un personal comercial eficiente para no quedarse detrás de la competencia.

Por todo esto, con el plan de Recursos Humanos se pretende encontrar a los mejores candidatos, un comercial que se encargue de los particulares y las pequeñas empresas y un ingeniero técnico comercial que se ocupe de empresas de mayor tamaño y proyectos más técnicos. El plan propuesto busca adaptarse a las condiciones de la empresa y encontrar al personal idóneo para los puestos. Consiguiendo también que las personas escogidas se integren en la organización de manera satisfactoria. Finalmente se espera que todo esto lleve a la empresa a continuar con el crecimiento que venía teniendo y no estancarse.

10. Fuentes de Información

10.1 Referencias

Vañó Silvestre, M.(2016). *Plan estratégico para la empresa Entrópico S.L.* (Trabajo Final de Grado). EPSA, Alcoy.

10.2 Bibliografía

Cutillas, A., Macía, E.M. y Serra, J. (Ed). (2010). *Selección de Personal. Gestión de los Recursos Humanos.* Alicante, España: Editorial Intertraining.

Puchol, L. (1995). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* Madrid, España: Editorial ESIC.

Vidales, J.C. y Redondo, E. (2007). *La Venta Consultiva.* Madrid, España: Editorial Pirámide.

10.3 Webgrafía

Aiteco. (S.F) *Reclutamiento de personal / Selección de Personal.* Recuperado de <http://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>

BBVA. (2013). *Las cuatro fases de un proceso de selección de personal.* Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal>

Conduce tu empresa. (2012). *Role Playing: Dinámica para la Capacitación y Selección de Personal - Recursos Humanos.* Recuperado de <http://blog.conducetuempresa.com/2012/08/role-playing-dinamica-para-la-seleccion.html>

Crece Negocios. (2011). *El proceso de reclutamiento y selección de personal.* Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

EAE Business School. (2015). *Fases del proceso de contratación.* Recuperado de <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/2015/03/fases-del-proceso-de-contratacion.htm>

Gestalent. (2014). *5 Claves para afrontar con éxito un Role Playing de trabajo.* Recuperado de <http://gestalent.es/5-claves-para-afrontar-con-exito-un-role-playing-de-trabajo/>

Los Recursos Humanos. (2010). *El reclutamiento interno.* Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/el-reclutamiento-interno/>

Mingorance, X. (2011). Reclutamiento y Selección de Personal de Ventas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.xiscomingorance.com/2011/01/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>

Reclutando. (2011). *Ventajas de los programas de CV referenciados*. Recuperado de <http://www.reclutando.net/ventajas-de-los-programas-de-cv-referenciados/>

Riesgo, M.A. (2012). *Escuela de comerciales: 10 requisitos de un buen comercial*. Infojobs. Recuperado de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/escuela-comerciales-los-10-requisitos-un-buen-comercial>

