



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Sistema integral de recursos humanos en la PYME Urano Games

Autor:

Eva López Morales

Director/a:

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa

Julio 2017

Autor del trabajo: Eva López Morales

Director del trabajo: Raquel Ortega Lapietra

Título del trabajo: Sistema integral de recursos humanos en la PYME Urano Games

Proyect title: Integral system of human resources in the SME Urano Games

Titulación: Grado de administración y dirección de empresas

Resumen:

La implantación de un sistema de recursos humanos es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Los recursos humanos nos facilitan herramientas con las que mejorar el rendimiento de la compañía. Este trabajo tiene como objetivo hacer un estudio que permita poner en práctica estas herramientas en una PYME aragonesa llamada Urano Games. Dicha empresa se dedica a la organización de eventos de videojuegos y el alquiler de material electrónico como ordenadores, consolas, etc.

La empresa tiene como objetivo rentabilizar el trabajo de sus empleados y ese es el motivo de ser de este tipo de medidas. Dicho objetivo está compuesto por herramientas e indicadores más pequeños. Lo que se busca es que el trabajo de los empleados sea lo más productivo posible a través de una plantilla satisfecha, organizada y alineada con la estrategia de la empresa. El departamento de recursos humanos es parte de la estrategia y un departamento que agiliza el funcionamiento de la compañía, al menos en todo lo relacionado con personas. En este trabajo vamos a desarrollar algunas de las áreas más importantes relacionadas con los recursos humanos en Urano Games y vamos a dar herramientas prácticas que las PYMES puedan aplicar directamente.

Abstract:

The implementation of a comprehensive human resources system is essential for a good operation of the company. This system includes, first of all, the competence management. There are necessary tools and, with them, we will improve the yield of the company. We will put into practice in a real company, in this case a small business in Aragón. The company in which we will apply these tools is Urano Games. This company works with videogames events and rents electronic components.

The enterprise searches to monetize the work of their employees and this is the reason of the competence management implementation. This objective is disaggregating in several tools and smaller guides. The last objective is that the work of the employees will be as productive as possible. The company must have a satisfied workforce, so that they can follow the right business action.

The human resources department is a facilitator, it is a department that make faster the formality and the operation of a company, at least in everything related to people. In a human resources department it is essential to encourage the feeling of belonging to the business and that the customer notices it.

ÍNDICE

1	Introducción.....	4
2	Detección de necesidades	7
2.1	Plantilla permanente.....	7
2.2	Plantilla eventual.....	8
3	Misión, visión y valores.....	9
4	Gestión por competencias	11
4.1	Herramientas para evaluar las competencias	12
4.1.1	Observación directa	12
4.1.2	Simulación	13
5	Dirección por objetivos y valores	14
6	Ánálisis y descripción del puesto de trabajo	17
7	Política de selección	19
7.1	Procedimiento	19
8	Plan de acogida	22
8.1	Acciones.....	23
9	Gestión del Desempeño	26
10	Conclusiones	29
11	Bibliografía	30
12	Anexos	32

1 INTRODUCCIÓN

“La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual” (CHIAVENATO, 2007)

En este trabajo se va a diseñar un protocolo implementable de procesos de selección y planes de acogida en la PYME aragonesa Urano Games. Esta es una empresa que se dedica a la planificación y organización de eventos de videojuegos, temática apenas explotada en nuestro mercado nacional. Es una empresa puntera, nueva y en plena fase de crecimiento.

Nos encontramos con una pequeña PYME, de tan solo cinco empleados, que necesita de ciertas herramientas y protocolos en materia de recursos humanos. Además, es una empresa que, de forma puntual, requiere una plantilla de más de treinta empleados para poder llevar a cabo, anualmente, un gran evento de videojuegos. Como PYME, existen ciertas barreras, como el presupuesto y las herramientas que podamos utilizar para desempeñar nuestra labor, pero “una ventaja que presentan las pymes frente a las grandes empresas es la facilidad del directivo para ejercer un liderazgo que favorece, desarrolla y mantiene un clima laboral beneficioso; alcanzado, entre otros factores, gracias a la reducción, o incluso la eliminación, de las barreras de comunicación existentes que tantos problemas conllevan a las grandes empresas. Así, se aumenta la flexibilidad empresarial, gracias a una estructura organizativa más simple que estimule con más facilidad la satisfacción y motivación de los empleados” (BAÑON & SÁNCHEZ, 2008)

En las siguientes páginas veremos qué necesita una empresa de estas características y en qué van a ayudar las herramientas que presentamos.

Actualmente, en el ámbito nacional, España acoge 15 eventos de videojuegos, cosplay y manga de grandes dimensiones. Urano Games decidió empezar su aventura empresarial debido a que se trata de un sector poco explotado y con mucho futuro. Según el Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos (2016) la actividad en este sector en la península va a crecer exponencialmente en los siguientes años, como se puede observar en el gráfico 1.1 y 1.2.

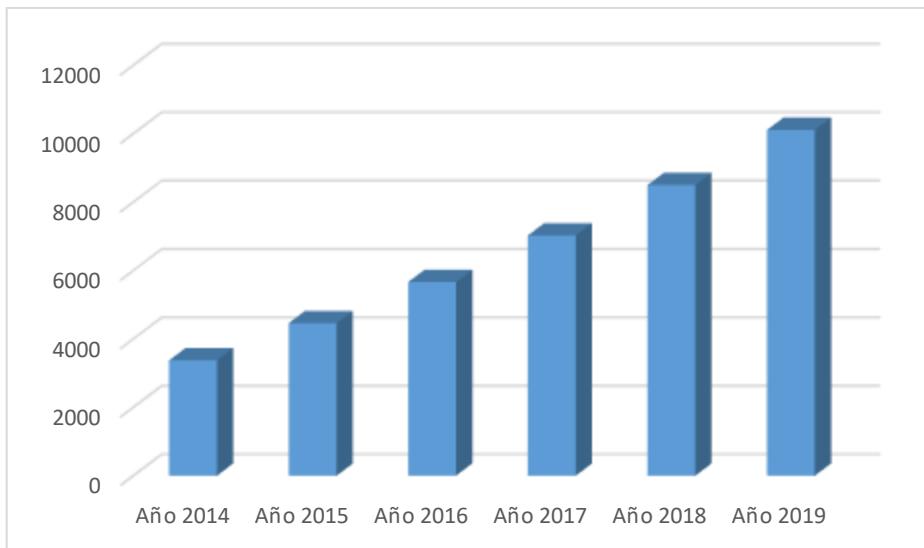


Gráfico 1.1 Estimación del crecimiento de la facturación (m. €). Fuente: Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos (2016)

Y de la misma forma que la facturación es alentadora, las previsiones en la creación de empleo son positivas.

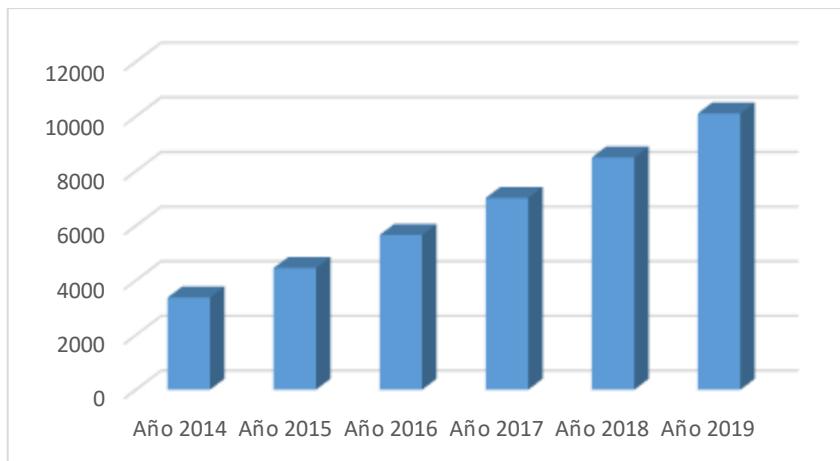


Gráfico 1.2 Estimación del número de empleados (m.) Fuente: Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos (2016)

Una de las claves y señas de identidad, uno de los pilares base sobre los que se sustenta Urano Games, es la creatividad: “hacer las cosas de una forma diferente y sorprender al cliente.” (Urano Games, 2016)

Urano Games es una empresa pequeña que, como muchas otras, ha empezado sin ningún tipo de protocolo o normativa interna a seguir. Todo lo que se hacía simplemente “iba surgiendo” y se delegaba en el Gerente. Este es el momento en el que nos damos cuenta de que falta algo, de que “la inversión en el capital humano tiene marcados

intereses, el principal de ellos es que las organizaciones están comprendiendo que la tecnología, el dinero y otros elementos que hasta hoy configuraban los roles competitivos de los mercados han perdido su peso relativo. Las personas ofrecen, por cierto, la posibilidad concreta de desarrollar una ventaja competitiva.” (LEDESMA & FERNANDEZ, 2009)

“Para aplicar correctamente una buena política de RRHH se debe entender la organización desde un enfoque sistémico, partiendo de una visión holística por la cual un sistema, o en este caso una empresa, no puede explicarse sino en su totalidad; donde el todo, es más que la simple suma de las partes, o empleados.” (PUCHOL, 2007). En esta línea de trabajo, cada uno de los componentes del equipo lleva su propio departamento y gestiona todo lo que tenga que ver con el mismo. Dentro de esto, es fundamental que las decisiones tomadas por unos y otros estén correlacionadas y vayan en una misma dirección.

Otro de los factores que nos ayuda a hacer un trabajo en red se deriva de la escasez de las, ya mencionadas, barreras de comunicación que “conllevan a los trabajadores de las pymes la posibilidad de observar con más facilidad la relación entre las tareas que tienen que desarrollar y el resultado final obtenido por la empresa; facilitando así el reconocimiento de los objetivos de la organización y el compromiso organizacional” (BAÑON & SÁNCHEZ, 2008)

2 DETECCIÓN DE NECESIDADES

En este punto empieza la visión estratégica: el qué y el cómo. Lo primero que tenemos que determinar son las necesidades que tenemos y las faltas a suplir en cuestión de recursos humanos. Se nos presentan dos grandes áreas sobre las que trabajar: la plantilla permanente de la empresa y la plantilla eventual durante el evento. Ambas plantillas necesitan diferentes herramientas y protocolos, lo que supone, desarrollar una política de planificación estratégica de recursos humanos.

En ambos casos hay que diferenciar dos elementos: Las **funciones operativas** que son “aquellas actividades internas de menor envergadura, de carácter normalmente rutinario, que se ocupan de la problemática interna cortoplacista del área de personal, tales como la gestión del trabajo de los empleados, los trámites administrativos menores, etc.” (LEDESMA & FERNANDEZ, 2009) y las **funciones estratégicas** que son “amplias y de importante alcance y pueden ser identificadas según los diversos procesos que abarcan, tales como la incorporación o integración, la retención y el desarrollo de los recursos humanos.” (LEDESMA & FERNANDEZ, 2009)

2.1 PLANTILLA PERMANENTE

A este primer conjunto será al que hay que dedicarle más tiempo, ya que es sobre el que se sustente el grueso de la empresa y su funcionamiento. Vamos a repasar los aspectos más urgentes que hay que resolver en una PYME como Urano Games y, en los siguientes apartados, los iremos desgranando.

Las decisiones que hay que tomar en este punto son, casi todas, funciones estratégicas que nos acompañan en el medio y largo plazo.

- Determinar y plasmar los **objetivos** de la empresa: misión, visión y valores. “La **misión** define lo que la organización es, su razón de ser, la identidad que la diferencia del resto. Es el qué el cómo y el para quién”, la **visión** determina “hacia dónde va la empresa, qué pretende alcanzar y en qué quiere convertirse” y, por último, “los **valores** son la expresión de las creencias y supuestos de las organizaciones” (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013)

- Definir puestos de trabajo y valorarlos: **análisis y descripción de puestos de trabajo.** Hemos de desarrollar un sistema más eficaz y claro a la hora de seleccionar gente y dar a cada uno de los trabajadores las tareas a desempeñar.
- **Gestión por competencias.** La gestión por competencias es un modelo que nos permite valorar, escoger y formar a los trabajadores teniendo en cuenta, no solo sus conocimientos técnicos, si no también sus aptitudes. Otra de las características del modelo es que desarrolla el sentimiento de pertenencia a la compañía y fomenta el trabajo en pos de un objetivo claro.
- Diseñar una **estructura organizativa eficaz que se base en el objetivo** de la empresa, en su misión, visión y valores.
- Crear **canales de comunicación interna:** “La comunicación es un factor importante de integración en cualquier colectivo y por lo tanto en la actividad empresarial. Las estructuras de la empresa se cohesionan o se resquebrajan, según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior.” (URCOLA TELLERÍA, 2001)

2.2 PLANTILLA EVENTUAL

Esta plantilla es la que trabajará, únicamente, durante los días en los que el evento se lleve a cabo. Los puntos que les corresponden son, casi en su totalidad, funciones operativas que se llevan a cabo en un momento puntual y de las que no dependen las estrategias a largo plazo (lo cual no quiere decir que haya que dejarlas de lado o prestarles menos atención). Los ítems de los que hablaremos son:

- Selección de personal.
- Formación y planes de acogida.
- Planificación de plantillas y diseño de puestos de trabajo.

En las páginas que vienen se desarrollarán estos puntos y se explicará cómo abordarlos.

3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En este apartado expondremos la misión, visión y valores por los que se mueve Urano Games. Es un punto de partida fundamental. Con esto podemos saber cuáles son las prioridades de una empresa y derivarlo a los recursos humanos. (DUVAL, 2013)

La misión por la que se mueve esta PYME es “aumentar la presencia del mundo “gamer” en la ciudad de Zaragoza, que las personas tengan a su alcance un evento de calidad y que englobe en un mismo recinto los e-sports, diferentes tipos de plataformas de juego, novedades gaming, mundo cosplay y todas las creaciones de los desarrolladores independientes de la zona” (Urano Games, 2016)

La **visión** de Urano Games es “expandirse y ser un evento de videojuegos reconocido a nivel nacional, con una afluencia de, al menos, cien mil asistentes. Ser un evento que ofrezca las mejores competiciones de e-sports y el mejor entorno para descubrir las últimas novedades, así como disfrutar de los juegos más clásicos” (Urano Games, 2016)

Los valores por lo que aboga Urano Games son (Urano Games, 2016):

- Innovación: Esta es una de sus máximas: la innovación y la creatividad. Poder hacer algo nuevo y sorprendente, que llame la atención del público y que todos quieran probar el servicio.
- Compromiso: Es lo que mueve a la empresa, lo que permitirá cumplir con los objetivos y sacar adelante la compañía. Sin un valor como este, el resto no sirve de nada. Urano Games se caracteriza por tener un equipo con un fuerte compromiso por lo que hace.
- Responsabilidad: Lo que quieren y a lo que se enfocan es a hacer las cosas de la mejor manera posible. Eso no sería posible si en Urano Games no hubiese altas dosis de responsabilidad.

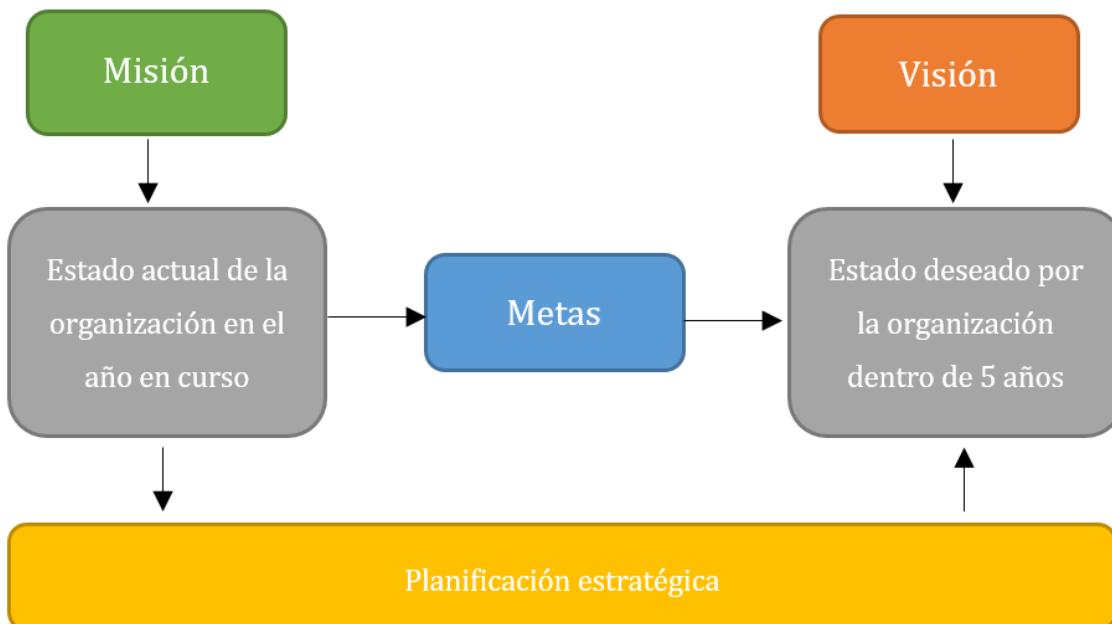


Ilustración 3.1 Relaciones entre misión, visión y metas. Fuente: (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013)

Las organizaciones están compuestas por personas y estas necesitan un punto de partida, algo a lo que atenerse y que les guíe en la forma de trabajar y actuar dentro de la empresa. Los “los cimientos de las organizaciones están dados por su misión, visión, valores y objetivos.” (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013) por eso es tan importante definirlos y trabajar desde aquí.

Hemos definido cual es la razón de ser de la empresa y para qué trabajan todos sus integrantes. El resto del proyecto girará en torno a esto. Siempre que se hable de objetivos, consistencia o términos similares, podemos recurrir a estos párrafos.

4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Nuestra meta: La excelencia

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión de recursos humanos, arraigado en los valores y cultura de la empresa, en línea con la estrategia organizacional.

La wiki EOI lo define como “Un modelo de gestión integral de RRHH que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales” (MOLINA, 2012)

“La diferencia entre las cualidades requeridas para realizar el trabajo y aquellas que caracterizan a los que lo realizan de manera excelente es igual a la diferencia entre los requerimientos de conocimientos y habilidades y las competencias. Por tanto, el incremento de conocimientos no determina un mayor rendimiento laboral.” (HAY GROUP, 2006)

Gracias a la gestión por competencias podemos encontrar individuos con aptitudes que encajen en el tipo de PYME que es Urano Games y no solo tengan los conocimientos técnicos necesarios. Este modelo de gestión, al igual que el ADPT, del que hablaremos más adelante, influye y determina el resto de herramientas y políticas.

Los beneficios más inmediatos que encontramos en la gestión por competencias son (KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS, 2015):

- “Todos en la misma dirección”. La gestión por competencias fomenta la coordinación y alineación de todas las áreas de la empresa, retroalimentándose con la dirección por objetivos, en la consecución de unas metas comunes. Además, orienta los esfuerzos de los empleados hacia los resultados de la organización
- Favorece una mayor adaptación: En un entorno tan cambiante como el sector de los videojuegos es fundamental contar con personal flexible que se adapte a las nuevas circunstancias que puedan llegar.
- Fomenta la motivación, autonomía y rendimiento de los empleados, así como un desarrollo personal y profesional más elevado. Además, las competencias son buenos–elementos de predicción del comportamiento futuro, por lo que facilitan los procesos de selección.

- Está enraizada en la estrategia corporativa, valores y cultura organizacional. Orienta los esfuerzos de los empleados hacia los resultados de la organización.
- Siguiendo un modelo de gestión de competencias fomentamos la autonomía del empleado, ya que sabe qué necesita la empresa y qué es lo que se espera de él. Esto fomenta las relaciones en red de las que hablaremos más adelante.

Los costes se presentan principalmente en los inicios de la implementación del sistema de gestión por competencias, debido al tiempo dedicado a la evaluación y puesta en marcha. A largo plazo, el retorno de la inversión es evidente, ya que cumple una función integradora que ahorra costes y optimiza procesos. Según un estudio realizado por J. Moreno (MORENO, 1999) la formación basada en competencias y no solo en conocimientos técnicos, incrementa la productividad entre un 29% y un 32%

Una comunicación interna efectiva, formación adecuada y la participación de los empleados en su implantación son requisitos indispensables para el desarrollo de la gestión por competencias.

En definitiva, es un modelo de gestión que no sólo ahorra costes a medio-largo plazo, sino que genera beneficios y aporta valor añadido a la organización, favoreciendo un clima positivo y una mejora de la productividad.

4.1 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS

Vamos a definir algunas herramientas con las que se pueden evaluar las competencias que presentan los trabajadores de Urano Games en sus tareas. Algunas de ellas las podemos utilizar, tanto en el proceso de selección, como en la evaluación del desarrollo y todas están basadas en comportamientos observables que pueden ser identificados objetivamente por uno o varios evaluadores.

Hay muchas y muy diferentes, pero nosotros vamos a ceñirnos a dos de ellas, las que nos parecen más adecuadas en una PYME.

4.1.1 Observación directa

Una forma de analizar las competencias del puesto es mediante la **observación directa** durante la jornada laboral del trabajador. Esta forma de proceder es especialmente útil, en un inicio, para realizar los ADPT e identificar tanto las competencias presentes como las deseadas, así como para realizar las revisiones y actualizaciones periódicas de dichos

documentos. Al ser una PYME de cinco trabajadores es algo muy sencillo y efectivo. (KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS, 2015)

4.1.2 Simulación

El personal de recursos humanos realizará una **prueba** práctica que recreará un entorno con las herramientas y tareas similares a las que luego desarrollará el candidato en su puesto de trabajo. Se puede utilizar como parte del proceso de selección y para evaluar la posibilidad de promoción de los trabajadores. (KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS, 2015)

5 DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y VALORES

Si no sé a dónde quiero ir, difícilmente llegaré a ningún sitio.

La dirección por objetivos es un modelo de **dirección de personas** que se basa en la alineación de los objetivos de los diferentes departamentos. De esta forma, la compañía irá a una y todos los empleados caminarán en la misma dirección. Como apunta J. L. Urcola Tellería en su libro “Dirigir personas en tiempos de cambio”: “Un directivo sin metas y sin planes es como un barco sin rumbo”

La dirección por objetivos nos permitirá evaluar nuestros procesos y resultados y analizar los motivos por los que no conseguimos el rendimiento esperado, ayudándonos a mejorar y ser más eficientes.

Hay tres modelos principales en la forma de dirigir personas (SARATXAGA, 2007):

- **Dirección por instrucciones:** Se basa en órdenes directas y evita la autonomía o la originalidad a la hora de realizar tareas. Se da, sobre todo, en empresas con trabajos repetitivos y poco complejos, en las que se precisa de una actuación rápida como, por ejemplo, los equipos de urgencias. Este tipo de dirección no se ajusta a Urano Games.
- **Dirección por objetivos:** Con este formato se pasa de dar órdenes a formular objetivos, siendo la autonomía mayor, siempre y cuando el objetivo se cumpla. Se basa en objetivos cuantificables que ayuden a mejorar la productividad y estando, en muchos casos, vinculados dichos objetivos a recompensas salariales, estatus, etc.
- **Dirección por valores:** La dirección por valores es la más reciente y surge por un entorno altamente cambiante, necesitado de personal con creatividad y que sepa solucionar todos los problemas que se le presenten. En este modelo los líderes son facilitadores y guías, no quienes dictan qué y cómo hacer las cosas. Este modelo necesita un marco temporal de largo plazo y un equipo humano que trabaje en forma de redes y grupos de trabajo.

Urano Games se decanta por una mezcla entre la dirección de objetivos y la dirección por valores, cogiendo las métricas y los objetivos medibles de uno y la forma de trabajar y pensar del otro.

Para la correcta implantación del sistema nos apoyaremos en un buen diseño, implementación y plan de comunicación interna (con el fin de que todo el mundo esté informado). Como dice J.M. Gasalla, “la comunicación adquiere un papel primordial como elemento integrador.” (GASALLA DAPENA, 2014)

Una de nuestras premisas básicas es que si tenemos claro hacia dónde nos dirigimos, el camino resulta mucho más sencillo y llevadero.

Nuestra misión y visión, entendidas como objetivo final, han de ser comunes a todo Urano Games, teniendo siempre presentes las posibles adaptaciones derivadas de las vicisitudes puntuales.

Algunas de las claves que consideramos fundamentales son los diez mandamientos de la gestión del tiempo (URCOLA TELLERÍA, 2001):

- Programar diariamente nuestro tiempo
- Establecer objetivos y priorizar nuestras actividades
- Poner nuestra máxima atención en las tareas importantes
- Diferenciar las actividades urgentes de las importantes
- Aprender a decir no a tareas no críticas
- Agrupar las actividades similares que nos permitan ahorrar tiempo
- Aprender a manejar eficazmente las interrupciones
- Eliminar los hábitos poco eficaces
- Delegar eficazmente
- Dedicar unos minutos al día para la reflexión y el análisis

Como acciones concretas a instaurar en un primer momento y con una plantilla de tan solo cinco personas proponemos:

- Utilización de Trello (Trello, 2011), una aplicación web que permite diseñar tablones interactivos de tareas con orden de relevancia y descripción de las mismas, vencimiento, responsable y check una vez realizada.
- Las reuniones “han resultado y resultarán un eficaz instrumento de la dirección para lograr objetivos que requieran la intervención de más de una persona, al mismo tiempo que, constituyen hoy más que nunca una valiosa herramienta de comunicación puesto que cada vez se busca una mayor implicación de todos los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo”

(URCOLA TELLERÍA, 2001) por ello, resulta pertinente hacer reuniones semanales de dos horas de duración estimada, a principio de semana, en las que se pondría en común todo el trabajo hecho por cada uno en ese periodo de tiempo. Con esta medida logramos que nunca se pierda de vista el objetivo global y pueda, la empresa, adaptarse a las incidencias que hayan podido surgir en otros departamentos. En estas reuniones también se establecen los objetivos de la semana. Son importantes para la correcta gestión del trabajo y evitar las tareas insulsas y la pérdida de tiempo.

Con estas acciones se consigue tener un trabajo orquestado y armónico, que fomente el trabajo grupal, el sentimiento de pertenencia a la compañía y que no pierda de vista el objetivo de la misma.

A partir de aquí vamos a seguir el modelo de gestión por competencias que se refleja en el gráfico. Al estar destinado a una PYME es muy simple. Conforme la empresa avance y crezca sería necesario contemplar más epígrafes.

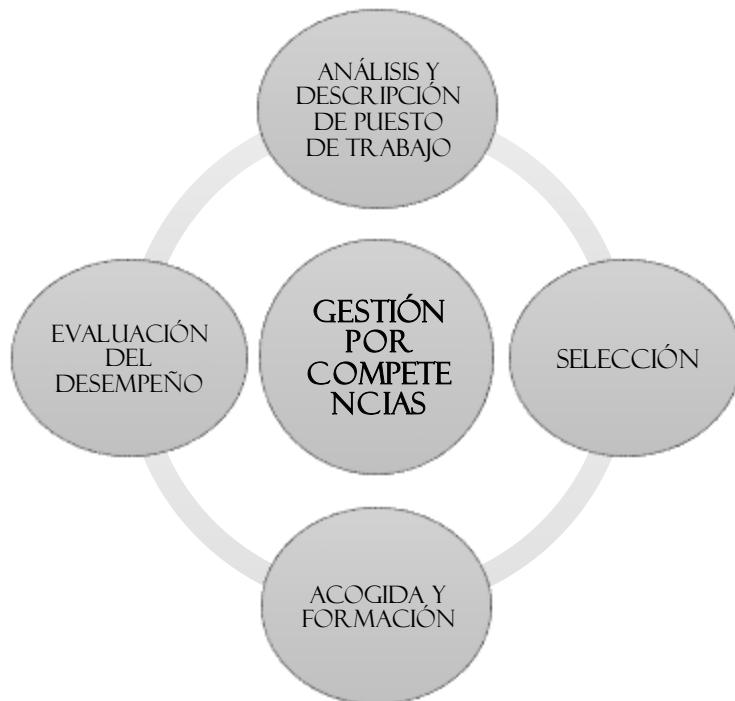


Ilustración 5.1. Modelo Gestión por Competencias en Urano Games. Elaboración propia.

6 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Todos en la misma dirección

El análisis de puestos es “el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades” (LEDESMA & FERNANDEZ, 2009). El documento que utilizaremos para ello se llama ADPT (análisis y descripción del puesto de trabajo). Es un documento en el que se recogen los aspectos básicos y fundamentales para el correcto desarrollo de un puesto de trabajo: misión del puesto, relaciones funcionales, situación en el organigrama, funciones, tareas y competencias asociadas, así como los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo (KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS, 2015). En el ANEXO 1 se encuentra un ejemplo de ADPT.

Es complicado instaurar descripciones de puestos en una PYME. Por un lado, por desconocimiento de cómo realizarla y por otro, porque no se percibe su utilidad, y si algo no es útil en una Pyme, no se aplica. (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013) pero es una herramienta práctica, necesaria para que los empleados trabajen de forma ordenada y tengan claras sus tareas. De esta medida se sigue una empresa bien estructurada.

Implementaremos dos tipos de ADPT: los correspondientes a los trabajadores permanentes de Urano Games y los pertenecientes a la plantilla eventual del evento. Los primeros son mucho más complejos y extensos. Los segundos son más simples, dado que solo comprenden la actividad a realizar en los días de evento.

Gracias al ADPT podremos mejorar y desarrollar el proceso de selección y, por lo tanto, la calidad del trabajo realizado. Un ADPT nos ayudará a:

- Conocer en profundidad los puestos de trabajo de nuestra empresa y lo que se necesita para su desempeño.
- Mejora en los procesos de selección.
- Uniformizar procesos de trabajo y modos de hacer en toda la plantilla.
- Gestión más eficiente de los recursos necesarios para desempeñar cada puesto.
- Mejora de las condiciones laborales y de prevención de riesgos.
- Detección de necesidades de formación.
- Aumento de la sensación de seguridad: El empleado sabe lo que se espera de él y cómo conseguirlo.

- Análisis de las cargas de trabajo, responsabilidades y distribución del personal para una planificación de plantillas más eficiente.
- Más fácilmente medible y comparable el rendimiento.

El objetivo final del ADPT es obtener el máximo rendimiento del puesto, uniformizar y optimizar procesos, así como aprovechar al máximo las competencias de los trabajadores, reorganizándolos, si fuera necesario, en función de las tareas requeridas.

Los costes y la labor, entendidos estos como el tiempo requerido para la observación y el análisis por parte del responsable de RRHH, se dan al principio de la aplicación del ADPT. Sin embargo, una vez realizada esa inversión inicial, encontramos que a largo plazo los costes son mínimos y el retorno de la inversión muy amplio: ahorro en recursos innecesarios, optimización de procesos, perfeccionamiento en la selección y ahorro en tiempo invertido en selección, contrataciones, pérdidas por bajo rendimiento, rotaciones, etc.

Además, los costes se distribuirán entre las distintas herramientas que tienen puntos en común, racionalizando así el gasto total en políticas de recursos humanos.

Para favorecer una buena acogida de estas herramientas es indispensable una comunicación interna efectiva que transmita su importancia, ventajas y beneficios, así como la participación de los empleados en su desarrollo e implantación. Todos los socios tienen que ser conscientes de lo que se puede ganar si se planta el ADPT.

El análisis de los distintos puestos lo realizará el responsable de recursos humanos con la colaboración del resto de socios. Se llevarán a cabo observaciones directas, así como reuniones con los socios y antiguos trabajadores eventuales (RAFAEL R., 2011).

7 POLÍTICA DE SELECCIÓN

Menos, es más

Al ser una pequeña empresa y las necesidades extra de personal venir derivadas de una necesidad anual y puntual, nos centraremos, en lo que sigue, en los protocolos de selección de la plantilla eventual, en lugar de atender al reclutamiento de los empleados fijos.

Es fundamental saber siempre qué se necesita, cómo encontrarlo y, por encima de todo, tener claro el lema de “menos, es más”. La compañía tiene el valor que tienen las personas que la componen.

Muchas veces se da por hecho que cuanto mayor sea un equipo de trabajo, más desahogado irá y, por lo tanto, más rendirá. Eso no es así. El ejemplo claro es el de una cocina abarrotada de gente: resulta contraproducente. Lo que necesita la organización son buenos trabajadores, en su justa medida, comprometidos y con las competencias que requiera el puesto. Por ello es necesaria una buena base y no jugar al “prueba y error”.

“El objetivo de la selección de personal es poder discriminar los candidatos válidos de los no válidos y a las personas más cualificadas y adecuadas para cubrir y desempeñar las funciones de un puesto de trabajo para producir un desarrollo profesional y personal del nuevo integrante y una mejora en los resultados de la empresa” (NOYA, DÍEZ, & BOZAL, 2001)

En el departamento de recursos humanos existe esta responsabilidad, la de hacer una selección objetiva y efectiva, que detecte las necesidades y las cubra.

Lo primero que necesitamos es una planificación de personal certera: personal con las competencias y requisitos que hayamos determinado con anterioridad.

7.1 PROCEDIMIENTO

El primer paso es **recopilar la información** necesaria del puesto vacante: perfil del candidato, competencias, tareas a desarrollar, etc. Esto nos “brinda el norte de la búsqueda, orienta a quien debe tomar la decisión y clarifica qué buscar.” (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013). Recurrimos a la **descripción del puesto de trabajo** (una de las

partes del ADPT) en el que están definidas todas las características que necesita el candidato para optar al puesto.

El siguiente paso es el **reclutamiento** que es “un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa” (LEDESMA & FERNANDEZ, 2009), en pocas palabras, encontrar candidatos que se ajusten al perfil.

Se pueden hacer búsquedas **internas** que son aquellas en las que “el suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requiere llenar.” (LEDESMA & FERNANDEZ, 2009) pero en nuestro caso es algo que queda descartado, ya que es una PYME y lo que necesitamos es un refuerzo externo.

Por eso mismo, en este caso la búsqueda que vamos a hacer es **externa** la cual “se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización, empleados de otra compañía, etc.” (LEDESMA & FERNANDEZ, 2009) Hay numerosos lugares de búsqueda.

Urano Games necesita para el evento puestos no cualificados, por lo que nos decantaremos por búsquedas masivas y muy económicas como la publicación de la oferta en nuestra propia web y redes sociales, webs de empleo como Infojobs, INAEM, etcétera. Nunca hay que olvidar las recomendaciones de amigos y familiares, que en una PYME están a la orden día.

Son formas muy económicas de buscar y encontrar candidatos, pero, como parte negativa, con estos métodos, tienes que emplear mucho tiempo en cribar todos los curriculum vitae (en adelante CV), ya que muchos de ellos ni siquiera cumplen los requisitos de partida.

Dependiendo del perfil que busquemos en cada momento, así como de las necesidades que tengamos, nos decantaremos por un método u otro. Dependiendo del formato que utilicemos seremos nosotros los que nos pongamos en contacto directamente con el candidato o será él quien nos haga llegar una solicitud de trabajo.

Una vez que el reclutamiento ha finalizado, empieza el **proceso de selección** en sí. Inicialmente tenemos que tener a nuestra disposición toda la información necesaria, es decir, la descripción del puesto de trabajo.

Para cada uno de los puestos vacantes necesitaremos una descripción del puesto de trabajo diferente, donde se detallen las tareas, funciones y competencias base necesarias. Esta información la elaboraremos según hemos explicado en el apartado destinado al ADPT.

En el **reclutamiento** obtendremos numerosos **CV's** y candidaturas que tendremos que filtrar dependiendo de los requisitos que se precisen en cada uno de los puestos. En este punto llegamos a la **entrevista telefónica**. Se hará a todas las personas que tengan un CV apto. Es una buena forma de hacer un filtro más exhaustivo sin dedicar mucho tiempo ni esfuerzo. En esa entrevista se hacen preguntas referidas a la disponibilidad, interés, requisitos básicos, etc.

Una vez superada la entrevista telefónica, si el puesto lo requiere, se pueden hacer pruebas de aptitudes o conocimientos. Las más cómodas son los **test** que se pueden mandar de forma telemática, ya que el candidato no tiene que moverse de casa y los resultados llegan a tu ordenador. En nuestro caso no vamos a realizar este tipo de pruebas.

Uno de los últimos pasos en la selección es la **entrevista personal** que es “una conversación o diálogo preparado y estructurado que tiene como finalidad la elección o el descarte de candidatos” (ALLES, 2005). Ésta se puede enfocar hacia competencias, experiencia laboral o hacer una mezcla de todo. Así tendremos la mayor información posible del candidato. Como las competencias son una parte importante de las entrevistas, habrá muchas preguntas referidas a situaciones reales y pasadas del candidato, en anteriores puestos de trabajo o vida personal. De esta forma nos podemos hacer una idea de cómo puede actuar en situaciones similares en nuestra empresa.

El **Assessment Center** es un conjunto de pruebas que evaluarán a los candidatos en las diferentes competencias a desarrollar. Suelen ser jornadas de simulaciones y pruebas que sólo llevaremos a cabo en puestos de trabajo que conlleven mayor responsabilidad y sean más delicados, ya que es algo que requiere mucho tiempo y esfuerzo, por lo que, en muchos casos, no compensa.

Finalmente se procederá a llevar a cabo la **contratación** y tras esto se harán el plan de acogida y la formación para el puesto.

El coste de todos estos procesos es el tiempo que dedicará la persona encargada de estos temas. Las herramientas mencionadas tienen un coste monetario nulo, característica positiva y casi necesaria en una PYME con poco tiempo de bagaje.

8 PLAN DE ACOGIDA

Empezar con buen pie es fundamental

El plan de acogida es una de las primeras acciones que haremos frente al nuevo trabajador (o trabajador redestinado). Es primordial para que la nueva incorporación se sienta agusto y empiece con buen pie en la compañía. El plan de acogida “tiene como misión lograr que la persona “aterrice” en la organización de una manera eficiente (eficazmente y al menor costo). Un buen proceso asegura un mejor desempeño del ingresante.” (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013)

Tanto los trabajadores eventuales como las futuras incorporaciones permanentes de la empresa tendrán uno. La diferencia reside en el tiempo al que se dedica cada uno de los apartados que explicaremos a continuación y el contenido de los mismos.

Algunos de los beneficios que tendremos de un plan de acogida bien estructurado son:

- Mayor implicación y sentimiento de pertenencia.
- El trabajador recién incorporado no se siente perdido y comprende mejor sus objetivos y el porqué de sus tareas.
- Se promueven hábitos positivos en la plantilla que afectan al ambiente general y la actitud.
- Mejora la imagen interna y externa.

Todo este proceso estará registrado y recogido en un documento en el cual detallaremos las acciones con las que vamos a proceder, timming, etc. Dicho documento lo incorporaremos a la intranet, de forma que cualquier empleado pueda acceder a él y consultarla.

Es importante que esta fase de la incorporación no se pase por alto, dado que la comunicación que se establecerá entre la plantilla y el nuevo trabajador dependerá, en gran medida, de que salga bien y se haga correctamente.

De la misma forma los primeros días en la empresa son claves para las impresiones recíprocas entre el empleado y sus compañeros, así como de las vías informales de comunicación que se establezcan.

8.1 ACCIONES

Todo buen manual de bienvenida debe tener unas fases claras y diferenciadas, a seguir en un orden determinado. Esto es importante ya que no se puede dar una impresión desorganizada ni desestructurada. Todo ha de seguir un ritmo progresivo y armónico.

En este apartado vamos a explicar cada una de las fases de forma genérica. En el momento de aplicarlo a una tipología de trabajador u otra se adaptaría.

Los pasos a seguir para realizar un correcto plan de acogida son:

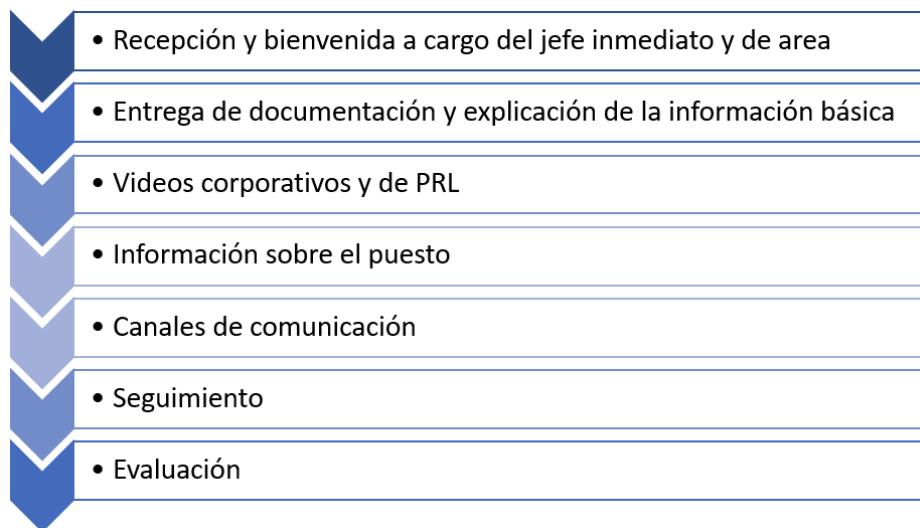


Ilustración 8.1 Guion del plan de acogida. Elaboración propia a partir de (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013)

Recepción y bienvenida a cargo del colaborador inmediato y de área

Esta acción se llevará a cabo el primer día de trabajo y es donde se hará un recorrido por las instalaciones de la mano del jefe de área y una posterior o simultánea presentación de todos los compañeros de trabajo y equipo a cargo del jefe inmediato.

Entrega de documentación y explicación de la información básica

Esta segunda parte también se realiza el primer día y lleva más tiempo. En ella, el jefe inmediato o responsable de recursos humanos (dependiendo de la disponibilidad de ambos) le entrega la documentación que sea de su incumbencia, todo en un tono cercano y amable, que le haga sentir parte de la empresa.

A los trabajadores permanentes se les facilita información. Primero sobre la empresa y el sector, luego, datos de la empresa, cartera de clientes, política empresarial, valores, misión, visión, forma de trabajo, etc.

También se entregará un organigrama de la empresa. De esta forma se podrá hacer una idea de cómo funciona y cómo está organizado. Encima de ese organigrama se explican los cargos y funciones de los compañeros más cercanos y representativos.

A trabajadores eventuales, simplemente se les explica brevemente a qué se dedica la empresa y cómo va a funcionar el evento, así como su responsable directo y grupo de trabajo.

Videos corporativos y de Prevención de Riesgos Laborales

Tras la explicación de la información básica se procederá a reproducir un vídeo, de carácter obligatorio, sobre riesgos laborales y los planes de emergencias en la empresa.

Información sobre el puesto

En este punto se asigna despacho o lugar de trabajo y se dan los útiles con los que se contará en el desempeño del trabajo del día a día: ordenador, teléfono y materiales varios.

Tras esto se procederá a la entrega del contrato de trabajo y su firma, el convenio en vigor, reglamento interno y compromisos éticos.

Una vez explicados y firmados los documentos se dará acceso (mediante acceso al servidor en caso de trabajador permanente o correo electrónico en caso de trabajador eventual) a los archivos donde se explicarán y describirán las funciones y responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo.

A los trabajadores permanentes, aprovechando que entramos en la intranet, les contaremos cómo acceder a documentación de interés. Finalmente, en este punto, se comentarán brevemente los planes de carrera con los que cuenta la compañía.

Canales de comunicación

Esta es la última de las fases que se realizará el primer día de trabajo. En ella se entregará un directorio con una lista de correos, teléfonos y protocolo de actuación en determinadas situaciones (que cambiarán dependiendo del puesto de trabajo).

Se hará una explicación y demostración práctica de los canales de comunicación con los que contamos como el correo, intranet, teléfono, walkie talkie (en el caso de los trabajadores eventuales durante la feria), etc.

Seguimiento y evaluación

Durante tres meses el responsable de área hará un seguimiento de las tareas y la forma de llevarlas a cabo del empleado.

Se fijarán los objetivos (variará dependiendo del puesto) y serán evaluados tanto los resultados como la práctica. Se dará un feedback reseñando las áreas a mejorar y las áreas a desarrollar.

9 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Todos alineados en la misma dirección

Urano Games busca un sistema que aumente el nivel de eficacia y eficiencia en todas las áreas. Para ello es muy importante evaluar el rendimiento de los trabajadores y su potencial laboral. Esto va enfocado, tanto a los trabajadores eventuales así como a los permanentes.

La Gestión del Desempeño es “un programa sistemático, planificado, soportado mediante instrumentos y procedimientos que permiten obtener datos apoyados en la observación para ayudar al evaluado a conocer los puntos débiles y fuertes de su trabajo.” (KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS, 2015). Pero en Gestión del Desempeño hay que hacer una aclaración importante: es un proceso continuo, donde la “Evaluación del Desempeño” es solo una parte. (GABRIEL MARTÍNEZ, 2013).

Teniendo claro que el objetivo es conseguir el máximo rendimiento, vamos a definir los criterios de evaluación para, después, implementar el método que mejor se adapte al objetivo.

Primero tenemos que definir los criterios a evaluar. Dado que tenemos varios puestos de trabajo, cada uno de estos criterios se adaptará posteriormente y se les asignará el peso correspondiente. Estos criterios van ligados a las competencias necesarias de los trabajadores. Los criterios básicos y características deseables de todos los puestos de trabajo son:

- **Adaptabilidad y análisis de problemas:** En una empresa como Urano Games surgen muchas problemáticas no previstas, a las que hay que dar solución lo más rápido posible. Se necesita gente capaz de improvisar y adaptarse.
- **Creatividad:** Está directamente relacionada con la capacidad de “resolución de problemas”. Hay que ser imaginativo para poder abordar cualquier eventualidad con los recursos disponibles.
- **Atención al cliente:** El trato con personas requiere de unas características determinadas. A saber: ser amable y saber cómo responder a las demandas que te puedan hacer diligentemente.

- **Tolerancia al estrés:** En empresas de este tipo, donde hay un gran evento anual, el estrés y la carga de trabajo son muy altos, por lo que necesitamos personas que sean capaces de sobrellevarlo.
- **Liderazgo:** Dependiendo del puesto, puede ser necesario estar al mando de un equipo de trabajadores. Se requiere de una persona con capacidad para movilizar al resto de individuos con el fin de lograr un objetivo previamente establecido.
- **Iniciativa:** Es una característica que está directamente relacionada con la competencia “adaptabilidad y análisis de problemas”. No solo hay que analizar la situación, si no también resolverla.
- **Sociabilidad:** Se trata de una característica que engloba las relaciones interpersonales de los trabajadores, así como cara al público.
- **Trabajo en equipo y comunicación:** La tipología de trabajo que encontramos en esta empresa es en red, por lo que este aspecto es fundamental en cualquier puesto. Cuando varias personas trabajan juntas con una comunicación correcta entre los miembros, el resultado final será siempre mayor que la suma del trabajo de las partes por separado. (URCOLA TELLERÍA, 2001)
- **Compromiso:** Sería ideal tener personas con las que se pueda contar en futuras ediciones del evento, así como que puedan llegar a ser candidatos a pertenecer a la plantilla permanente. Es una característica en la que hay que fijarse, sobre todo, de cara al futuro.

Al establecer un método nuevo y ser una empresa tan pequeña, vamos a decantarnos por una gestión del desempeño sencilla, que no sea complicada de aplicar, explicar y evaluar.

Nos decidimos por el **Método de Escala de Puntuación**. Este método consiste en que el evaluador (el gerente o responsable de RRHH con la plantilla permanente y cada uno de los responsables de sección con la plantilla eventual) va a señalar la puntuación de un empleado en una escala de las materias anteriormente definidas. Esta puntuación se basa en la observación. (KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS, 2015)

Este método nos permitirá detectar con qué trabajadores y/o tipo de trabajadores debemos contar para futuros eventos y, dentro de la plantilla estable, las competencias a mejorar. Además, nos ayudará a tomar decisiones de ubicación y también detectar errores y problemas que afecten a la persona a la hora de desempeñar su cargo.

En definitiva, lo que se busca con este método es **mejorar la capacidad de los empleados** y un mejor desarrollo del evento en futuras ediciones. En el caso de la plantilla esporádica, esto también puede abrir una puerta a la hora de fichar a gente válida para un puesto permanente.

El responsable de recursos humanos será quien orqueste la gestión del desempeño y verifique que todo se hace correctamente.

Un paso fundamental y muy delicado del proceso es **informar correctamente a toda la empresa** sobre la implantación un sistema de evaluación del desempeño, por qué y para qué se hace y cómo y en qué plazos se va a realizar. Esto lo haremos a través de una reunión explicativa.

Es importante que los empleados entiendan que este sistema busca la mejora, no sólo de la empresa, sino de cada uno de ellos en particular, es decir, es una oportunidad de mejorar sus capacidades y de desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

El objetivo final de toda evaluación del desempeño es maximizar el rendimiento y optimizar la forma de trabajar de los empleados: conseguir más con menos esfuerzo.

A modo de resumen podemos decir que los pasos a seguir en una Gestión del Desempeño son la recapitulación de información, el registro de dicha información en un formato estandarizado, la ejecución de la evaluación, una reunión con la persona observada, en la que se comenten los puntos fuertes y los puntos a mejorar y, para terminar, un seguimiento y corrección de las conclusiones sacadas en la evaluación.
(GABRIEL MARTÍNEZ, 2013)

10 CONCLUSIONES

En este trabajo hemos visto la importancia de la identidad corporativa y del compromiso de los trabajadores hacia la compañía. Ha quedado patente que todo gira en torno a tres elementos, que componen los objetivos de la empresa, a saber: misión, visión y valores. Sin empleados motivados, que vean la empresa como suya y la consideren algo digno por lo que luchar, la plantilla pierde valor. Es trabajo del empresario, junto con el responsable de recursos humanos, el orquestar la estrategia de la empresa que concierne a personas.

Hemos recogido ciertas herramientas en materia de recursos humanos que nos ayudarán a superar los objetivos propuestos inicialmente, a alcanzar la misión y, posteriormente, la visión de la empresa. Es importante remarcar que, en una PYME, no se puede aplicar un plan de recursos humanos de la misma forma que en una gran empresa. En nuestro caso, el capital y los recursos necesarios para poder poner todo esto en marcha, es la contratación de una persona que tenga los conocimientos necesarios y pueda implementar el sistema de recursos humanos del que hemos hablado.

Este trabajo demuestra que las herramientas procedentes del ámbito de los recursos humanos son igualmente valiosas y efectivas tanto para las grandes empresas como para las PYMES, aportando en estas últimas grandes mejoras organizacionales.

En el orbe de las pequeñas empresas hay un desconocimiento patente de las tácticas y técnicas concernientes a los recursos humanos, lo que dificulta, en algunos casos, la implementación de estrategias de recursos humanos para el mejor funcionamiento de las mismas.

Un buen sistema de recursos humanos es capaz de mejorar y modernizar el funcionamiento de una empresa. Y esto puede comprobarse en la mejora de la reputación de la empresa, el compromiso de los empleados cara a la misma y la eficacia del trabajo que desempeñan.

Se ha desarrollado en este trabajo un sistema integral de recursos humanos que sería capaz de posibilitar, a una micro PYME, ser mucho más funcional y superar obstáculos estratégicos y organizacionales con mayor facilidad.

11 BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. A. (2005). *La entrevista exitosa*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- BAÑON, A. R., & SÁNCHEZ, A. A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 103-126.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano*. México: Mc Graw Hill.
- DUVAL, I. (7 de Mayo de 2013). *Marketing Directo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>
- GABRIEL MARTÍNEZ, S. (2013). *Gestión de Recursos humanos en PYMES: cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Universidad Blas Pascal.
- GASALLA DAPENA, J. M. (2014). *LA NUEVA DIRECCION DE PERSONAS: LA DIRECCION POR CONFIANZA (DPC) (13ª ED.)*. PIRÁMIDE.
- HAY GROUP. (2006). *Factbook. Recursos Humanos*. Navarra: Thomson-Aranzadi.
- KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS. (2015). *Gestión del Desempeño*. Zaragoza.
- KÜHNEL ESCUELA DE NEGOCIOS. (2015). *Gestión por competencias*. Zaragoza.
- LEDESMA, H. M., & FERNANDEZ, V. H. (2009). La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y corporativas. *CIFRA*.
- MOLINA, J. (2012). *EOI*. Obtenido de EOI: <http://www.eoi.es/wiki>
- MORENO, J. (1999). Modelo integrado de Gestión por Competencias. *Capital Humano*, nº 125.
- NOYA, M., DÍEZ, E., & BOZAL, J. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. ESIC Editorial.
- PEREZ DOLSET, I. (2016). *Libro Blanco del desarrollo español de videojuegos*. DEV.
- PUCHOL, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

RAFAEL R. (30 de Octubre de 2011). *El análisis y descripción de puestos*. Obtenido de <http://practicajuridicayempresarial.blogspot.com.es/2011/10/el-analisis-y-descripcion-de-puestos.html>

SARATXAGA, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones*. Madrid: FT Prentice Hall.

Trello. (2011). *Trello*. Obtenido de <https://trello.com/>

Urano Games. (2016). Zaragoza.

URCOLA TELLERÍA, J. L. (2001). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. ESIC EDITORIAL.

12 ANEXOS

ANEXO 1: Ejemplo tipo de ADPT

Nombre de la empresa Nombre del Puesto

IDENTIFICACIÓN

Denominación del Puesto:	
Relaciones Funcionales:	
Nombre y Puesto del Supervisor:	

ORGANIGRAMA

MISIÓN

PRL

Horario:	
Retribución (fija + variable):	
Condiciones de contratación (tipo de contrato + duración)	
Prevención de Riesgos Laborales	<p>¿Existe Análisis de Riesgos del Puesto?</p> <p>¿Requiere formación específica en PRRLL?</p> <p>Indicar en caso afirmativo:</p> <p>¿La vigilancia de la salud es obligatoria?</p>

CONTENIDO DEL PUESTO

Funciones	Tareas	Herramientas	Frecuencia

Requisitos

Formación	
Formación Complementaria	
Experiencia Previa	

CONOCIMIENTOS

Herramientas:

Herramientas	¿En qué tareas necesitará utilizarlas?	¿Requiere formación/certificación?	¿Imprescindible /Valorable?

Informática:

Equipos y Maquinaria	¿En qué tareas necesitará utilizarlos?	¿Requiere formación/certificación?	¿Imprescindible /Valorable?

Otros:

Otros	¿En qué tareas necesitará utilizarlos?	¿Requiere formación/certificación?	¿Imprescindible

			/Valorable?

Otras observaciones a tener en cuenta:

--

Análisis de APTITUDES REQUERIDAS para el puesto

A continuación se describen un grupo de aptitudes o capacidades relacionadas con tareas básicas para el buen desempeño del puesto de trabajo analizado.

Aptitud	El candidato debe ser capaz de...	¿Crítico o Importante?
Atención al detalle		
Cálculo		
Destreza escrita		
Destreza Manual		

Análisis de COMPETENCIAS REQUERIDAS para el puesto:

A continuación se describen un grupo de competencias o comportamientos relacionados con el buen desempeño del puesto de trabajo analizado. Utiliza la Guía de Competencias anexa. Identifica si es:

¿UMBRAL o DIFERENCIADORA? - El comportamiento es imprescindible para el buen desempeño del puesto (UMBRAL) o aportará valor al puesto, aunque es posible su ausencia (DIFERENCIADORA).

¿Con qué FRECUENCIA debe mostrarse?

- | | |
|------------------------|--|
| 1 - Nunca o casi nunca | Ausencia de la competencia o presencia muy básica - se muestra de manera excepcional en algunos momentos críticos del desempeño. Necesita un alto grado de desarrollo. |
| 2 - A veces | La competencia está presente pero de manera básica, y sólo se muestra en algunos momentos durante el desempeño del puesto. Necesita desarrollo |
| 3- Habitualmente | La competencia está presente y en fase de desarrollo: se muestra de manera habitual, pero existen situaciones en las que aún no se pone en marcha. Necesita mejora |

4 - En la mayoría de ocasiones La competencia se muestra casi siempre. Está en un nivel avanzado de desarrollo.

5 - Siempre o casi siempre La competencia no sólo se muestra siempre sino que habitualmente excede a las exigencias del puesto, en elevado estado de desarrollo

Competencias	¿Es necesaria?	¿Crítica /Importante?	1	2	3	4	5
Adaptación al Cambio							
Análisis y Resolución de Problemas							
Autocontrol							
Búsqueda de Información							
Comunicación							
Creatividad e Innovación							
Desarrollo de Oportunidades de Negocio							
Desarrollo de Personas							
Dirección de Personas							
Gestión del Cambio							
Identificación Cultural							
Impacto e Influencia							
Implicación, compromiso y responsabilidad							
Iniciativa							
Motivación, Optimismo y Energía							
Orientación a la calidad							
Orientación a Resultados							
Orientación al Cliente							
Planificación Estratégica							
Planificación y Organización							
Toma de decisiones							
Trabajo en Equipo							
Visión Global o Sistémica							

