

**DESARROLLO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN
PARA EL PUESTO DE TÉCNICO EN FORMACIÓN
EN GRUPO NÚMERO 1**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**MÁSTER EN DESARROLLO Y GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

Facultad de Psicología y Logopedia

Universidad de La Laguna

Curso académico 2018-2019

ALUMNO: Julián Corro Martín

TUTORA: María Dolores Díaz Cabrera

ÍNDICE

1. Resumen Prácticas Externas.....	4
2. Introducción	5
2.1- Análisis de Trabajo	5
2.2 Modelos y Teorías del proceso de selección de personal	7
3. Método.....	10
3.1. Participantes	10
3.2. Métodos de recogida de información e instrumentos	10
3.3. Procedimiento	12
4. Resultados.....	12
4.1. Descripción del puesto de trabajo de Técnico en Formación	12
4.2. Profesiograma	18
5. Propuesta de intervención	24
6. Fortalezas y limitaciones del trabajo	27
7. Referencias.....	27
ANEXO I: Entrevista semiestructurada	30
ANEXO II: O*NET: Training and Development Specialists. 13-1151.00.....	33
ANEXO III: Hoja de respuesta de cuestionario de habilidades requeridas O*NET	36
ANEXO III: Hoja de respuesta de cuestionario de conocimientos requeridos O*NET ..	37
ANEXO III: Hoja de respuesta de cuestionario de estilos de trabajo O*NET	38
ANEXO IV: Anuncio de oferta de empleo (interno)	39
ANEXO V: Anuncio de oferta de empleo (interno y externo)	40
ANEXO VI: Plantilla de evaluación.....	41
ANEXO VII: Baremo del proceso selectivo.....	42
ANEXO VIII: Entrevista conductual y anclajes.....	43

Resumen: En el presente trabajo se presenta un proceso de selección con el objetivo de cubrir una plaza vacante para el puesto de Técnico en Formación en la empresa Grupo Número 1. Para ello se llevó a cabo un análisis previo del puesto, utilizando las técnicas de análisis de descripción del puesto de trabajo y profesiograma. Estas técnicas fueron elaboradas a partir de la información obtenida en una entrevista al ocupante del puesto, de la base de datos online de puestos de trabajo O*NET, así como de sus cuestionarios de Habilidades y Conocimientos requeridos, y Estilos de trabajo, que fueron cumplimentados tanto por el ocupante del puesto como por el analista. Con los resultados obtenidos se elaboró un proceso de selección que consta de cuatro fases, donde se plantea el uso de entrevistas, pruebas de conocimientos y el cuestionario CompeTea.

Palabras clave: Análisis del trabajo, selección de personal, descripción de puestos, profesiograma.

Abstract: This paper presents a selection process with the objective of filling a vacancy for Training and Development Specialists post for company Group 1. With this aim, a prior job analysis was carried out using Job Description and Job Profile techniques. These techniques were developed from the information obtained from an interview with the incumbent, from the O*NET's job position database, as well as Abilities, Knowledge and Work Styles questionnaires, which were answered by both the incumbent and the technician. A selection process consisting in four phases was developed by the results obtained where the use of interviews, knowledge tests and the CompeTea questionnaire are discussed.

Key words: Work analysis, personnel selection, job description, job profile diagram.

1. Resumen Prácticas Externas.

El alumno realizó las prácticas en el Departamento de Selección de Recursos Humanos de la empresa Grupo Número Uno, localizada en Tenerife. En la actualidad esta empresa es una de las mayores franquiciados de España, donde se gestionan 18 marcas y más de 150 tiendas.

Las prácticas comenzaron el 11 de febrero del 2019 y finalizaron el 29 de marzo del 2019, en horario de 8:30 a 13:30 de lunes a viernes. Las actividades desarrolladas por el alumno durante el período de prácticas se engloban en confección y gestión de ofertas de empleo, criba curricular, entrevistas presenciales y videollamada, y selección de candidatos.

Además, el alumno realizó otras actividades entre las que destacan las llamadas telefónicas y envíos de correos electrónicos, archivar currículums, participación en dinámicas grupales de selección de personal y asistencia a reuniones sobre la formación.

El primer contacto del alumno con las prácticas fue positivo, realizando una breve visita por los diferentes departamentos de la empresa. El aprendizaje se llevó de manera práctica, fomentando siempre la realización de actividades propias del proceso de selección. La experiencia resultó ser beneficiosa, aportando nuevos conocimientos prácticos a la formación universitaria, indispensables para cualquier técnico en recursos humanos.

2. Introducción

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un proceso selectivo para el puesto de trabajo Técnico en Formación en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo Número 1 con el fin de determinar qué candidatos/as poseen los requerimientos requeridos por este puesto.

Para la elaboración de este proceso de selección se realizó un análisis previo del puesto de trabajo con el fin de determinar qué habilidades, conocimientos y actividades se requieren para lograr un buen desempeño laboral. Esta información es necesaria para la elaboración de un proceso de selección idóneo, que nos permita encontrar a un candidato ideal.

El Técnico en Formación planifica los planes de formación para los empleados de la empresa, llevando a cabo funciones diversas como detectar las necesidades de formación, elaborar presupuestos y planes de formación, entre otras.

2.1. Análisis de Trabajo

Pereda (1993) define el análisis del trabajo como “el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño de este, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización, como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los trabajadores” (p. 9). McCormick (1976) amplía la definición añadiendo que consiste en la recopilación y análisis de datos sobre procedimientos y funciones de trabajo; aptitudes; utilización de maquinaria, materiales y herramientas en el trabajo; evaluación de rendimiento en el trabajo; contexto laboral y condiciones de trabajo; así como requerimientos personales como habilidades y rasgos de personalidad. Una definición más actual es propuesta por García-Izquierdo, Díaz-Vilela y Moscoso (2015) que lo definen como el proceso de recolección, análisis, síntesis e inferencias de información sobre actividades y los atributos personales que un trabajador debe poseer para cumplir con los objetivos establecidos por la organización para ese puesto de trabajo concreto.

En definitiva, el análisis de trabajo es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos esenciales para un puesto: requerimientos del puesto, contenido del puesto y contexto del puesto (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

El análisis del trabajo supone una etapa previa indispensable para el desarrollo óptimo de estrategias de gestión de personas tales como reclutamiento y selección de

personal, orientación, planificación de carreras profesionales, valoración de puestos de trabajo, evaluación de resultados y desempeño, salud laboral, etc. (Fuentes 1991).

Un análisis de puestos requiere una primera fase de recogida de información relevante sobre ese trabajo. A este respecto, McCormick (1976) identifica once métodos diferentes de recogida de información relativa a los puestos de trabajo. En este trabajo se emplearon dos métodos principales, la entrevista individual, los cuestionarios O*NET (base de datos O*NET online, s.f), y una fuente secundaria de información, la base de datos O*NET (base de datos O*NET online, s.f).

Según Morga (2012), la entrevista es un método para obtener y recabar información. Es utilizada en múltiples ramas de evaluación como los procesos de selección de personal, valoración del aprendizaje o en la investigación psicológica y sociológica (Maganto y Cruz, 2003). Su versatilidad y flexibilidad permiten moldear una entrevista para cada finalidad y adaptarla incluso a las necesidades del entrevistado y al estilo personal del entrevistador, lo que le confiere gran ventaja respecto al resto de las técnicas de evaluación psicológica (Perpiñá, 2012).

Los cuestionarios O*NET “están constituidos por conjuntos de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo y, en ocasiones, en qué medida lo está” (Fernández-Ríos, 1995, p. 165). Son instrumentos que aseguran la evaluación de una gran cantidad de factores que analizan en profundidad un puesto de trabajo, habiendo sido previamente validados y presentando una alta fiabilidad. Han sido elaborados por el National Center for O*NET Development, versión española (base de datos O*NET online, s.f), disponible en la página web de la base de datos O*NET donde se facilitan los cuestionarios genéricos que pueden ser utilizados como punto de partida para recopilar datos ocupacionales, permitiendo respaldar una amplia gama de actividades de inversión económica y laboral, así como el desarrollo de funciones de recursos humanos.

Por último, y en relación a la base de datos O*NET, Morgeson y Dierdorff (2011) la definen como un sistema completo de información ocupacional, que engloba información desde datos del mercado laboral y salario hasta los conocimientos, habilidades y tareas requeridas. Este recurso es de acceso público, gratuito y actualizado. Los recursos y la información están disponibles en su web <http://onetcenter.org>, donde se pueden realizar búsquedas de diversos puestos de trabajos a través de códigos identificativos, palabras clave o búsquedas por sector o grupo profesional (Hernández-Fernaud, Díaz y Rolo, 2018 c.).

Una vez recogida la información, las técnicas de análisis permiten especificar los requerimientos del puesto de trabajo a analizar. Las técnicas de análisis empleadas para analizar el puesto de Técnico en Formación son la Descripción de Puestos de Trabajo y el Profesiograma.

Según Fernández Ríos (1995, p. 58), la Descripción de puestos es “la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis del Trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa de manera narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de manera mixta”. Permite sondear una amplia gama de características del trabajo y orientarlo hacia las áreas más relevantes del estudio (Díaz, Hernández y Rolo, 2018).

En cuanto al Profesiograma, según Fernández-Ríos (1995) lo define como “la representación gráfica de las competencias variables requeridas de un trabajador real o potencial por un puesto de trabajo para que pueda ser desempeñado satisfactoriamente con un nivel medio de rendimiento” (p. 338). Sus principales áreas de aplicación son: selección y formación de personal, promoción, planificación de carreras, rotación interna y externa, valoración de puestos, creación de equipos, etc. (Díaz, Rolo y Hernández, 2018). En concreto, para elaboración del profesiograma en este trabajo se ha utilizado los cuestionarios O*NET de habilidades requeridas, conocimientos requeridos y estilos de trabajo para el puesto (base de datos O*NET, s.f).

2.2 Modelos y Teorías del proceso de selección de personal

Los procesos de selección de personal son críticos en la gestión de los recursos humanos, y, por tanto, su aplicación es indispensable para el buen funcionamiento de la organización y el logro de sus objetivos.

Castaño, De la Merced y Prieto (2011) definen el proceso selectivo como un proceso de toma de decisiones dirigido a la incorporación del personal adecuado para resolver las necesidades de una empresa. Más detalladamente Ansorena (2005) profundiza en la definición de este proceso, describiéndolo como “una actividad estructurada y planificada que permite captar, evaluar e identificar las características personales de un conjunto de candidatos, qué les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea profesional” (p. 19).

Este proceso se lleva a cabo mediante sistemas de selección, que suponen la configuración de instrumentos y procedimientos elaborados con el propósito de seleccionar candidatos para ocupar determinados puestos, de tal manera que puedan cubrir de manera óptima las expectativas predefinidas (Roe, 2005), así como elegir a aquel candidato cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras de un puesto de trabajo (Sánchez, 1993). Lo que se busca con estos sistemas de selección es reducir la subjetividad al apoyar las decisiones en factores medibles y comparables (Montes y González, 2006).

Una organización normalmente decide iniciar un proceso de selección para alcanzar objetivos como el crecimiento, reestructuración de la plantilla, ampliación de departamento, cubrir posiciones que han quedado vacantes o la necesidad de cubrir un puesto nuevo que surge por necesidades de la empresa (Becerra y Campos, 2012). Realizar una correcta planificación en este proceso permite conocer la realidad actual de su potencial humano y prever sus necesidades y evolución. De esta manera, se logrará una política de selección capaz de adoptar criterios sobre los que es necesario en la empresa, qué se debe hacer, objetivos a conseguir y las directrices para lograrlos (Sánchez, 1993).

Es importante destacar que en los requerimientos de selección no solo se consideran los conocimientos técnicos requeridos para el puesto, además hay que identificar en los candidatos aquellos con más probabilidad de adaptación a la cultura de la empresa y su ajuste a las expectativas del candidato con el fin de que desarrollen un sentido de pertenencia y orgullo de la organización para la que trabajan (Catalina y Pérez, 2016).

Para que este proceso tenga éxito, se deben definir una serie de criterios que ayuden a determinar la elección del candidato idóneo. En la selección de personal, estos se entienden como predictores conductuales y cognitivos del ajuste de la persona al puesto de trabajo. Además, deben cumplir un mínimo de requisitos como puede ser su fiabilidad, relevancia, discriminación y su practicidad (García Izquierdo y García Izquierdo, 2006). Destacan diversos tipos de criterios dependiendo de su composición (simple, compuesto y múltiple). El criterio simple incluye como única medida el éxito del trabajador (Isla, 2019), mientras que el criterio compuesto implica una combinación de distintas variables en una única medida global (García Izquierdo y García Izquierdo, 2006).

Destacando los criterios compuestos, García Izquierdo y García Izquierdo (2006) determinan que “los criterios múltiples presentan numerosas ventajas una vez que se

ha realizado el esfuerzo de su elaboración, ya que permiten posteriores tratamientos que los puedan convertir en criterios compuestos y tomar decisiones de manera más simple” (p.244).

Una vez estos criterios han sido definidos adecuadamente, se comienza a elaborar el proceso de selección. Castaño, López y Prieto (2011) determinan que en la selección de personal participan dos procesos diferenciados, pero estrechamente relacionados, el Reclutamiento y la Selección. El reclutamiento se define como un conjunto de acciones que realiza una organización para localizar, atraer e identificar y atraer a candidatos potencialmente válidos (Castaño, López y Prieto, 2011; Saks, 2005)

Una segunda etapa implica la selección de las personas que hayan superado la fase de reclutamiento. Su objetivo principal es identificar entre los candidatos válidos y no válidos, y seleccionar aquellos que posean las características necesarias para desempeñar de manera efectiva el puesto de trabajo. Existen diferentes métodos y técnicas que se pueden utilizar a la hora de evaluar a los candidatos. Estos pueden clasificarse según el tipo de información que recogen: (a) Datos L (Life – datos biográficos), recaban información vital de la persona, pudiendo ser referencias, entrevistas o autoinformes; (b) Datos T (Task), recaban información de la realización de algún tipo de tarea, utilizando test de aptitudes, pruebas situacionales, profesionales, test de juicio situacional, simulaciones, etc., y (c) Datos Q (Questionnaires), que recaban información mediante cuestionarios, escalas, inventarios, test de personalidad, etc. (Hidalgo y Castaño, 2001).

Uno de los métodos más utilizados e importantes en selección de personal es la entrevista de selección (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010). Sus principales ventajas son: el contacto personal que se produce entre el entrevistador y el candidato, su facilidad y flexibilidad de aplicación y la flexibilidad y libertad del entrevistador para decidir tanto la validez del candidato como el qué y cómo preguntar (Salgado y Moscoso, 2001). Las principales diferencias de las entrevistas conductuales respecto a las convencionales son que: (a) se desarrollan a partir de un análisis del puesto; (b) se hacen las mismas preguntas a todos los candidatos; (c) se utilizan escalas de valoración basadas en conductas; (d) se desarrolla el mismo proceso con todos los candidatos; (e) se forma a los entrevistadores sobre la entrevista; y (f) se pospone la toma de decisiones hasta finalizar las entrevistas (Salgado y Moscoso, 2001).

Una vez realizadas las pruebas pertinentes, comienza la fase de análisis y redacción del informe de resultados obtenidos (candidaturas contrastadas, clasificación de estas y número de cada una de ellas). En este informe se debe incluir las

características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones que deban hacerse respecto al futuro ajuste al puesto a ocupar (Castaño, López y Prieto, 2011).

En la siguiente etapa se formalizará la elección del candidato más adecuado mediante la oferta expresa de contratación. Esta etapa se debe realizar de manera precisa y exhaustiva para evitar ineficiencias derivadas de la captación y evaluación de candidatos no interesados. Finalmente, el proceso no termina hasta que el trabajador esté integrado en su puesto y haya un periodo de socialización inicial, comprobando que haya un ajuste entre ambas partes (empleador y empleado), y que la decisión ha sido satisfactoria para ambas partes (Castaño, López y Prieto, 2011).

En conclusión, un proceso de selección fiable y completo debe partir de un buen análisis de puesto que permita cubrir el puesto vacante de manera satisfactoria. En este trabajo, se propone realizar un proceso de selección para el puesto de Técnico en Formación a partir de un análisis previo de este puesto.

3. Método

3.1. Participantes

La muestra estuvo compuesta por el Técnico en Formación de recursos humanos de Grupo Número 1, con una antigüedad en la empresa de 4 años, y una antigüedad en el puesto de trabajo de 6 meses. El trabajador es licenciado en filología hispánica, complementado con un máster universitario en formación del profesorado de educación secundaria obligatoria, bachillerato, formación profesional y enseñanza de idiomas.

3.2. Métodos de recogida de información e instrumentos

Los métodos de recogida de información empleados son la entrevista individual y los cuestionarios O*NET. También se obtuvo información del puesto de la base de datos O*NET.

La entrevista semiestructurada exploratoria se diseñó a partir del protocolo de entrevista propuesto por Pereda (1993) (Ver Anexo I). Está compuesta por 78 preguntas agrupadas en las siguientes categorías: (a) Ficha técnica, donde se recogen los datos de control, del puesto de trabajo, del trabajador, del supervisor y una descripción del puesto, (b) Organigrama, (c) Función general, (d) Funciones básicas, (e) Ámbito de influencia, (f) Toma de decisiones y autonomía, (g) Responsabilidad, (h) Normas, (i) Contactos internos y externos, (j) Especificaciones del puesto, (k) Condiciones físicas y ambientales, (l) Condiciones temporales, y (m) Observaciones.

Los cuestionarios O*NET, elaborados por el National Center for O*NET Development, versión española (base de datos O*NET, s.f), analizan diferentes áreas del puesto y requerimientos para las personas que desempeñen ese trabajo. En este trabajo se emplearon los siguientes cuestionarios:

- a) Cuestionario O*NET de evaluación de los conocimientos requeridos: Compuesto por 34 ítems, evalúa áreas de conocimientos y su relación con el puesto actual. En cada ítem, se cumplimenta, y mediante una escala de 1 a 5, el grado de importancia del conocimiento evaluado para el desempeño de ese trabajo. Y, a continuación, se responde, en una escala de 1 a 7, el nivel de conocimiento que se requiere para desempeñar el puesto.
- b) Cuestionario O*NET de evaluación de estilos de trabajo: Evalúa los estilos de trabajo requeridos por el puesto de trabajo. Incluye 16 ítems, con una escala de respuesta 1 a 5, donde 1 indica que no es importante, y 5 que es extremadamente importante.
- c) Cuestionario O*NET de habilidades requeridas: Compuesto por 35 ítems. En cada ítem, primero, se cumplimenta, en una escala de 1 a 5 el grado de importancia que tiene cada habilidad para el puesto de trabajo. Y, a continuación, se responde, en una escala de 1 a 7, el nivel de habilidad que se requiere para desempeñar el trabajo.

Haciendo uso de la información obtenida mediante los dos métodos de recogida de información descritos anteriormente, se elaboraron dos técnicas de análisis de puestos: Descripción de puestos y Profesiograma.

La información para desarrollar la Descripción del puesto de Técnico en Formación se obtuvo de la entrevista al ocupante del puesto y de la base de datos O*NET (113-1151.00 - Training and Development Specialists) (Anexo II). Las categorías de información incluidas son: (a) Ficha técnica, (b) Función del puesto, (c) Tareas desempeñadas, (d) Conocimientos Básicos y Específicos, destrezas y habilidades requeridas, idiomas, experiencia mínima entre otras, (e) Ámbito de influencia, (f) Toma de Decisiones, (g) Responsabilidad, (h) Normas, (i) Relaciones Humanas, (j) Ambiente de trabajo, (k) Riesgos y (l) condiciones del horario laboral y vacaciones.

Para la elaboración del Profesiograma se utilizó principalmente las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios O*NET que exploran las habilidades requeridas, los conocimientos requeridos y los estilos de trabajo para el puesto (Anexo III). En estos

anexos se presentan solamente los requerimientos que obtuvieron una puntuación mayor de 3.

3.3. Procedimiento

En primer lugar, se solicitó permiso a la dirección de la empresa para recoger la información necesaria del puesto, asegurando la confidencialidad de estos datos. La entrevista individual se realizó en una sesión de 70 minutos. Los tres cuestionarios O*NET fueron cumplimentados por el ocupante del puesto y por el alumno en prácticas.

4. Resultados

Una vez recopilado los datos con los métodos de recogida de información se desarrollaron las dos técnicas de análisis. En primer lugar, se elaboró la Descripción de puesto de trabajo, y a continuación, se desarrolló el Profesiograma.

4.1. Descripción del puesto de trabajo de Técnico en Formación

En este apartado se presenta la Descripción del puesto de trabajo de Técnico en Formación, en donde se incluye información obtenida a partir de la entrevista individual. A continuación, se presenta los requerimientos del puesto considerados más importantes para el objetivo de este trabajo.

DATOS DE CONTROL

Analista	Julián Corro Martín
Entrevista analista-ocupante	27/02/2019

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Denominación del puesto	Técnico de Formación
Departamento	Recursos Humanos
Organización	Grupo Número 1
Ubicación	Avda. Los Majuelos, San Cristóbal de la Laguna, Tenerife
Código O*NET	13.1151.00 – Training and Development Specialist

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Organizar programas formativos de aprendizaje con el fin de fomentar el desarrollo de las capacidades de las personas requeridas por su trabajo de forma que les permitan alcanzar objetivos establecidos.

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre y apellidos	Manuel Suárez
Categoría laboral	Auxiliar Administrativo
Antigüedad empresa	4 años
Antigüedad puesto	4 meses
Tipo de contrato	Temporal a jornada completa
Nivel de estudios	Licenciado en Filología Hispánica
Formación Complementaria	Máster en formación de profesorado de educación secundaria obligatoria, bachillerato, formación profesional y enseñanza de idiomas

TAREA	CÓMO LO HACE	CON QUÉ LO HACE	PARA QUÉ LO HACE	FRECUENCIA
Solicitar presupuestos para la formación	Conociendo previamente el crédito con el que cuenta la empresa, se comienza obteniendo información exacta de la formación que se solicita: presencial u online, o si es para una persona o un colectivo de personas. Se obtiene al menos tres presupuestos para la formación por vía internet o vía telefónica. Finalmente, se elabora un informe de los presupuestos donde debe constar: centro formativo, denominación del curso, duración, modalidad, convocatoria, precio, bonificación y el temario de este.	Software Microsoft Office Outlook Teléfono	Para elaborar un presupuesto que permita realizar las formaciones que los empleados de la empresa requieren.	Semanal
Controlar el crédito de la formación	Adjuntando en la plantilla los cursos que se van realizando.	Software Microsoft Office	Para realizar un seguimiento más exhaustivo del crédito de la empresa.	Mensual
Controlar la formación de contratos VIN	Llamando a los trabajadores que se les ha dado de alta en la empresa con esta modalidad de contrato, para conocer el tipo de formación que realizan y comprobar sus datos personales. A continuación, se envía la comunicación de contratación a la Escuela de Formación adjuntando los datos del trabajador.	Software Microsoft Office Outlook Teléfono Programa SAP	Para realizar un seguimiento de la formación que reciben los trabajadores.	Semanal
Detectar las necesidades de formación	Elaborando y enviando un cuestionario a los trabajadores vía personal o email, y una vez se reorganiza y ordena la información según categoría y tipo de información e importancia, se elabora un informe detallado del plan de formación del siguiente año.	Cuestionario específico Software Microsoft Office Outlook	Para determinar las necesidades personales de formación de los empleados de la empresa.	Anual

TAREA	CÓMO LO HACE	CON QUÉ LO HACE	PARA QUÉ LO HACE	FRECUENCIA
Elaborar el plan de formación del año	Recogiendo la información cedida por los trabajadores	Software Microsoft Office Outlook Impresora	Para publicar e informar al director y a los trabajadores el plan de formación del año.	Anual
Organizar la formación de la empresa	Contactando con la escuela de formación a quién se le va a contratar el curso, y recopilando toda la información de las características del curso: dónde se imparte, material didáctico necesario, etc. Se publicita el curso por vía email y se implica a los trabajadores en la realización de la acción formativa para su desarrollo personal. Una vez hecho esto, se envía la relación de trabajadores y la documentación a la Escuela de Formación. Luego se realiza un llamamiento y recordatorio del curso a las personas implicadas al menos tres días antes del comienzo del curso. Y, por último, se realiza un seguimiento de la realización del curso: comunicación con el docente, implicación de los empleados, etc. Una vez finalizada la formación se solicita a la escuela la entrega de diplomas y los resultados de las encuestas de satisfacción.	Software Microsoft Office Outlook Teléfono	Para satisfacer las necesidades formativas de los empleados.	Diaria/ Semanal
Resumir el plan de formación del año	Elaborando un informe de la formación que se ha realizado durante el año, especificando los cursos presenciales y online. En este informe se recopila información de los trabajadores que han realizado la formación, los programas impartidos según el tipo de empresa, y los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los participantes.	Software Microsoft Office Outlook	Para informar al director de las formaciones que se han impartido al año en la empresa.	Anual

ORGANIGRAMA

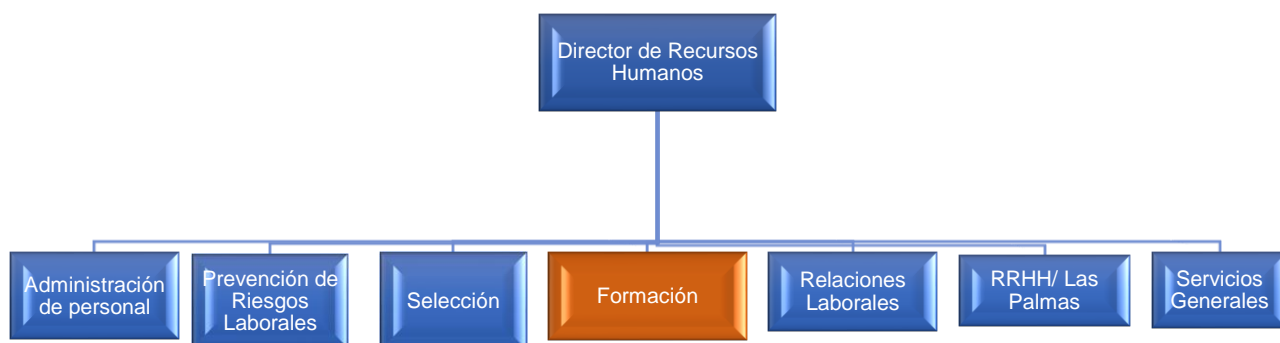


Figura 1. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de Grupo Número 1

AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES

El puesto de trabajo se realiza bajo un protocolo de actuación fijados por el Director de los Recursos Humanos, aunque se asigna capacidad de tomar decisiones sobre áreas como: lanzamiento de formaciones y su contenido, empresas de formación con las que contactar y su selección. Hay un bajo nivel de autonomía en la elaboración de informes de FUNDAE, información sobre el crédito de la empresa junto con sus gastos y costes, y la elaboración de necesidades formativas.

Además, la autorización del Director de los Recursos Humanos es necesaria para la aprobación de los presupuestos y las facturas.

CONTACTOS INTERNOS

Departamento de Selección	Marketing
Departamento de Soporte Retail	Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Control de Stock	Administración de personal
Departamento de Control y Gestión de Producto	Prevención de riesgos laborales
Departamento Relaciones Laborales	Desarrollo
Directores de las marcas de la empresa	Tesorería

CONTACTOS EXTERNOS

Centros de Formación
 Agencias de colocación
 Universidades

NORMAS

La empresa determina una serie de normas de obligado cumplimiento para los empleados en todas las tareas. Dicha normativa es rígida y viene determinada por la Dirección de Recursos Humanos.

RESPONSABILIDAD

Datos	Empleados, centros de formación.
Errores	Citación de empleados
Satisfacción de empleados	No recibir una buena formación
Superiores	Objetivos, gastos y administrar correctamente la formación continua y privada.
Económica	Gastos de la formación

FORMACIÓN ACADÉMICA

Se requiere acreditación de estudios universitarios en Relaciones Laborales

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Se valora la formación en cursos de Técnico en formación o gestor de formación.

Se requiere alto conocimiento previo en programas como SAP, Microsoft Office (Word, Excel y Outlook)

No se requiere formación en idiomas específicos, aunque es recomendable el conocimiento de la lengua inglesa a nivel medio.

EXPERIENCIA

Es necesaria experiencia previa de, al menos, 2 años en un puesto similar, pudiendo accederse también con 4 años de experiencia en tiendas de la empresa.

CONDICIONES TEMPORALES Y HORARIAS

La jornada laboral es de 39 horas semanales, extendiéndose desde las 8:00 hasta las 17:00, de lunes a jueves, donde se incluye una hora de descanso, y los viernes de 8:00 hasta las 15:00, sin descanso. Se trata de un turno fijo, sin posibilidad de ampliación de jornada y con disponibilidad para viajes de trabajo. Se dispone de 30 días de vacaciones por año trabajado.

RIESGOS

El puesto de trabajo no conlleva riesgos físicos.

Los riesgos psicosociales a los que se está expuesto son estrés, en grado medio, carga mental de trabajo, en grado medio, fatiga, ansiedad en grado medio y depresión en grado bajo.

4.2. Profesiograma

A continuación, se presenta el perfil profesiográfico del puesto de trabajo de Técnico en Formación, elaborado a partir de la Descripción de puesto y las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios O*NET de habilidades requeridas, estilos de trabajo y conocimientos requeridos. En el perfil se incluyen las habilidades, conocimientos y estilos de trabajo que han obtenido una puntuación de 3 o mayor de 3 en la escala de respuesta de importancia de 1 a 5. Además, para la elaboración del perfil se ha tenido en cuenta la media entre las puntuaciones del ocupante y la del analista en cada uno de los ítems (Anexo III).

HOJA DE REQUERIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO		FECHA: 18/03/2019		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO TÉCNICO EN FORMACIÓN		CENTRO DE TRABAJO GRUPO NÚMERO 1		
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA				
<p>1. Formación mínima necesaria: <input type="checkbox"/> Elemental <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Superior</p> <p>2. Título requerido: GRADO EN RELACIONES LABORALES, PSICOLOGÍA O PEDAGOGÍA.</p> <p>3. Experiencia profesional mínima: 2 AÑOS</p>				
GRADO DE IMPORTANCIA				
1	2	3	4	5
<p>1 = No es importante 2 = Algo importante 3 = Importante 4 = Muy importante 5 = Extremadamente importante</p>				

1	2	3	4	5	HABILIDADES REQUERIDAS
			●		1. Comprensión lectora
			●		2. Audición activa
				●	3. Escritura

1	2	3	4	5	HABILIDADES REQUERIDAS
			●		4. Comprensión verbal
			●		5. Matemáticas
			●		7. Razonamiento crítico
			●		8. Aprendizaje activo
			●		9. Estrategias de aprendizaje
				●	10. Supervisión
			●		11. Perspicacia social
			●		12. Coordinación
			●		13. Persuasión
			●		14. Negociación
		●			15. Instrucción
				●	16. Orientación
			●		17. Resolución problemas complejos

1	2	3	4	5	HABILIDADES REQUERIDAS
			●		18. Análisis de operaciones
		●			20. Selección de equipamiento
		●			25. Operación y control
		●			26. Mantenimiento de equipos
		●			27. Resolver imprevistos
			●		30. Evaluación de sistemas
			●		31. Criterio de toma de decisiones
			●		32. Administración del tiempo
			●		33. Administración de recursos financieros
			●		34. Administración de recursos materiales
			●		35. Administración de recursos humanos

1	2	3	4	5	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
		●			1. Administración y gestión
			●		2. Servicios de oficina
		●			3. Economía y contabilidad
				●	6. Recursos humanos y de personal
			●		9. Ordenadores y electrónica
		●			14. Matemáticas
				●	23. Educación y formación
				●	24. Español
		●			30. Leyes y gobierno
		●			32. Comunicación y medios de comunicación

1	2	3	4	5	ESTILOS DE TRABAJO
			●		1. Logro y esfuerzo
				●	2. Perseverancia
				●	3. Iniciativa

					4. Liderazgo
					5. Cooperación
					6. Preocupación por otros
					7. Orientación social
					8. Autocontrol
					9. Tolerancia al estrés
					10. Adaptabilidad y flexibilidad
					11. Fiabilidad
					12. Atención al detalle
					13. Integridad
					14. Independencia
					15. Innovación
					16. Pensamiento analítico

A partir de la información obtenida de la Descripción del Puesto y el Profesiograma, se elabora un perfil de exigencias para el puesto de Técnico en formación. Para ello, se han seleccionado aquellos requerimientos que el trabajador y el analista hayan asignado en la escala de importancia una puntuación de 5 puntos, en una escala de respuesta de 1 a 5. En la siguiente tabla se exponen los principales requerimientos que se deben exigir para este puesto de trabajo. Cabe destacar la posible presencia de un posible sesgo de sobreestimación en las puntuaciones de los estilos de trabajo requeridos del trabajador.

REQUERIMIENTOS DEL OCUPANTE

Formación mínima	Grado en Relaciones Laborales, Psicología o Pedagogía Máster en Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos
Experiencia mínima	2 años en un puesto similar
Formación completaría	Técnico en formación o gestor de formación Microsoft Office (Word, Excel y Outlook) SAP
Habilidades requeridas	Escritura Supervisión Orientación
Conocimientos requeridos	Recursos humanos y de personal Español Leyes y gobierno
Estilos de trabajo	Perseverancia Iniciativa Cooperación Preocupación por otros Orientación social Autocontrol Tolerancia al estrés Adaptabilidad y flexibilidad Fiabilidad Innovación Pensamiento analítico

5. Propuesta de intervención

Mediante los datos obtenidos en la Descripción del puesto de Técnico en Formación y el Profesiograma se propone la elaboración de un proceso de selección para el puesto de Técnico en Formación con las características que se describen a continuación. El proceso selectivo propuesto incluye cuatro fases: reclutamiento, selección, análisis y redacción de informe y seguimiento (Castaño, López y Prieto, 2011).

En una primera fase de reclutamiento, de manera interna, los propios empleados de la compañía podrán optar al puesto siempre y cuando se cumplan con los requerimientos mínimos. Los empleados tendrán la información de la oferta de empleo en el tablón de anuncios de la empresa (Anexo IV), donde los interesados en la vacante deberán enviar su Currículum Vitae (CVs) al Departamento de Selección de personal. Simultáneamente, de forma externa, la información de la vacante a cubrir se publicará vía Internet (InfoJobs, Facebook y LinkedIn). En el Anexo V se presenta el anuncio del puesto vacante para fuentes externas e internas.

Los requisitos indispensables para tener en esta criba curricular son la Titulación Universitaria en Relaciones Laborales, y una experiencia mínima de dos años en un puesto similar de Técnico en Formación o poseer una experiencia mínima de cuatro años en tiendas de la compañía.

Una vez publicado el anuncio, se mantendrá la recepción de CV durante un periodo de dos semanas. Finalizado el plazo, se procederá a realizar la criba curricular, donde se clasificará a los candidatos como “apto” si cumple los requisitos previos, y como “no apto” aquellos candidatos que no cumplan los requisitos mínimos. Finalmente, se contactará mediante correo electrónico con los candidatos que no hayan superado el periodo de preselección, agradeciendo su participación y comunicándoles que no continuarán en el proceso de selección. Para los candidatos que continúan en la segunda fase de proceso de selección, se contactará de manera telefónica y se les informará que siguen en el proceso, explicándoles cómo éste se desarrollará. Para realizar la evaluación, el seleccionador rellenará una plantilla con los requisitos mínimos de la vacante (Anexo VI). Si tras la primera preselección el número de CVs es mayor de 10, se hará una nueva preselección teniendo en cuenta requerimientos deseables que superen los mínimos exigibles, hasta que los candidatos aptos sean un máximo de 10, evitando así costes innecesarios de la posterior fase de selección (Fernández-Ordás, 2011).

En la Tabla 1 y 2 se muestra un resumen de las dos primeras fases del proceso de selección, reclutamiento y selección, donde se incluye los objetivos, criterios a evaluar y técnicas de evaluación. En la segunda fase, se evaluará al candidato mediante una entrevista semiestructurada por vía telefónica donde se recogerá la siguiente información: Datos Personales, Estudios, Experiencia Laboral y Disponibilidad Horaria y Geográfica. Además, se valorará su capacidad de comprensión y comunicación. A continuación, si el candidato supera la entrevista telefónica, deberá acudir a las instalaciones de la empresa donde realizará una entrevista conductual estructurada (Anexo VIII). En ella se indagará en profundidad sobre su Experiencia Laboral y sus Características Personales. Además, se evaluará al candidato sus conocimientos en los programas Microsoft Office Excel y SAP mediante pruebas prácticas. Por último, se utilizará el test CompeTea (Arribas y Pereña, 2015) con el que se evaluará el autocontrol y la estabilidad emocional, comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, trabajo en equipo, iniciativa, toma de decisiones, capacidad de análisis, tolerancia al estrés, conocimiento de la empresa, orientación al cliente, visión, anticipación, innovación, planificación y organización. Se utilizará un baremo para valorar las puntuaciones obtenidas en el proceso (Anexo VII).

El cuestionario CompeTEA (Arribas y Pereña, 2015) es un cuestionario de autoinforme que evalúa las competencias más frecuentes recogidas en los diccionarios de competencias de las empresas y que son agrupadas en cinco áreas: Área intrapersonal, interpersonal, desarrollo de tareas, entorno y gerencial

A continuación se presenta en la Tabla 1 una descripción esquemática de los principales objetivos, criterios y tipos de evaluación propuestos para el proceso de selección.

Tabla 1. Objetivos, criterios y evaluación para el proceso de selección del puesto de Técnico en Formación en Grupo Número 1

Objetivos	Cubrir vacante de Técnico en Formación Promoción interna de empleados de Grupo Número 1
Criterios	Experiencia laboral previa Características personales Conocimientos y Habilidades específicos
Evaluación	Entrevista telefónica semiestructurada Entrevista conductual estructurada Prueba de conocimientos Cuestionario CompeTea

En la Tabla 2 se incluye información sobre los requerimientos a evaluar así como las técnicas a emplear en las fases de reclutamiento y de selección.

Tabla 2. Requerimientos y técnicas a emplear en el proceso de selección del puesto de Técnico en Formación en Grupo Número 1

Fase	Requerimientos	Técnicas a emplear
1. Reclutamiento	Titulación, experiencia en un puesto similar o en la empresa.	Criba curricular
	Fase 2.1:	
	Datos personales	
	Nivel de estudios.	
	Experiencia laboral.	Entrevista semiestructurada individual vía telefónica
	Disponibilidad horaria y geográfica.	
2. Selección	Capacidad de comprensión.	
	Capacidad de comunicación.	
	Fase 2.2:	
	Experiencia laboral.	Entrevista conductual semiestructurada
	Características personales.	
	Conocimientos en Excel.	Pruebas prácticas
Conocimientos en SAP		
Competencias Empresariales	CompeTea	

Una vez finalizada estas dos fases, en la fase 3 se elaborará un informe de cada candidato que haya superado el proceso de selección. El informe constará de las siguientes especificaciones: (a) Datos del candidato; (b) Datos generales de las entrevistas realizadas en el proceso; (c) Rendimiento de las pruebas de conocimiento; (d) Resultado del test CompeTea (e) Observaciones; y (f) Resolución. La información será comunicada a la Dirección de los Recursos Humanos, donde se tomará la decisión para la selección del candidato idóneo.

Finalmente en la fase 4, como etapa de seguimiento y futuras propuestas de mejora de procesos de selección, se aplicarán cuestionarios de satisfacción al trabajador seleccionado, obteniendo así un feedback sobre la eficiencia y el coste del proceso de selección ver Tabla 3. Estos datos son de suma importancia para la elaboración de futuros procesos selectivos que lleve a cabo la empresa.

Tabla 3. Feedback, comunicación de resultados, seguimiento y valoración del proceso

Fase 3	
Resultados	Feedback de entrevistas
	Feedback de las pruebas prácticas
	Feedback Cuestionario CompeTea
Comunicación	Resultado de los candidatos
	Informe de cada candidato
Fase 4	
Seguimiento y valoración del proceso	Cuestionario de satisfacción para las personas seleccionadas
	Satisfacción de fuentes de contratación
	Informe del proceso de selección

6. Fortalezas y limitaciones del trabajo

La principal limitación para la realización de este trabajo ha sido contar con una único participante en la muestra, lo que implicaría que la información obtenida podría presentar sesgos de sobrestimación en las habilidades, estilos de trabajo y conocimientos requeridos. Plantear que, sin embargo, actualmente en la empresa no existen documentos en los que se realice una Descripción de puestos en el Departamento de Recursos Humanos. Destacar también que la empresa mostró su entusiasmo por la elaboración de este trabajo al no existir ningún tipo de información en este campo. Por lo tanto, este trabajo ha permitido crear y fortalecer conocimientos sobre un puesto de trabajo del departamento, motivando así la continua realización de análisis de puestos de trabajo en el Departamento de Recursos Humanos de Grupo Número 1.

7. Referencias

Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.

- Arribas, D. y Pereña, J. (2015). *CompeTEA* (3ª edición). Madrid: TEA ediciones. Recuperado el 17 de julio de 2019 en: <https://web.teaediciones.com/COMPETEA.aspx>
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El Enfoque por Competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos*. Chile: Universidad de Chile.
- Castaño, M. G., De la Merced, G., y Prieto, J.M. (2011). *Guía técnica de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chamorro-Premuzic, T. y Furnham, A. (2010). *Psicología de la selección de personal*. Madrid: Tea Ediciones.
- Díaz-Cabrera. D., Hernández-Fernaud, E. y Rolo, G. (2018). *Análisis del Trabajo*. Tenerife: Universidad de La Laguna.
- Díaz-Cabrera. D., Hernández-Fernaud, E. y Rolo, G. (2018). *Desarrollo de planes de formación*. Tenerife: Universidad de La Laguna.
- Díaz-Cabrera. D., Hernández-Fernaud, E. y Rolo, G. (2018). *Descripción de Puestos*. Tenerife: Universidad de La Laguna.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fuertes, F., Agost, M. R. y Fortea, M. A. (1999). *Manual y material de prácticas de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones II: F-JAS*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- García-Izquierdo, A. L., Díaz-Vilela, L. y Moscoso, S. (2015). Work Analysis for Personnel Selection. En I. Nikolaus y J. K. Oostrom. (Ed.), *Employee recruitment, selection, and assessment*. (pp. 9-26). New York: Psychology Press.
- Maganto, C. y Cruz, S. (2003). La entrevista psicológica. En C, Moreno Rosset (Ed), *Evaluación psicológica. Concepto, Proceso y su Aplicación en las áreas del Desarrollo y de la Inteligencia* (pp. 203-269). Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- McCormick, E.J. (1976). Job and task analysis. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-696). Chicago: Rand McNally.
- Montes Alonso, M. J. y González Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal. La Búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

- Morga, L. (2012) *Teoría y técnica de la entrevista*. México: Red Tercer Milenio.
- Morgeson, F.P. y Dierdorff, S. (2011). Work Analysis: From technique to theory. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 3-41). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Pereda, S. (1993). *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid: Eudema S.A
- Perpiñá, C. (2012). *Manual de entrevista psicológica. Saber escuchar, saber preguntar*. Madrid: Pirámide
- Roe, R. A. (2005). The design of selection systems: Context, Principles, Issues. En A. Evers, N. Anderson y O. Voskuijl (Eds.) *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Portland, Oregon: Blackwell Publishing Ltd.
- Saks, A.M. (2005). The Impracticality of recruitment research. En A. Evers, N. Anderson y O. Voskuijl (eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 47-72). Malden: Blackwell Publishing.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Psicología Pirámide.
- Sánchez, J.C. (1993). *Selección de personal. Guía práctica*. Salamanca: Amarú Ediciones.

ANEXO I: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE ANÁLISIS DEL TRABAJO

- **FICHA TÉCNICA:**

Analista:
Fecha de análisis:

- **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

Nombre del puesto:
Organización:
Departamento:
Nivel retributivo:
Categoría laboral:
Tipo de contrato (parcial, temporal, permanente...):
Otras personas que ocupen el mismo puesto en la empresa:
Denominación del puesto de su supervisor inmediato:

- **DATOS DEL TRABAJADOR:**

Nombre:
Antigüedad en el puesto:
Antigüedad en la empresa:
Nivel de estudios:
Formación complementaria:

- **DATOS DEL SUPERVISOR:**

Nombre:
Categoría laboral:

- **ORGANIGRAMA**

¿Me podría describir, de forma breve, la posición que ocupa usted en la empresa?

- **FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:** (objetivo o finalidad del puesto):

- **FUNCIONES BÁSICAS:**

TAREAS:

N.º TAREA	¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?

- **ÁMBITO DE INFLUENCIA:**

- **SUPERVISIÓN RECIBIDA:**

- ¿Su puesto de trabajo requiere de uno, o más supervisores?
¿Existe relación directa? (comunicación directa, verbal o escrita)
- ¿En qué tareas realiza la supervisión? ¿En qué grado?

- **AUTONOMÍA:**

- A nivel general, ¿cuál es su nivel de autonomía en el desempeño de su puesto de trabajo?
- ¿Puede decidir qué tareas son más importantes que otras? ¿Y cuándo realizarlas?
- ¿Tiene alguna limitación?
- ¿En qué tareas tiene autonomía? ¿En cuales tiene poco nivel de autonomía? ¿Qué tareas requieren un nivel alto de autonomía, y cuáles no?
- ¿Aplica un protocolo o método de actuación fijado, o es uno más liberal (bajo criterio personal) en el desempeño de su trabajo?
- ¿Puede decidir las pausas de descanso que puede realizar o su duración?

- **TOMA DE DECISIONES:**

- ¿Su puesto requiere solucionar problemas puntuales?
- ¿En qué grado su puesto de trabajo requiere un alto nivel o bajo nivel de toma de decisiones?
- ¿Tipos de decisiones más representativas que puede tomar en su puesto de trabajo?

- **RESPONSABILIDAD:**

- Personas:
- Rentabilidad:
- Datos:
- Errores:
- Satisfacción/experiencia:
- Compañeros de trabajo:
- Superiores:
- Económica:
- Bienes materiales:

- **NORMAS:**

- ¿Hay normas establecidas sobre cómo desempeñar su puesto de trabajo?
- ¿En qué tareas?
- ¿Son rígidas o generales sobre los objetivos a conseguir?
- ¿Mediante qué vía las recibe? (escritas, verbal...):
- ¿Cambian?
- ¿De dónde vienen?
- ¿Son claras? ¿Cuáles?
- Cuando surgen normas nuevas, ¿son comunicadas de manera oficial?
¿Por qué?

- **CONTACTOS:**

- Internos

- ¿Con qué miembros/departamentos de la empresa tiene contacto habitualmente?
- Externos
- **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**
 - Formación académica obligatoria para el puesto:
Formación complementaria:
 - Idiomas:
 - Cursos:
 - Nuevas tecnologías:
 - Ofimática:
 - Otros (especificar):
 - Experiencia necesaria/requerida:
 - Perfil competencial del puesto (habilidades cognitivas, y destrezas físicas y motoras):
 - Perfil competencial del puesto (actitudes y rasgos de personalidad)

- **CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES:**
 - Lugar en el cual se realiza el trabajo (interno/externo; individual/oficina abierta...):
 - Condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ruido, olores...):
 - Posición del trabajador (de pie, sentado...):

- **RIESGOS FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS:**
 - En su puesto de trabajo, ¿existe algún riesgo físico en potencia?
 - En su puesto de trabajo. ¿existe algún tipo de riesgo psicológico?

- **CONDICIONES TEMPORALES:**
 - Horario (fijo, rotativo, turnos completos/partidos, media jornada...):
 - Pausa/descansos (cantidad, duración...):
 - ¿Existe posibilidad de realizar horas extras?:
 - ¿Ampliación de la jornada?
 - ¿Disponibilidad para viajes de trabajo?

OBSERVACIONES

ANEXO II: O*NET: TRAINING AND DEVELOPMENT SPECIALISTS - 13-1151.00

Conocimientos específicos (habilidades tecnológicas):

- Software de entrenamiento basado en computadora (Adobe Systems; Adobe Captivate; Articulate Rapid E-Learning Studio)
- Interfaz de usuario de base de datos y software de consulta (Backboard; software de entrada de datos)
- Software de publicación de escritorio (Adobe Systems Adobe InDesign; Microsoft Publisher)
- Software de gestión de documentos (Adobe Systems Adobe Acrobat)
- Software ERP de planificación de recursos empresariales (Oracle PeopleSoft)
- Software para gráficos o imágenes fotográfica (Adobe Systems Adobe Photoshop)
- Software de videoconferencia (Cisco Systems WebEx)
- Software de creación y edición de video (Adobe Systems Adobe AfterEffects)
- Software de desarrollo de plataforma web (JavaScript)
- Software de gestión de proyectos - Microsoft Project; Microsoft SharePoint; Oracle Primavera Enterprise Project Portfolio Management
- Software de desarrollo de plataforma web - Drupal; Enterprise JavaBeans; Lenguaje de marcado de hipertexto HTML
- Software de correo electrónico (Microsoft Outlook)
- Software de Navegador de Internet.
- Software de Presentación (Microsoft Power Point)
- Software de Hojas de Cálculo (Microsoft Excel)
- Software de Control del Tiempo (ADP Pay eXpert)
- Software de Procesamiento de Texto (Microsoft Word)
- Software de Edición y Creación de páginas web (LinkedIn)

Herramientas:

- Ordenador de sobremesa
- Ordenador portátil
- Escáner
- Proyector de pantalla
- Fotocopiadora
- Teléfonos

Conocimientos:

- Educación y capacitación (99): Conocimiento de los principios y métodos para el diseño curricular y de capacitación, enseñanza e instrucción para individuos y grupos, y la medición de los efectos de la capacitación
- Inglés (92): Conocimiento de la estructura y contenido de la lengua inglesa, incluyendo la pronunciación y significado de palabras, reglas de composición, y gramática.

- Atención al cliente y al personal (75): Conocimiento de los principios y procesos de prestación de servicios al cliente y al personal. Esto incluye el asesoramiento a las necesidades del cliente, el logro de estándares de calidad en servicio, y la evaluación de la satisfacción al cliente.
- Administración y gestión (67): conocimiento de los principios empresariales y de gestión relacionados con la planificación estratégica, la asignación de recursos, el modelado de recursos humanos, la técnica de liderazgo, los métodos de producción y la coordinación de personas y recursos.
- Personal y Recursos Humanos (66): Conocimiento de los principios y procedimientos para el reclutamiento, selección, capacitación, compensación y beneficios del personal, relaciones laborales y negociación, y sistemas de información del personal
- Comunicaciones y medios (64): conocimiento de las técnicas y métodos de producción, comunicación y difusión de medios. Esto incluye formas alternativas de informar y entretener a través de medios escritos, orales y visuales.
- Administración y Dirección (76): Conocimiento de los principios de comercio y administración implicados en el plan estratégico, asignación de recursos, modelos de recursos humanos, técnicas de liderazgo, métodos de producción, y coordinación de personas y recursos.
- Psicología (62): Conocimiento del comportamiento humano y su rendimiento; diferencias individuales en capacidades, personalidad e intereses; aprendizaje y motivación, métodos de investigación psicológicos; y el asesoramiento y tratamiento de desórdenes afectivos y de comportamiento.
- Sociología y antropología (56): conocimiento del comportamiento y la dinámica del grupo, las tendencias e influencias sociales, las migraciones humanas, el origen étnico, las culturas y su historia y orígenes.
- Oficinista (48): conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y administrativos, como procesamiento de textos, administración de archivos y registros, estenografía y transcripción, diseño de formularios y otros procedimientos y terminología de oficina
- Computadoras y electrónica (48): Conocimiento de placas de circuitos, procesadores, chips, equipos electrónicos y hardware y software de computadoras, incluidas las aplicaciones y la programación

Capacidades

- Expresión oral (81): Capacidad de comunicar información e ideas de forma oral para que otros las comprendan.
- Comprensión oral (78): Capacidad de escuchar y comprender la información e ideas presentadas mediante palabras y frases habladas.
- Claridad del habla (75): Capacidad de hablar de forma clara, para que los demás lo entiendan
- Comprensión escrita (75): Capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de forma escrita.

- Expresión escrita (75): Capacidad de comunicar información e ideas por medio escrito para que otros las comprendan.
- Razonamiento deductivo (72): la capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para producir respuestas que tengan sentido.
- Razonamiento inductivo (72): la capacidad de combinar información para formar reglas o conclusiones generales (incluye encontrar una relación entre eventos aparentemente no relacionados).
- Visión cercana (72): Capacidad de ver detalles a corta distancia.
- Reconocimiento de voz (72): la capacidad de identificar y comprender el habla de otra persona.
- Originalidad (69): la capacidad de presentar ideas inusuales o inteligentes sobre un tema o situación determinados, o de desarrollar formas creativas para resolver un problema.

Características personales

- Cooperación (89): el trabajo requiere ser agradable con los demás en el trabajo y mostrar una actitud de buena voluntad y cooperación.
- Confiabilidad (89): Ser fiable, responsable y cumplir con sus obligaciones.
- Iniciativa (89): Voluntad de tomar responsabilidades y asumir retos.
- Adaptabilidad / flexibilidad (86): el trabajo requiere estar abierto al cambio (positivo o negativo) y a una variedad considerable en el lugar de trabajo.
- Integridad (86): Ser honesto y ético.
- Atención al detalle (83): Ser cuidadoso con los detalles y exhaustivo en todas las tareas del puesto.
- Autocontrol (81): Mantener la compostura, controlar las emociones, controlar la ira y evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.
- Logro / Esfuerzo (80): el trabajo requiere establecer y mantener objetivos de logro desafiantes y ejercer un esfuerzo para dominar las tareas.
- Preocupación por los demás (79): el trabajo requiere ser sensible a las necesidades y sentimientos de los demás y ser comprensivo y útil en el trabajo.
- Independencia (77): Desarrollar una manera propia de trabajar, sin necesidad de supervisión, dependiendo de uno mismo para llevar a cabo las tareas.

**ANEXO III: HOJA DE RESPUESTA DE CUESTIONARIO DE HABILIDADES
REQUERIDAS O*NET – TRABAJADOR Y ANALISTA**

HABILIDADES REQUERIDAS	GRADO DE IMPORTANCIA	
	TRABAJADOR	ANALISTA
1. Comprensión lectora	4	4
2. Audición activa	4	4
3. Escritura	5	5
4. Comprensión verbal	4	4
5. Matemáticas	4	4
7. Razonamiento crítico	4	4
8. Aprendizaje activo	4	4
9. Estrategias de aprendizaje	4	4
10. Supervisión	5	5
11. Perspicacia social	4	4
12. Coordinación	4	4
13. Persuasión	4	4
14. Negociación	4	4
15. Instrucción	3	3
16. Orientación	5	5
17. Resolución problemas complejos	4	4
18. Análisis de operaciones	4	4
20. Selección de equipamiento	3	3
25. Operación y control	3	3
26. Mantenimiento de equipos	3	3
27. Resolver imprevistos	3	3
30. Evaluación de sistemas	4	4
31. Criterio de toma de decisiones	4	4
32. Administración del tiempo	4	4
33. Administración de recursos financieros	4	4
34. Administración de recursos materiales	4	4
35. Administración de recursos humanos	4	4

**ANEXO III: HOJA DE RESPUESTA DE CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTOS
REQUERIDOS O*NET – TRABAJADOR Y ANALISTA**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	GRADO DE IMPORTANCIA	
	TRABAJADOR	ANALISTA
1. Administración y gestión	3	3
2. Servicios de oficina	4	4
3. Economía y contabilidad	3	3
6. Recursos humanos y de personal	5	5
9. Ordenadores y electrónica	3	4
14. Matemáticas	3	3
23. Educación y formación	5	5
24. Español	5	5
30. Leyes y gobierno	3	3
32. Comunicación y medios de comunicación	3	3

ANEXO III: HOJA DE RESPUESTA DE CUESTIONARIO DE ESTILOS DE TRABAJO O*NET – TRABAJADOR Y ANALISTA

ESTILOS DE TRABAJO	GRADO DE IMPORTANCIA	
	TRABAJADOR	ANALISTA
1. Logro y esfuerzo	5	4
2. Perseverancia	5	5
3. Iniciativa	5	5
4. Liderazgo	5	4
5. Cooperación	5	5
6. Preocupación por otros	5	5
7. Orientación social	5	5
8. Autocontrol	5	5
9. Tolerancia al estrés	5	5
10. Adaptabilidad y flexibilidad	5	5
11. Fiabilidad	5	5
12. Atención al detalle	5	4
13. Integridad	4	5
14. Independencia	4	3
15. Innovación	5	5
16. Pensamiento analítico	5	5



OFERTA DE SELECCIÓN EN GRUPO NÚMERO 1

TÉCNICO EN
FORMACIÓN

Si estás interesado/a, contacta con RRHH

Horario de oficina de Recursos Humanos
8:00 am - 17:00 pm

ANEXO V: ANUNCIO DE OFERTA DE EMPLEO (INTERNO Y EXTERNO)

GRUPO NÚMERO 1

<https://gruponumero1.com/trabajo/>

Puesto: Técnico en Formación

Funciones

- ✓ Organizar los programas de aprendizaje y trabajar en las herramientas de desarrollo de personas, siguiendo los valores y cultura de Grupo Número 1, para garantizar que tienen las capacidades necesarias que les permitan alcanzar sus objetivos.
- ✓ Detectar necesidades de formación para crear la planificación anual y hacer seguimientos tomando las medidas correctoras necesarias.
- ✓ Organizar e impartir formaciones para los colaboradores en función de las necesidades.
- ✓ Llevar un control de las formaciones que se realicen y registrarlas en la plataforma de formación.

Requerimientos

- ✓ Titulación Universitaria en Relaciones Laborales.
- ✓ Experiencia previa de, al menos, 2 años en un puesto similar.

Conocimientos necesarios.

- ✓ Programas de gestión de personal SAP
- ✓ Programas de Microsoft Office: Word, Excel y Outlook

Requerimientos Valorables

- ✓ Formación en Técnico en Formación o Gestor de Formación

Condiciones laborales:

- ✓ 39 horas semanales
- ✓ Contrato temporal
- ✓ Horario laboral de 8:00 a 17:00

Rogamos envíe su CV a nuestro correo electrónico si cree que cumple con nuestros requisitos: empleo@gruponumero1.com

ANEXO VI: PLANTILLA DE EVALUACIÓN

CANDIDATO

TELÉFONO

E-MAIL

CRIBA CURRICULAR

REQUISITOS MÍNIMOS

REQUISITO	APTO	NO APTO
-----------	------	---------

Titulación Universitaria en Relaciones Laborales

Experiencia en tiendas de la compañía

ENTREVISTA TELEFÓNICA

REQUISITOS A VALORAR

REQUISITO	APTO	NO APTO
-----------	------	---------

Formación Académica

Experiencia Laboral

Idiomas

Disponibilidad Horaria total

Disponibilidad Geográfica

Vehículo Propio

ANEXO VII: BAREMO DEL PROCESO SELECTIVO

Técnico en Formación	100
Formación académica	30
Formación de postgrado en Desarrollo y Gestión de los Recursos humanos	20
Cursos de formación complementaria	10
Experiencia Laboral	30
4 años de experiencia en un puesto similar	30
3 años de experiencia en un puesto similar	20
Menos de 3 años en un puesto similar	10
Competencias	20
<i>CompeTEA</i>	15
Autocontrol	1.25
Estabilidad emocional	1.25
Comunicación	1.25
Establecimiento de relaciones	1.25
Negociación	1.25
Trabajo en equipo	1.25
Iniciativa	1.25
Toma de decisiones	1.25
Capacidad de análisis, innovación, planificación y organización	1.25
Tolerancia al estrés	1.25
Conocimiento de la empresa	1.25
Orientación al cliente	1.25
Visión	1.25
Anticipación	1.25
Innovación	1.25
Planificación y organización	1.25
<i>Otras</i>	5
Comunicación	2.5
Comprensión	2.5
Conocimientos	15
SAP	10
Microsoft Office Excel	10
Otros requisitos	5
Disponibilidad geográfica	2.5
Vehículo propio	2.5

ANEXO VIII: ENTREVISTA Y ANCLAJES CONDUCTUALES

Autocontrol

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Por favor, recuerde la última vez que vivió una situación en la que, bajo un gran nivel de estrés o una gran cantidad de trabajo, tuvo que enfrentarse a una actitud hostil o provocativa por parte de otra persona.

- ¿Qué situación fue?
 - ¿Cómo reaccionó usted?
 - ¿Cómo se desarrolló la situación?
 - ¿Cómo finalizó la situación? ¿Logró resolverla?
 - Si se volviera a dar la misma situación, ¿actuaría de la misma manera?
-

Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución

Por favor, recuerde la última vez que vivió una situación en la que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su responsable o clientes.

- ¿Qué situación fue?
 - ¿Cómo lo llevo a cabo?
 - ¿Cuáles fueron los resultados de sus actos?
 - ¿Qué le dijo el responsable/cliente?
 - Si se volviera a dar la misma situación, ¿actuaría de la misma manera?
-

Cooperación

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente

Por favor, recuerde la última vez que vivió una situación en la que haya tenido que realizar alguna tarea en equipo.

- ¿Qué situación fue?
 - ¿Cómo la llevaron a cabo?
 - ¿Qué papel y responsabilidad desempeñó?
 - ¿Cuál era el resultado esperado?
 - ¿En que contribuyó para el logro del resultado?
 - Si se volviera a dar la misma situación, ¿actuaría de la misma manera?
-