
Análisis de Puesto: Técnico de Selección en Recursos Humanos

Trabajo de Fin de Máster Universitario en Desarrollo y Gestión de
Recursos Humanos

Universidad de La Laguna

Curso académico 2018 – 2019

Cintya Araújo Da Silva

Tutorizado por María Rosa Isla Díaz

RESUMEN

El análisis de puesto consiste en la recopilación, evaluación y organización de la información necesaria sobre un puesto de trabajo determinado. El presente estudio, tiene como objeto analizar el puesto de Técnico de Selección, dentro del contexto de una empresa de gran repercusión en Canarias. En primer lugar, se procederá a la descripción de la evolución del puesto, señalando los principales cambios desarrollados desde el año 2008 hasta nuestros días. En segundo lugar, se expondrán sus principales características y la valoración del perfil motivacional.

Palabras Claves:

Puesto -Técnico – Selección – Recursos Humanos – Evolución – Descripción – Evaluación.

ABSTRACT

The analysis of the position consists in the collection, evaluation and organization of the necessary information on a given job. The present study has as object to analyze the position of Selection Technician, within the context of a company of great repercussion in the Canary Islands. First of all, we will proceed to the description of the job position, indicating the main changes developed from 2008 to the present day. Secondly, its main characteristics and the assessment of the motivational profile will be displayed.

Keywords:

Occupation – Technical – Selection - Human Resources – Evolution - Description –Evaluation.

Índice

1.	Introducción.....	1
2.	Métodos.....	4
	2.1 Participantes.....	4
	2.2 Instrumentos y Métodos de Recogida de Información.....	5
	2.2.1 Fuentes de Recogida de Información.....	6
	2.2.2 Técnicas de Recogida de Información.....	7
	2.3 Procedimiento.....	7
3.	Resultados.....	8
	3.1 Descripción de puesto	8
	3.1.1 Descripción de Puesto en el año 2009	9
	3.1.1.1 Estructura organizativa de la empresa	11
	3.1.1.2 Desarrollo de las tareas.....	11
	3.1.1.3 Competencias del puesto.....	13
	3.1.1.4 Contexto de trabajo.....	14
	3.1.2 Descripción de puesto actual.....	15
	3.1.2.1 Desarrollo de las tareas.....	17
	3.1.2.2 Contexto de trabajo.....	19
	3.2 Profesiograma.....	20
	3.3 Perfil motivacional del puesto (JDS).....	25
4.	Conclusiones.....	29
5.	Referencias.....	30
6.	Anexos.....	31
	6.1 Anexo I. Protocolo de entrevista	32
	6.2 Anexo II. Cuestionarios onet.....	37
	6.3 Anexo III. Check list del espacio de trabajo.....	40
	6.4 Anexo IV. Diario de trabajo.....	41
	6.5 Anexo V. Cuestionarios JDS.....	43
	6.6 Anexo VI. Profesiograma.....	58
	6.7 Anexo VII. Descripción de puesto.....	58

1. Introducción

La presente investigación pretende analizar los aspectos más característicos del puesto de técnico de selección, así como, la evaluación del perfil motivacional. Para ello, la evaluación de los cambios a lo largo de los años es crucial, ya que nos permite conocer en qué grado se encontraba el trabajador en sus inicios, y en qué situación se encuentra en nuestros días.

Es por ello, que pretendo que esta investigación impulse a la toma de conciencia de cómo la evolución del entorno, en el contexto empresarial, puede afectar la perspectiva de una organización y por consiguiente, a sus puestos de trabajo.

La administración de Recursos humanos, con sus orígenes en la Revolución Industrial, no ha parado de evolucionar a lo largo de los años. Se trata de un proceso que ha desarrollado la forma de entender y liderar personas en la empresa, así como los cambios del propio entorno, proporcionando nuevas formas de entenderlo y permitiendo que la gestión de personal se considere estratégica.

Las Relaciones Industriales eran el instrumento mediador entre las organizaciones y las personas, mitigando los conflictos entre ambos. Con el transcurso de los años, estas relaciones derivaron en lo que hoy denominamos administración de personal. Este sistema carecía de un enfoque estructural debido a que el personal no cumplía una función específica, sino que en la gestión de sus tareas asumía varios roles de actuación¹.

El concepto de Administración de Recursos Humanos surge a medida que las organizaciones progresan y comienzan a asimilar los adelantos científico-técnicos, para concluir en una modernización en la función del personal.

¹ El personal realizaba tareas ligadas a funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo, etc. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, D.F.: Mac Graw Hill.

Las personas comienzan a ser consideradas como la clave del éxito organizacional, considerándose como elementos vivos, dotadas de personalidad propia e impulsoras de la organización. Esto supuso la creación de un vínculo entre el personal y la organización, dejando de ser un problema y convirtiéndose en la solución, siendo los principales generadores de ventajas competitivas, proporcionando dinamismo, vigor e inteligencia.

En los años ochenta, muy importantes para el desarrollo de un enfoque estratégico, se adoptó el concepto de Dirección de Recursos Humanos, sustituyendo la denominación de Administración del Personal. Esto significa, que las personas ya no sólo son variables importantes dentro de la empresa, sino que representan la estrategia y funcionamiento de la misma.

De manera simultánea, surge el concepto de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que a pesar de compartir las ideas básicas del anterior concepto, tiene características específicas que lo diferencian² del mismo. Ésta puede entenderse como la última etapa de un proceso de transformación experimentado por la gestión de personal, que se caracterizó por un enfoque proactivo en relación con la estrategia empresarial.

De este modo, el cambio más relevante se produce en la evolución en el campo de la estrategia empresarial, que supuso un aumento en la demanda del elemento humano en el proceso estratégico.

En este sentido, una de las teorías que ha tenido gran repercusión en esta cuestión (dirección estratégica) ha sido la de “Recursos y Capacidades”³ y sus aportaciones al concepto de ventaja competitiva. De esta forma, diversos autores, entre ellos, Itami (1991) señala cómo

² La intervención de Hendry y Pettigrew afirma que la diferencia en la Gestión de Personal entre los años ochenta (Dirección Recursos Humanos) y los noventa (Dirección Estratégica de Recursos Humanos) es que la relación entre la Estrategia y los Recursos Humanos es cada vez más proactiva, como generadoras de alternativas y fuentes de ventajas competitivas para la empresa. -Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990. Published online: 28 Jul 2006.

³ Desde la perspectiva de la teoría de Recursos y Capacidades, se plantea que “la fuente de ventaja competitiva principal para la empresa se encuentra en sus recursos, es decir, en los factores productivos que lo controlan y en la forma en que éstos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades” (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993; etc.). Sin embargo, no todos los recursos y capacidades son susceptibles de proporcionar una ventaja competitiva, sino sólo aquellos que cumplen una serie de condiciones (valiosos, escasos, no imitables, insustituibles) a los que Amit y Shoemaker (1993) denominan activos estratégicos.

los recursos más importantes de la empresa son los intangibles, incluyendo la cultura organizativa y los recursos humanos.

Así, Ulrich (1998) destaca el capital intelectual (siglo XX, y primeros del siglo XXI), como un *“elemento que puede aportar un gran valor a la empresa, y entiende que el mismo está insertado en la manera en que los empleados hacen y piensan en relación con el trabajo y en la manera en que la empresa utiliza sus políticas y sistemas para influir en ellos”*.

Ello se convirtió en un factor crucial para las organizaciones ya que el éxito dependería de la capacidad de adaptación a los cambios, lo que significa, que triunfarían aquellas organizaciones que asimilaran la transformación de manera acelerada, y que contaban con un personal preparado para responder a la misma de la mejor manera posible. (Anniccharico, 2002; Valdez, 2002).

Los cambios del entorno, exigieron un cambio en el pensamiento, y con ello, un replanteamiento de los nuevos enfoques, en el cual los Recursos Humanos constituyeron una nueva categoría denominada “Capital Humano”⁴, la cual incide en la creación de una situación de aprendizaje permanente con el fin de demostrar que el verdadero valor está en el conocimiento y en las experiencias.

Éste, ha aumentado su valor en los últimos años, sobre todo en el ámbito organizacional. Trajo consigo la reorientación y sustitución del concepto de trabajo, los modos de producción y las nuevas exigencias en el entorno empresarial.

⁴ El capital humano se define como el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos necesarios para la organización, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El capital humano, ha jugado un papel fundamental en la estrategia organizacional, sustituyendo la concepción del hombre como recurso tangible, fácilmente sustituible, por una nueva concepción, donde las personas son parte de la organización, y su valor reside en el conocimiento y habilidades que disponen. García de Hurtado, M.C y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual.

2. Método

2.1 Participantes

El puesto de trabajo a analizar en el presente informe se corresponde con el de Técnico de Selección en el departamento de Recursos Humanos.

La organización elegida para evaluar el puesto, es una distribuidora petrolífera Canaria, conocida por la comercialización de diversos productos (gasolina, gasóleos, etc.). Se trata de una empresa con una exitosa trayectoria empresarial, la cual opera principalmente a nivel nacional. En la actualidad, esta organización opera en estos grandes sectores: Gas, Logística, Estaciones de Servicio, Renovables, Electricidad e Industrial.

Organigrama de Recursos Humanos

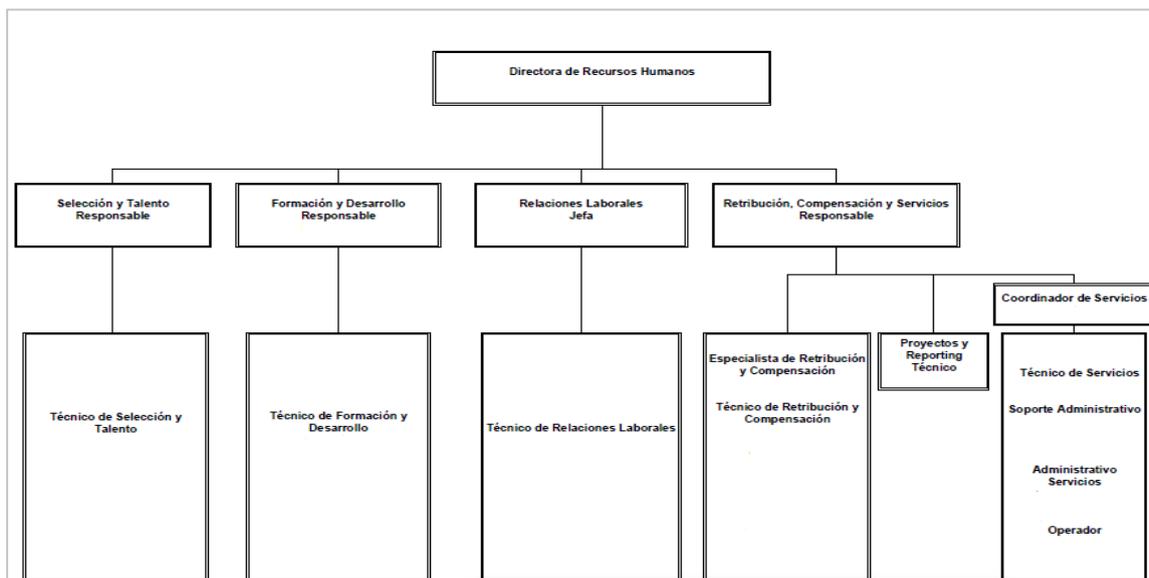


Figura 1. Organigrama de Recursos humanos en el año 2018.

En el organigrama, observamos la estructura del Departamento de Recursos Humanos de la empresa estudiada. El puesto analizado de Técnico, pertenece a una categoría profesional inferior al Responsable de Selección y Talento.

En dicha investigación, se ha tomado como referencia al Responsable del puesto estudiado, siendo la ocupante que más años lleva en el mismo. Sin embargo, otros integrantes de la plantilla han colaborado también en la recogida de información.

2.2 Instrumentos y Métodos de Recogida de Información

Siguiendo la referencia de Pereda (1993), el Análisis del Trabajo (APT) es el proceso a través del cual obtenemos toda la información referente a un puesto de trabajo concreto, que pueda ser útil para un perfecto desempeño del mismo, tanto en los objetivos y las metas que desea conseguir la empresa, como en el bienestar, la seguridad y la satisfacción de los empleados. Por tanto, el APT busca definir todas las características y los requerimientos del puesto de trabajo a nivel técnico y humano, permitiendo saber qué tareas se realizan en un puesto de trabajo determinado, cómo se hace, con qué finalidad se hace, en qué condiciones y qué aspectos exige el trabajo.

2.2.1 Fuentes de recogida de información

Para la recogida de información se realizó en primer lugar, una búsqueda en la base de datos o 'net como fuente secundaria de información para obtener información sobre este puesto de trabajo.

En segundo lugar, se procedió a la realización de una entrevista estructurada, constituida por 27 preguntas, mediante las cuales se trató de conocer los principales detalles del puesto a analizar: las principales funciones y tareas realizadas, los requisitos del puesto, los cambios más destacados a lo largo de los años, la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización, etc.

Según Fernández Ríos (1995), la entrevista es uno de los métodos de recogida de datos más importantes y fiables que existen en el campo de las técnicas de información. El estudio de este puesto, se basa en el tipo de entrevista estructurada, la cual presentará un guión

semiestructurado de antemano, que facilitará que el analista adecúe cada pregunta a las distintas características del puesto.

En tercer lugar, la cumplimentación de cuatro cuestionarios O*NET relativos a las “habilidades requeridas”, “conocimientos”, el “contexto laboral” y los “estilos de trabajo”.

Según Pereda (1993), los cuestionarios tienen como objetivo la evaluación de situaciones concretas relativas al puesto de trabajo analizado (destrezas y conocimientos exigidos por el puesto, funciones y tareas realizadas, medios materiales y herramientas utilizadas, etc.).

En cuarto lugar, para el análisis del entorno del puesto, se escogió el método de observación. Éste, se centró en analizar tanto el mobiliario del mismo, como el espacio y los materiales de los que dispone el puesto. El estudio se basó en la breve descripción de la ergonomía del puesto en cuestión. Para ello, se utilizó un checklist, donde se tomó nota sobre los elementos físicos del lugar de trabajo (espacio, iluminación, ventilación, mobiliario, ruido, etc.) para un correcto análisis.

Fernández Ríos (1995) define la observación como un procedimiento de reunión de datos o información relativa al puesto de trabajo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante del puesto.

En quinto lugar, se realizó la cumplimentación de un diario de trabajo, donde se recoge un registro de las tareas diarias que desempeña el ocupante.

Pereda (1993) afirma que a través de este método de recogida de información se obtendrán documentos elaborados por el operario, en los que se registrarán las actividades diarias que se han realizado en el puesto durante un periodo determinado.

2.2.2 Técnicas de recogida de información

La primera técnica de recogida de información para este procedimiento será la descripción del puesto de trabajo. Realizado en formato tabular, junto a la descripción de las principales funciones del puesto, las tareas realizadas, las especificaciones del puesto

(conocimientos básicos, conocimientos específicos y experiencia requerida), las competencias requeridas y otros requisitos valorables del puesto.

La segunda técnica a utilizar será, la realización del Profesiograma de segundo grado. A través del mismo, se medirá el grado de importancia (no exigido, grado bajo, normal, superior al normal, elevado) de las habilidades y conocimientos más destacados en el puesto de trabajo.

La tercera técnica a utilizar será el cuestionario Job Diagnostic Survey (JDS) a partir del cual evaluaremos el perfil motivacional del puesto de Técnico de Selección.

2.3 Procedimiento

El plan de información a la organización se expuso de forma verbal. En primer lugar, se detallaron los objetivos de la investigación, con el fin de que se pudiese contar con la colaboración necesaria para su realización. En segundo lugar, se le informó a la Responsable del puesto de la entrevista previa a realizar, junto a la explicación de cada apartado. En tercer lugar, se procedió al relato de los aspectos legales a considerar, ligados a la garantía en la protección de datos.

La recogida de datos (entrevista, cuestionarios ONET, observación y diario de trabajo) se llevó a cabo durante los meses de febrero y marzo del 2018, específicamente:

La entrevista (Anexo I), se realizó en dos partes. La primera, se caracterizó en conocer las principales características del puesto estudiado. La segunda, se centró en comprender los principales detalles de las tareas realizadas. Esto es, conocer la frecuencia y los medios utilizados en las mismas. Se realizó el 22 y 23 de febrero, teniendo en cuenta dos períodos de tiempo distintos: el análisis del puesto actual y la descripción de los cambios del puesto desde 2008. Se escogió como punto de partida el año seleccionado debido a las circunstancias de la empresa estudiada, ya que en el transcurso de 2009- 2013, comenzaron a desarrollarse nuevas herramientas que conllevaron cambios en el puesto. La realización de la entrevista fue crucial para el análisis del puesto, ya que permitió conocer los detalles más característicos del mismo (estudios, experiencia, competencias, elementos del contrato) junto a los principales cambios.

Los cuestionarios O`net (Anexo II), fueron cumplimentados en los días 27 y 28 de febrero. Se analizaron cuatro grandes rasgos: Habilidades requeridas, conocimientos, contexto de trabajo, estilos de trabajo. El presente, fue cumplimentado por la Responsable del puesto estudiado. Los resultados obtenidos, permitieron comprender el grado o nivel de importancia de las características analizadas.

La observación participante (Anexo III), se realizó el día 7 de marzo por el analista del puesto. Se analizaron cuatro aspectos fundamentales para el desarrollo de las tareas del puesto: El espacio de trabajo, el mobiliario, el ambiente físico y la postura de trabajo. Los resultados obtenidos, permitieron obtener una visión global de las condiciones en las que se encuentran los ocupantes del puesto. A grandes rasgos, el espacio de trabajo es adecuado para la ejecución de las tareas del puesto, lo que no significa que no hayan aspectos que mejorar en el mismo.

El diario de trabajo (Anexo IV), fue cumplimentado por una de las ocupantes del puesto, incluyendo las principales tareas efectuadas en una jornada completa de trabajo (de 08:00 a 17:00hs). En base a los resultados, cabe destacar que muchas de las tareas efectuadas en el puesto se realizan de manera repetida durante toda la semana laboral. Se trata de un puesto con tareas muy específicas, por lo que requiere que el trabajador mantenga una planificación diaria que se puede reiterar en el resto de días.

3. Resultados

3.1 Descripción de Puesto.

Organigrama del puesto

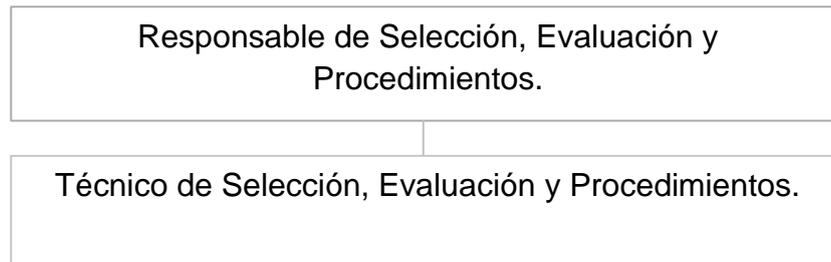


Figura 2. Organigrama del puesto en el año 2009.

El organigrama expuesto, muestra la posición del puesto evaluado. En su momento, el área de selección, se encontraba compuesta por dos técnicos de selección, el Responsable de Área y el Director de Recursos Humanos.

A través de la descripción del puesto, podemos apreciar sus características principales. La información presentada, proviene de la información obtenida a través de la entrevista y de la descripción de puesto aportada por la empresa estudiada del año 2009.

3.1.1.1 Descripción de Puesto en el año 2009

Datos del puesto	
Área	Selección, evaluación y procedimientos.
Puesto	Técnico de selección, evaluación y procedimientos.
Departamento	Recursos Humanos.
Fecha de la Descripción	Marzo 2009.
Objetivo General	
Ejecutar y gestionar las tareas encomendadas por el Supervisor Directos en materia de Selección, Evaluación y Procedimientos.	
Formación oficial requerida	
Titulación Superior: Licenciatura en Psicología / Trabajo Social.	
Titulación Media: Diplomatura en Relaciones Laborales.	
Formación complementaria	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Máster en Recursos Humanos. ✓ Curso Superior en Selección de Personal. ✓ Curso de Formador de Formadores. ✓ Formación complementaria en el área de Recursos Humanos. ✓ Formación en trabajo en equipo. ✓ Evaluación de Personal. 	
Informática	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio del entorno Office. ✓ Nivel usuario SAP. 	
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorable Inglés. 	
Experiencia previa	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 año en un puesto similar. 	
Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar los procedimientos solicitados por el Supervisor Directo. ✓ Realizar los procesos de selección asignados. ✓ Ejecutar y mantener actualizadas las Descripciones de los Puestos de Trabajo. ✓ Colaborar en el Área de Evaluación, ofreciendo apoyo en la gestión. ✓ Gestión y coordinación de las entidades colaboradoras, referente a la incorporación de personal en las diferentes empresas del Grupo (Fundación empresa, Universidades, Institutos, etc) ✓ Gestión de las empresas de trabajo temporal y consultoras externas. ✓ Control de la facturación y archivo de Becas y Prácticas. ✓ Elaborar de Informes de diferente índole encomendados por el Supervisor. 	

- ✓ Supervisar la actuación y aplicación del programa de las empresas externas de selección en caso de que colaboren en esta tarea.
- ✓ Gestionar y mantener al archivo y aplicaciones informáticas del Área.
- ✓ Gestionar y mantener actualizado el portal del Empleado, referente al apartado nombramientos.
- ✓ Apoyar en la gestión de los estudios retributivos del Grupo.
- ✓ Ejecutar proyectos vinculados al área de desarrollo

Competencias Técnicas

Conocimientos avanzados en:

- ✓ Normativa del sector. Conocimientos avanzados sobre proveedores de selección y evaluación.
- ✓ Procedimientos. Conocimientos avanzados sobre los últimos métodos para la elaboración de procedimientos.
- ✓ Selección de personal. Conocimientos avanzados sobre las últimas técnicas en selección y tipos de entrevistas.
- ✓ Gestión Informática. Conocimientos avanzados sobre el paquete Office (Word, Excel, PowerPoint), así como del Sistema SAP.

Contexto de trabajo

- ✓ **Relaciones Externas:** Proveedores de RRHH, Proveedores de Servicios Complementarios, personas externas a la Organización que opten a un puesto de trabajo.
- ✓ **Relaciones Internas:** Personal Interno.

Medios materiales y herramientas utilizadas

- ✓ Ordenador.
- ✓ Teléfono.

Condiciones físicas y ambientales

- ✓ Sentado.
- ✓ Ambiente cerrado.
- ✓ Mesa compartida.

Riesgos en el puesto de trabajo

- ✓ Caídas y golpes contra objetos.
- ✓ Posturas y movimientos adoptados.
- ✓ Manipulación manual de cargas.
- ✓ Fatiga visual.

Tabla 1. Resultados relevantes del análisis del puesto de técnico de selección en el año 2009.

A simple vista, la descripción expuesta es muy parecida a la actual, no obstante, si la analizamos en detenimiento, existen 4 aspectos que han evolucionado en gran medida.

De este modo, la breve descripción de los cambios, se basará en el análisis de cuatro elementos (estructura organizativa de la empresa, competencias técnicas, tareas y contexto de trabajo) que componen el puesto estudiado.

3.1.1.1 Estructura Organizativa de la Empresa

En el año 2008, la empresa estaba compuesta por personal que desarrollaba sus labores en un entorno familiar, cuyo enfoque estaba centrado en el sector logístico y en la explotación de estaciones de servicio. En aquel entonces, la plantilla estaba compuesta por 500 personas aproximadamente.

Respecto al departamento de Recursos Humanos, ámbito de interés en este proyecto, no se encontraba subdividido por áreas. En este sentido, se conformaba por cuatro personas que gestionaban las tareas relacionadas con la administración del personal. En cuanto a las tareas de selección, en algunos casos, eran gestionadas por los propios directores de la empresa o por consultoras externas.

A finales de 2008, comenzaron a surgir nuevas preocupaciones en torno a la estructura de la compañía, lo que implicaba la necesidad de organizar de nuevo la distribución de la misma a través de áreas en función de las tareas ejecutadas. Un ejemplo de ello, fue el área de recursos humanos, cuya estructura se dividió, por un lado, en el área de selección y, por otro lado, en el área de relaciones laborales. De este modo, comenzaron a diseñarse los organigramas de la empresa y las descripciones de las mismas.

3.1.1.2 Desarrollo de las tareas

En cuanto a las principales tareas, para poder presentar un análisis progresivo, debemos prestar atención al desarrollo de las siguientes tareas:

La ejecución de los procedimientos por parte del supervisor directo, es de gran relevancia para el puesto, ya que el técnico de selección, en aquel período se encargó de la redacción de todos los procedimientos del área. De manera que quedasen claras las funciones competentes a la misma. Facilitaba el trabajo conjunto entre áreas, de manera que cada una tuviese claro el desempeño de su puesto. Hoy en día, al disponer de procedimientos ya formulados, el técnico de selección debe encargarse de la actualización o nueva actuación de los mismos.

Del mismo modo, la realización de los procesos de selección asignados, comenzaron a efectuarse en el área a partir del año 2009. Hasta ese entonces, la criba curricular se realizaba a través de entrevistas realizadas por el director del Departamento. En algunas circunstancias, se contratan entidades externas que efectuaran la selección de las mismas. En aquel momento, el alcance de las selecciones era de 20 personas al año. No obstante, a partir de entonces, la empresa comienza a extender su campo de actividad aumentando considerablemente el tamaño de la plantilla. Comienzan a desarrollarse nuevas herramientas de gestión, en la que destacamos el portal del empleado. A través de este medio, comenzaron a publicarse ofertas de empleo a través de las cuales, el interesado registraba su curriculum y postulación a las mismas. Esta herramienta se ha ido perfeccionando a lo largo de los años, siendo, hoy en día, considerada como una estrategia para el desarrollo y gestión del volumen de selecciones diarias.

Las descripciones de puesto, comenzaron a desarrollarse a partir del año 2008. Antes de las mismas, la plantilla de la empresa era tan baja que no exigía mayor nivel de detalle. A partir del año 2009, se hicieron efectivas las descripciones de puestos de todas las áreas que integraban cada departamento. Desde ese momento, no han hecho más que evolucionar, integrando cada vez mayores exigencias al puesto. En este sentido, la actual labor del técnico, se encuentra ligada a la actualización y nueva creación de las mismas. Su misión principal, es asesorar al cliente en torno a las características, requisitos, experiencia y las tareas necesarias para desempeñar un puesto de trabajo determinado.

La herramienta de gestión del empleado comienza a desarrollarse a partir del año 2009. Hasta el momento, la comunicación de las nuevas incorporaciones se realizaba a través

de correo electrónico. Con el desarrollo del portal del empleado, el ocupante del puesto efectúa la comunicación y actualización a través del mismo.

En cuanto a la evaluación de los empleados internos, años atrás, esta tarea no se incluía entre las funciones del Técnico de Selección, ya que consistía en un trámite para cumplir con la normativa, consistente en el envío de cuestionarios tipo que medían la satisfacción del puesto de trabajo. El transcurso de los años, el aumento de plantilla y de la actividad de la empresa, trajo consigo el desarrollo de una herramienta para evaluar el rendimiento de los trabajadores a través de los objetivos (para los puestos que lo requieren), competencias y satisfacción en el puesto de trabajo.

3.1.1.3 Competencias del puesto

Las competencias del puesto, estaban direccionadas hacia el conocimiento normativo de la selección y evaluación, la elaboración de procedimientos, y la gestión informática. No contemplaba como requerimiento la adquisición de competencias o cualidades específicas del trabajador.

El desarrollo del sistema de evaluación del trabajador, permitió la definición de las competencias generales y específicas a tener en cuenta para el correcto desarrollo de un puesto determinando.

3.1.1.4 Contexto de trabajo

Las condiciones del puesto evaluado se asemejan a las características que prestan en la actualidad. Un ejemplo de ello, lo podemos encontrar en las relaciones interpersonales. Antes de la creación del Portal del Empleado de la Empresa en cuestión, alrededor del año 2008, tanto la comunicación interna entre los propios trabajadores, como la comunicación con personal externo a la Empresa, por ejemplo proveedores, entidades colaboradoras y candidatos a obtener un puesto determinado, se realizaba a través del correo electrónico corporativo y por teléfono.

Respecto al espacio físico en el que los trabajadores desarrollan sus labores debemos destacar que, desde la creación de la Empresa hasta la actualidad, las condiciones del mismo no han cambiado, ya que se trata de las mismas instalaciones. Sin embargo, debemos incidir en las mejoras en materia de seguridad y la disminución de los riesgos que puedan generarse en los puestos de trabajo, todo ello debido al interés de la Empresa por cumplir la normativa y velar por la seguridad de sus trabajadores.

3.1.2 Descripción de puesto actual

Datos del puesto	
Actividad	Gestión de Personas y Organización.
Área	Selección y Talento.
Departamento	Recursos Humanos.
Puesto	Técnico de Selección y Talento.
Función General del puesto	
Ejecutar y gestionar las tareas encomendadas por el Supervisor Directo en materia de Selección y Talento. Gestión de procedimientos, procesos de selección asignados, realización de reportes, informes, evaluación de desempeño y cierres de los mismos.	
Formación oficial requerida	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciatura o Grado en Psicología. ✓ Diplomatura o Grado en Relaciones Laborales. ✓ Máster en Recursos Humanos. 	
*En ausencia de la formación requerida se podrá acreditar experiencia en puesto similar.	
Formación complementaria	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso Superior en Selección de personal. ✓ Curso de Formador de Formadores. ✓ Formación complementaria en el Área de Recursos Humanos. ✓ Formación en trabajo en equipo. ✓ Curso de Evaluación y Administración de Personal. 	
Conocimientos específicos a valorar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se valorará el dominio del Paquete Office. ✓ Conocimientos de SAP a nivel de usuario. ✓ Se valorará el conocimiento de idiomas, preferiblemente Inglés. 	
Experiencia previa	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia de 2 años en puesto similar. 	
Competencias Generales	

- ✓ Trabajo en equipo y cooperación.
- ✓ Comprensión y expresión oral.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Orientación a la Calidad.
- ✓ Comunicación eficaz.
- ✓ Aprendizaje continuo.
- ✓ Autocontrol.

Competencias específicas

- ✓ Sistema de evaluación.
- ✓ Calidad Selección de Personal.
- ✓ Coordinación.

Macrotareas

- ✓ Realizar los procesos de selección asignados, con la mayor eficacia y rapidez.
- ✓ Ejecutar y mantener actualizadas las Descripciones de los Puestos de Trabajo.
- ✓ Gestión y coordinación con Entidades colaboradoras los Procesos selectivos.
- ✓ Ejecutar los procedimientos solicitados por el Supervisor Directo.
- ✓ Desarrollo y ejecución de procedimiento de Becas/ Prácticas de inserción laboral.
- ✓ Evaluación y desarrollo del personal Interno de la empresa.

Tareas

- ✓ Colaborar en el Área de Evaluación, ofreciendo apoyo en la gestión.
- ✓ Supervisar la actuación y aplicación del programa de las empresas externas de selección en caso de que colaboren en esta tarea.
- ✓ Gestionar y mantener al archivo y aplicaciones informáticas del Área.
- ✓ Gestionar y mantener actualizado el portal del Empleado, referente al apartado nombramientos.
- ✓ Apoyar en la gestión de los estudios retributivos del Grupo.
- ✓ Ejecutar proyectos vinculados al área de desarrollo.

Valores del trabajo

- ✓ Cercanía, compromiso y calidad del servicio.

Contexto de trabajo

- ✓ Relaciones interpersonales (comunicación y contacto con otros)
Comunicación con superior y compañeros.
- ✓ Interacciones sociales requeridas (equipo, clientes, etc.).
Contactos internos (Clientes, trabajo en equipo).
Contactos externos (con personas externas a la Organización que opten a un puesto de trabajo, entidades colaboradoras).

Herramientas de trabajo

- ✓ Ordenador- Impresora - Correo electrónico.

- ✓ Teléfono.
- ✓ Salas internas.

Tecnologías

Portal del empleado. Skype empresarial. Redes sociales.

Condiciones físicas y ambientales

- ✓ Sentado.
- ✓ Uso de la palabra (expresión oral).
- ✓ Iluminación artificial.
- ✓ Ambiente cerrado.
- ✓ Mesa compartida.

Riesgos en el Puesto de trabajo

- ✓ Caídas y golpes contra objetos.
 - ✓ Posturas y movimientos adoptados.
 - ✓ Manipulación manual de cargas.
 - ✓ Fatiga visual.
 - ✓ Confort acústico.
 - ✓ Confort térmico.
 - ✓ Calidad del aire interior.
 - ✓ Radiaciones y campos electromagnéticos.
-

Tabla 2. Resultados relevantes del análisis de puesto actual del técnico de selección.

En la actualidad, las características principales del puesto pueden englobarse a través de tres grandes bloques de estudio: desarrollo de las tareas, contexto de trabajo y las competencias.

La función principal del técnico, es ejecutar y gestionar las tareas encomendadas por el superior directo en materia de selección y talento.

3.1.2.1 Desarrollo de las tareas

Con referencia a éstas, se han categorizado como macrotareas aquellas que abarcan mayores acciones.

A rasgos generales, la actuación en esta labor se distribuye en tres grandes ramas de actividad e importancia para la empresa, tal y como se muestra en la gráfica siguiente.

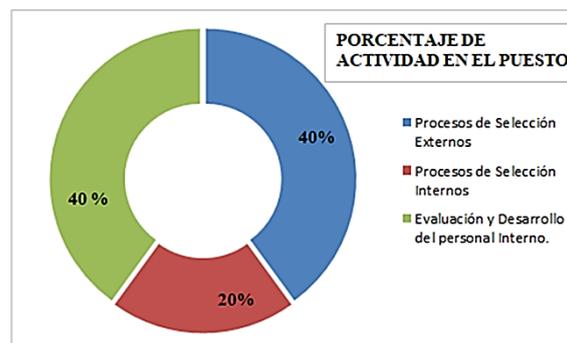


Figura 3. Resultados de la actividad en el puesto.

Los procesos de selección externos y la evaluación del desarrollo del personal interno, presentan un mayor porcentaje de funcionalidad.

El crecimiento percibido en el primer proceso, trajo consigo una mejora exponencial en todos los ámbitos de gestión. Un gran ejemplo de tal mejora, puede verse en el desarrollo del portal del empleado, el cual permite el progreso en la ejecución de tareas y en la comunicación interna de la empresa. De esta manera, el técnico de selección debe de velar por la actualización u modificación del mismo en las labores que conciernan al departamento, entre ellas, destacamos la actualización del portal en el apartado nombramientos, la descripción de puestos, los procedimientos de trabajo, ofertas de empleo, etc.

La evaluación y el desarrollo del personal Interno, juega un papel fundamental en la empresa en cuestión. Ésta presenta una herramienta trabajo muy potente para evaluar al trabajador, desarrollando sus capacidades, motivando al trabajador, fidelizándole, aumentando su espíritu corporativo. El técnico de selección, es el responsable de hacer que

esto se cumpla a través de la activación y evaluación de los cuestionarios de valoración en el portal del empleado.

Los procesos de selección internos, presentan un porcentaje inferior, ya que corresponde a la promoción interna de los trabajadores de la empresa. Este porcentaje, no significa que el nivel de promociones sea mínimo, sino que, en comparación con el nivel de selecciones que posee un técnico diariamente, el porcentaje es inferior. Esta actividad, requiere que el ocupante del puesto efectúe un análisis global de las empresas del grupo al que pertenece, lo que significa, conocer de manera concreta la funcionalidad de cada una. El analista debe de buscar el beneficio a la empresa, a la persona y al puesto.

De este modo, los procesos de selección, se caracterizan por adaptar el proceso selectivo a las exigencias del puesto solicitado. Por ejemplo, un expendedor/ vendedor no exigirá un proceso de selección tan estricto como el de un perfil de Abogado, Contable, etc. Es por ello, que en la descripción de puesto estudiada las tareas se aplican en función del perfil requerido.

Asimismo, en esta misma dirección, es importante destacar el soporte del técnico en cuanto al estudio de los niveles retributivos del grupo, su funcionalidad como asesor del grupo, le permite obtener una vista general de todos los puestos que componen a la empresa, por lo que puede prestar soporte y significación en cuanto al presupuesto de ciertos perfiles con referencia al mercado externo.

De la misma manera, el desarrollo de los proyectos vinculados al área de desarrollo, es una tarea que se ha ido acrecentando en los últimos años, se trata de actividades que vienen motivadas desde dirección en virtud de mejorar algún aspecto del Área de trabajo. Para ello, es por importante que el trabajador desempeñe habilidades como la coordinación y el trabajo en equipo, potenciando el alcance de las tareas encomendadas.

3.1.2.2 Contexto de trabajo

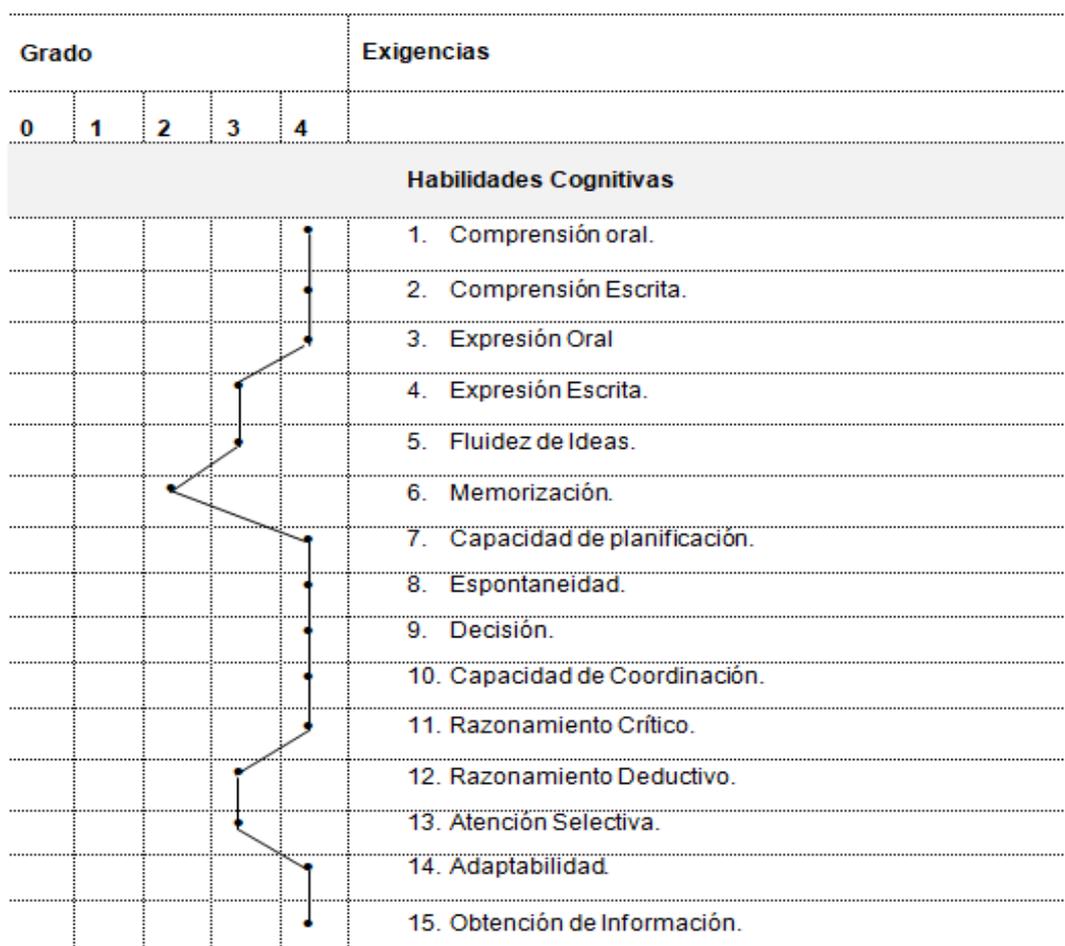
En cuanto al contexto en el que se desarrollan las actividades, cabe destacar, el elevado nivel de interacciones, lo que implica el contacto directo con el cliente (negocio), en virtud de resolver las solicitudes efectuadas por los mismos. Del mismo modo, exige la

comunicación directa con los superiores y compañeros para realizar una gestión efectiva de las tareas realizadas. Asimismo, requiere que el trabajador establezca contacto con agentes externos a la empresa, por ejemplo, con candidatos que optan a un puesto determinado.

En cuanto a las herramientas de interacción, destacamos los ordenadores de mesa y portátiles, a través de los cuales se realiza la mayor parte de la gestión diaria (informes, reportes diarios, correo electrónico, skype, portal del empleado y redes sociales). En este sentido, el uso de correo electrónico juega un papel central para la ejecución de las tareas desempeñadas en el puesto de trabajo. Del mismo modo, el mantenimiento de conversaciones telefónicas es crucial, para el mantenimiento de interacciones reales con el personal.

3.2 Profesiograma

Con referencia a las competencias, habilidades y conocimientos en el puesto, cabe destacar los resultados obtenidos a través del profesiograma.



Habilidades Sensoriales/Perceptivas/Motrices				
				16. Visión Cercana.
				17. Visión lejana.
				18. Atención Auditiva.
				19. Reconocimiento del Habla.
				20. Claridad del Habla.
				21. Defensa Oral.
				22. Habilidad digital.
Escalas de conocimiento				
				23. Ortografía.
				24. Gramática.
				25. Conocimientos Office.
				26. Conocimientos Sap (Nivel usuario).
				27. Conocimiento Inglés.

0	Factor no exigido por el puesto.
1	Grado bajo (inferior al normal).
2	Grado normal.
3	Grado superior al normal.
4	Grado muy elevado.

Tabla 3. Evaluación de los resultados del profesiograma.

Habilidades Cognitivas

Para llevar a cabo las actividades en el puesto de trabajo se requiere un nivel muy elevado de comprensión oral y escrita. El puesto exige la asistencia a reuniones, la realización de entrevistas, videoconferencias, donde la base de todo está en la extracción de información clave para efectuar eficientemente las tareas diarias y las solicitudes encomendadas. Ello requiere, la gestión y comprensión escrita de las mismas.

Asimismo, exige un nivel elevado en la exposición oral y escrita, al tener que explicar diariamente por medio de entrevistas, las características y condiciones principales del puesto

de trabajo. En reuniones, la exposición de diversos problemas o incidencias surgidos en la jornada laboral. No obstante, la exposición escrita, debe tenerse en consideración en la redacción de informes, reportes diarios, evaluación del resultado de los perfiles evaluados, etc.

De la misma manera, el cargo demanda un nivel elevado en la planificación y coordinación de las tareas diarias. Esto es, actuar de manera organizada, aumentando el alcance de los objetivos de la empresa.

Asimismo, el técnico de Selección, debe de tener una capacidad de decisión elevada, ya que el grueso de tareas que realiza así lo exigen. Entre ellas, destacamos, los procesos de selección, la realización de informes, evaluaciones, proyectos, asesoramiento en la gestión de organigramas y descripciones de puesto, etc.

Así, la ocupación requiere la posesión de razonamiento crítico, que permita al ocupante atender, analizar y evaluar la ejecución de cada tarea realizada. En este sentido, el técnico de selección, debe tener presente este modo de proceder en la elección de un candidato, en la evaluación de los trabajadores en el puesto, en el asesoramiento diario a los responsables de área, etc.

Ser espontáneo, implica que el ocupante a pesar de efectuar entrevistas semiestructuradas, en ocasiones, deba lidiar ante diversas circunstancias que puedan generarse, manteniendo en todo momento el control de las mismas.

Asimismo, el puesto de trabajo exige una elevada capacidad de adaptabilidad a los cambios que puedan generarse en el puesto de trabajo. Los mismos, pueden generarse en el entorno empresarial, en la asignación de nuevos objetivos o tareas, en el desplazamiento cuando lo requiera, en los horarios de trabajo, en las condiciones de los candidatos que opten a un puesto de trabajo determinado, etc. En este sentido, el evaluador debe adecuarse a la situación en la que se encuentre el candidato en cuanto a horarios disponibles, fecha de entrevista, desplazamiento, etc.

Del mismo modo, esta actividad requiere un nivel alto o superior al normal en aspectos relacionados con la expresión escrita, ya que el ocupante contacta diariamente a través de correo electrónico u cualquier otro medio, con compañeros de trabajo y clientes externos

(entidades colaboradoras, candidatos, etc). Así también, debe de estar preparado para la redacción de informes, proyectos, exposiciones, etc.

De la misma manera, ha de tener un grado superior al normal en atención selectiva, debido a que el espacio físico donde se encuentra el ocupante, es propenso a distracciones y niveles medio de ruido (Anexo III). De este modo, se necesita cierto nivel de concentración en la gestión de las tareas, evitando distracciones. Asimismo, en una entrevista, el evaluador debe prestar especial atención en aquellas cuestiones (habilidades, competencias, experiencia de trabajo) que sean cruciales para el puesto de trabajo a ocupar.

La fluidez de ideas, requiere el mismo nivel de importancia. El ocupante del puesto ha de tener una capacidad elevada en aspectos relacionados con la proactividad, iniciativa, que le permitan actuar eficientemente en su puesto de trabajo.

También, necesita sostener un grado normal en aspectos relacionados con la memorización, ya que no se considera un aspecto especialmente importante como requisito del puesto. Sin embargo, en los procesos selectivos, es significativo salvaguardar los detalles característicos de determinados candidatos.

De la misma manera, el Trabajo en equipo y cooperación, requiere que el trabajador dialogue diariamente con sus compañeros de trabajo de manera que puedan actuar de forma coordinada. En este sentido, la organización dentro de un equipo de trabajo es fundamental para potenciar el alcance de los objetivos o tareas encomendadas (objetivo común).

Asimismo, es importante destacar, el cumplimiento de competencias específicas, ligadas al desempeño de las funciones de manera eficiente (sistema de evaluación) y el ejercicio de calidad en sus resultados (calidad en selección de personal).

Habilidades Sensoriales/Perceptivas

El desempeño de las tareas, requieren un grado elevado en Defensa oral. Se trata de una habilidad que está presente de manera continua en las tareas diarias. La defensa oral adquiere gran significación, ya que se trata del medio a través del cual el técnico ejerce sus tareas. Éste debe defender oralmente sus opiniones, el trabajo diario, la presentación de proyectos, ideas, etc.

Del mismo modo, ha de tener un nivel alto o superior al normal en visión cercana, atención auditiva y reconocimiento y claridad del habla, ya que se precisa la utilización de ordenadores donde es necesario que el ocupante del puesto posea la habilidad de ver y enfocar las letras, números e imágenes a corta distancia. Así como, la visión lejana, en el momento de realizar alguna exposición a través del proyector u otro dispositivo.

En cuanto a las habilidades atención auditiva y reconocimiento y claridad del habla, es importante destacar la utilización constante del teléfono, ya que el ocupante debe de realizar entrevistas telefónicas previas a la entrevista personal, lo que implica entender correctamente al entrevistado y expresar de manera clara lo que deba responder. Además, debe de tener una muy buena atención auditiva e identificación del sonido debido a las constantes distracciones a los que está expuesto (por ejemplo, el teléfono y los niveles de ruido).

Así también, es relevante obtener un nivel normal en Reconocimiento del habla, lo que implica, que la persona pueda entender y a su vez hablar de manera clara. Asimismo, se requiere un nivel normal en habilidad digital, lo que significa, desempeñar habilidades y destrezas para la correcta ejecución de medios informáticos, esto es, extraer información de las mismas, ejecutar de manera eficaz las tareas encomendadas.

Escala de Conocimientos

Se necesita un nivel normal en el dominio del paquete office. El técnico trabaja de manera frecuente con documentos Excel (calendario de registros, reporte semanal), Word (anotaciones, tarjetas de visita), Power Point (realización de informes) por lo que debe de controlar de manera precisa el uso de las mismas. De este modo, debe tener un nivel básico en SAP (nivel usuario), al ser una de las herramientas más importantes en la gestión del personal en la empresa. Se trata de la fuente de gestión y extracción de información clave para la redacción de informes, situación de los empleados, etc.

Así también, ha de poseer un nivel superior al normal en inglés, al mostrarse como un requisito que aporta valor al currículum. De este modo, puede ocurrir que el ocupante deba de manejar documentación extranjera y gestionar entrevistas a la misma.

3.3 Evaluación del perfil motivacional

A continuación, se procederá a la descripción del perfil motivacional del puesto de Técnico de Selección. Para ello, se han analizado las puntuaciones obtenidas a través de los cuestionarios Job Diagnostic Survey (JDS), en torno a las características facilitadas por la ocupante del puesto y la analista del mismo.

Una vez obtenidas las puntuaciones de los cuestionarios, se procedió a su análisis e interpretación. De esta manera, se utilizó como marco de referencia el baremo General expuesto por Oldham, G. Hackman, J. & Stepina, L. P (1978) que podemos encontrar en la adaptación española de Fuertes, F. Munduate, L. Fonte M.A (1996).

A continuación, se procederá a la descripción de los resultados obtenidos:

Sección		Dimensión	Ocupante del puesto							Analista	Baremo	
			1	2	3	4	5	6	7		Media	D.T
Dimensiones centrales del puesto	Variedad en las destrezas						5	6	5,33	4,6	5,76	1,00
	Identidad de tareas						5	6	6,33	5,6	5,06	1,16
	Importancia de tareas/ media del significado (A+B+C)/3						5	6	6,66	6,33	5,02	0,95
	Autonomía						5	6	6	5,6	5,35	1,03
	Retroalimentación del puesto						5	6	6,66	6,00	5,08	1,11
	Potencial motivacional						5	6	6,14	5,69	5,36	
	Retroalimentación social						5	6	6,33	5,33	4,21	1,37
Percepción dimensiones del puesto	Contacto social						5	6	6,66	6,66	5,83	0,96
	Significado percibido del puesto						5	6	6,5		5,40	0,87
	Responsabilidad						5	6	6,00		5,75	0,72
	Conocimientos de los resultados						5	6	5,25		5,00	0,99
Resultados	Reacciones emocionales	Satisfacción general					5	6	6,00		4,88	0,99
		Motivación Interna					5	6	5,5		5,77	0,65
	Satisfacción específica	Paga /salario					5	6	4,5		4,40	1,51
		Seguridad del puesto					5	6	4,00		4,95	1,16
		Social					5	6	5,66		5,48	0,85
		Supervisión					5	6	6,33		4,89	1,29
		Autorealización					5	6	7,00		5,06	1,09
Fuerza de la necesidad de autorrealización	Forma A					5	6	6,00		6,11	0,82	
	Forma B					5	6	4,00		4,76	0,64	
	A+B/2					5	6	5,00		5,59		



Tabla 4. Evaluación de los resultados obtenidos en el JDS.

Los presentes resultados, indican que el ocupante del puesto presenta un nivel de Satisfacción General (M= 6) elevado, en comparación a la media establecida en el baremo (M=4,88). De la misma manera, la motivación interna, presenta una puntuación media de (M=5,5) la cual parece igualar a la puntuación del baremo (5,77). Lo que significa que el trabajador presenta reacciones emocionales muy positivas en el puesto de trabajo.

Asimismo, las variables que componen la satisfacción específica del trabajador, muestran resultados muy efectivos con respecto a las puntuaciones medias reflejadas en el baremo. El ocupante del puesto, muestra una gran satisfacción con el salario (M=4,5) así como, en la puntuación obtenida en la satisfacción de autorrealización (M=7) la cual se encuentra muy por encima de la media del baremo (M=5,06). No obstante, el trabajador padece cierta inseguridad en cuanto al puesto de trabajo (M=4,00) presentando una leve desventaja con respecto a la media del baremo (M=4,95).

En relación a la percepción de las dimensiones del puesto por parte del trabajador, muestran resultados muy efectivos y semejantes a las medias establecidas en el baremo. Entre ellos, destacamos el alto nivel con la identificación de las tareas del puesto (M= 6,33) cuyo valor predomina sobre el de la media del baremo (M= 5,06). Lo mismo ocurre con el potencial motivacional del puesto (M=6,14), el cual presenta una ligera desigualdad en comparación con la media de referencia (M=5,36).

La retroalimentación social (M=6,33) y el contacto social (M= 6,66) que percibe el trabajador en el puesto es muy positiva, ya que la puntuación obtenida en ambas variables sobrepasa los valores de la media de origen (retroalim. M= 4,21 y Contacto social M=5,83). En este sentido, cabe destacar, el nivel elevado de interacciones sociales existente en el puesto. Lo que requiere que el trabajador establezca relación con compañeros, clientes, agentes externos, etc.

De la misma manera, podemos destacar la perspectiva del analista del puesto, cuya valoración ha presentado resultados semejantes a la puntuación proporcionada por el ocupante del puesto y el baremo de referencia.

Del mismo modo, en la percepción de las dimensiones centrales del puesto, cabe destacar, la elevada significación percibida del puesto, con una media de puntuación del 6,5. Del mismo modo, la percepción de la responsabilidad por parte del ocupante es elevada (M=6). Lo que quiere decir, que su nivel de autonomía es tan elevado que el sentido de la responsabilidad es mayor.

En cuanto al conocimiento de los resultados, podemos destacar, una puntuación semejante a la del baremo de referencia (Ocupante M= 5,25 frente a Baremo M=5,00). Lo que

significa, que gracias al grado de interacción exigido en el puesto y a los elementos proporcionados para el mismo, el trabajador se encuentra realmente informado.

En cuanto a la Fuerza de la Necesidad de Autorrealización, los resultados obtenidos por el la ocupante del puesto en la Intensidad de la Necesidad de Autorrealización (INA A) fueron de una media de 6,00 con una desviación típica de 0,82. Esto supone una puntuación semejante a la media del baremo de referencia (M= 6,11), Lo que quiere decir, que el ocupante del puesto desea unas características enriquecedoras en su puesto de trabajo.

En cuanto a la fuerza de la necesidad de desarrollo o la intensidad del mismo “INA B”, se aprecia una media de puntuación de 4, situada por debajo de la media del baremo (M = 4.76).

La puntuación total, resultante de ambas dimensiones “INA (A + B)/2”, concluye con una puntuación media de 5, situada ligeramente por debajo de la media del baremo 5,59.

Por lo tanto, podemos concluir con que la ocupante del puesto, tiene una fuerte intensidad de autorrealización en el mismo, lo que significa que se encuentra conforme con las condiciones y características en las que se desarrolla su puesto de trabajo.

4. Conclusiones

Tras la realización de este trabajo, el análisis y estudio de forma pormenorizada sobre la descripción del puesto de Técnico de Selección y el contacto durante este período de tiempo con esta concreta cuestión de la materia del ámbito de recursos humanos, procedo a realizar una valoración crítica sobre el mismo.

Desde el comienzo de este proyecto, el objetivo general ha sido destacar y desarrollar las principales características, requisitos, el perfil motivacional y evolución del puesto de técnico de selección.

Así, a la vista de lo expuesto a lo largo del trabajo, podemos obtener las siguientes conclusiones:

Primero. – En cuanto a las principales características del puesto descrito, podemos observar que, con el transcurso de los años, se ha optado por la búsqueda de la excelencia, siendo más exigentes en la selección de los candidatos, quienes deben demostrar sus capacidades y experiencias.

Segundo. – Enfoque humano. El capital humano ha jugado un papel importante, logrando cambiar la concepción del hombre como un recurso tangible, fácilmente sustituible, hacia una nueva dirección donde el personal es parte de la organización y su valor reside en los conocimientos y las habilidades que posee.

Tercero. – Desarrollo empresarial. A lo largo del estudio del puesto descrito, podemos apreciar la evolución de la empresa, debido a que, en un comienzo estaba compuesta por un entorno familiar y especializada en un sector concreto. Sin embargo, en la actualidad, cuenta con una amplia plantilla especializada en varios sectores.

Cuarto. – Evolución del puesto. Anteriormente, los técnicos de selección eran meros ejecutores de las tareas, esto es, su labor estaba basada en un enfoque procedimental. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, se ha asumido un enfoque estratégico, convirtiéndose el técnico de selección en un asesor, ejecutor y analista del empleado. Lo que significa, asesorar el sistema de evaluación interno y colocar el capital humano donde mayor

rendimiento le dé al negocio. De esta manera, se han proporcionado nuevas formas de entender y dirigir al elemento humano en la empresa permitiendo que la gestión de personal en nuestros días se considere estratégica.

Bajo mi punto de vista, la clave del éxito de la empresa en cuestión es el factor humano, siendo un claro ejemplo de cómo las mejoras en el entorno empresarial pueden motivar la adquisición de trabajadores satisfechos con el entorno en el que se desarrolla su puesto de trabajo.

Por lo que, resulta evidente el modo en el que el desarrollo del entorno puede inferir en nuestra manera de pensar, sentir y actuar. Las personas son parte de la organización, y su valor reside en el conocimiento y habilidades que disponen.

“La clave del éxito es el conocimiento del valor de las cosas”

John Boyle

5. Referencias

- García de Hurtado, M., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14 (3), 144-159. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/737/73711121008/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F.: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las Organizaciones*. México, D.F.: Mac Graw Hill.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). *Human resource management: an agenda for the 1990*. Published online: 28 Jul 2006.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Fuertes Martínez, F., Munduate Jaca, L., Fontea Bagán M.A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos (Adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey – JDS-)*. España: Universitat Jaume I.
- Pereda, S. (1993). *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid: Eudema.
- O'NET online. Recuperado el 08 de Febrero de 2018, en el siguiente enlace: <http://www.onetonline.org/>
- Sanz Valle, R., Sabater Sánchez, R. (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Evolución del Pensamiento en Estrategia. *Dirección y Organización*, N. 2 (7), 69 – 77.
- Fernández Rodríguez, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, N. 56, 178-193.
- Rendueles Mata, M., Dreher Grosch, M. (2008). Evolución histórica de la función de Recursos Humanos en Venezuela. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Nº 10 (1), 93 – 106.
- Tarradellas, O. (2008). *Prevención de Riesgos laborales en Oficinas y Despachos*. Barcelona: MC MUTUAL.

6. Anexos

Anexo I. Protocolo de entrevista

Datos de la entrevista	
Fecha	22 y 23 de Febrero.
Analista	Cintya Araújo Da Silva.
Datos del Puesto	
Departamento	Recursos Humanos.
Área	Selección y Talento.
Puesto	Técnico de Selección y Talento.
Puesto tipo	Técnico.
Supervisor	Responsable de Selección y Talento.
Nivel retributivo	Convenio colectivo.
Categoría laboral	Técnico.
Tipo de contrato	Indefinido.
Datos del Trabajador	
Nombre y Apellidos	*****
Antigüedad en la empresa	15 años.
Antigüedad en el puesto	10 años.
Nivel de estudios académicos	Licenciatura.
Datos del supervisor	
Denominación del Puesto	Director de Recursos Humanos

Tabla 1. Protocolo de entrevista con el ocupante del puesto.

Función general del puesto.

- 1- ¿Qué actividades desempeña en su puesto de trabajo?
- 2- ¿Cuáles son las funciones principales de éste?

Posición jerárquica.

- 3- ¿Puede describir su posición jerárquica dentro de la empresa?

Tareas y equipos utilizados.

- 4- ¿Qué tareas realiza diariamente? (Qué hace, Qué medios utiliza, duración)

¿Qué hace?	¿Qué medios utiliza?	Duración

- 5- ¿Qué tareas realiza con menos frecuencia? (Detalle aquellas tareas que no realiza diariamente pero que corresponden con su puesto de trabajo)

¿Qué hace?	¿Qué medios utiliza?	Duración

6- ¿De dónde (o quién le encomienda) proceden las tareas que se tramitan en su puesto?

7- ¿Hacia dónde (o a quién) se entregan las tareas que realiza en su puesto?

8- *Ámbito de influencia*

APLIQUE ESTA ESCALA A LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES

- (1) Totalmente en desacuerdo (4) De acuerdo
 (2) En desacuerdo (5) Totalmente de acuerdo
 (3) Indiferente

Me siento cómodo realizando mis tareas.	1	2	3	4	5
Considero que tengo un nivel alto de responsabilidad en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Estoy constantemente recibiendo pautas de mis superiores.	1	2	3	4	5
Siento que tengo autonomía suficiente para realizar mis tareas.	1	2	3	4	5
Siempre superviso a otros compañeros.	1	2	3	4	5
Me interesa el punto de vista que tienen mis compañeros de mí.	1	2	3	4	5
Me es fácil adaptarme a las nuevas incorporaciones de la empresa.	1	2	3	4	5
Me considero una persona capaz de ajustarse a los posibles cambios o innovaciones de la empresa.	1	2	3	4	5

Colaboro frecuentemente con otros puestos de trabajo	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9- ¿Qué instrucciones o disposiciones recibe? ¿Cada cuánto y cuándo?

10- ¿Quién designa su ritmo de trabajo?

11- A continuación, especifique tanto los contactos internos como externos de su puesto de trabajo:

Relaciones internas

Con quién	De dónde	Frecuencia	Cómo

Relaciones externas

Con quién	De dónde	Frecuencia	Cómo

12- Especificaciones del puesto

¿Qué formación o nivel educativo se requiere para desempeñar su puesto de trabajo?	
¿Qué conocimientos y experiencia se necesitan para desempeñar su puesto de trabajo?	
Habilidades y capacidades requeridas	

13- Formación

Estudios	
Diplomatura	
Licenciatura	
Máster	
Experiencia	

Formación complementaria

Conocimientos informáticos

Paquete office	
Conocimientos Sap	
Otros	

Idiomas

Inglés	
Francés	
Alemán	
Otros	

14- Condiciones físicas y Ambientales

APLIQUE ESTA ESCALA A LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES

1. Nada
 2. Poco
 3. Algo
 4. Bastante
 5. Mucho
-

Condiciones Físicas

Sentado	1	2	3	4	5
Permanentemente de pie	1	2	3	4	5
Andar constantemente	1	2	3	4	5
Posiciones incómodas	1	2	3	4	5
Velocidad de trabajo	1	2	3	4	5
Uso de la fuerza física	1	2	3	4	5
Manipulación de objetos	1	2	3	4	5

Uso de la palabra (expresión oral)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Condiciones Ambientales

Luz artificial	1	2	3	4	5
Luz natural	1	2	3	4	5
Lugar de trabajo cerrado	1	2	3	4	5
Ruido	1	2	3	4	5
Humedad	1	2	3	4	5
Privacidad	1	2	3	4	5
Ventilación	1	2	3	4	5
Suciedad	1	2	3	4	5
Malos olores	1	2	3	4	5

Riesgos físicos y psicológicos

15- Especifique qué tipo de riesgos físicos cree que se dan en su puesto de trabajo (Dolores musculares, dolores de vista, etc.).

16- A continuación, especifique los riesgos psicológicos (estrés, cansancio, etc.).

Condiciones temporales

17- ¿Cuáles son sus horarios de trabajo?

18- ¿Cada cuánto dispone de pausas en su puesto de trabajo? ¿Cuánto duran?

19- ¿Es suficiente el tiempo de trabajo disponible para terminar las tareas planificadas en el día?

20- ¿Su puesto requiere que se lleve trabajo a casa? ¿Por qué?

Observaciones:

21- A continuación, en una escala del 1 al 4, señale el nivel de importancia de las distintas tareas (1- Nada importante, 2 poco importante, 3 importante, 4 importante):

Macrotareas

- ✓ Evaluación y desarrollo del personal Interno de la empresa.
- ✓ Desarrollo y ejecución de procedimiento de Becas/ Prácticas de inserción laboral.
- ✓ Ejecutar los procedimientos solicitados por el Supervisor Directo.
- ✓ Gestión y coordinación con Entidades colaboradoras en los Procesos selectivos.
- ✓ Ejecutar y mantener actualizadas las Descripciones de los Puestos de Trabajo.
- ✓ Realizar los procesos de selección asignados, con la mayor rapidez y efectividad posible, abarcando todas sus fases.

Tareas

- ✓ Supervisar la actuación y aplicación del programa de las empresas externas de selección en caso de que colaboren en esta tarea.
- ✓ Gestionar y mantener al archivo y aplicaciones informáticas del Área.
- ✓ Gestionar y mantener actualizado el portal del Empleado, referente al apartado nombramientos.
- ✓ Apoyar en la gestión de los estudios retributivos del Grupo.
- ✓ Ejecutar proyectos vinculados al área de desarrollo.

Trabajo en equipo y comunicación

- 22- ¿Los objetivos de la empresa se cumplen trabajando en equipo o de manera individual?
- 23- ¿Todas las opiniones y sugerencias tienen el mismo valor o depende del puesto de dónde provengan?
- 24- ¿Cuándo tienes dudas las resuelves consultando a tus compañeros?
- 25- ¿Cuándo no encuentras la respuesta a algo, cómo lo resuelves?
- 26- ¿Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera conjunta?
- 27- ¿Las ideas siempre reciben una aceptación o retroalimentación?

Anexo II. Resultados de los cuestionarios onet

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

Figura 1: Resultados de cuestionario estilos trabajo.

CONOCIMIENTOS						
	IMPORTANCIA			NIVEL		
1. Administración y gestión			4			6
2. Servicios de oficina			4			6
3. Economía y contabilidad	1					
4. Mercadotecnia	1					
5. Servicio personal al cliente			4			6
6. Recursos humanos y de personal			5			5
7. Producción y procesamiento		2		2		
8. Producción de alimentos	1			1		
9. Ordenadores y electrónica		2			3	
10. Ingeniería y tecnología	1					
11. Diseño	1					
12. Construcción	1					
13. Mecánica	1					
14. Matemáticas		2			3	
15. Física	1					
16. Química	1					
17. Biología	1					
18. Psicología			4			5
19. Sociología y antropología			3			4
20. Geografía			3		3	
21. Medicina y odontología	1					
22. Terapia y consultoría	1					
23. Educación y Formación		2			4	
24. Español			4			6
25. Idioma extranjero			3			5
26. Bellas artes	1					
27. Historia y arqueología		2		2		
28. Filosofía y teología		2		2		
29. Seguridad pública		2		2		
30. Leyes y gobierno			3		3	
31. Telecomunicación			4			4
32. Comunicación y medios de comunicación			3		3	
33. Transporte		2		2		

Figura 2. Resultados de cuestionario escala de conocimientos

HABILIDADES

	IMPORTANCIA					NIVEL						
1. Comprensión de lectura	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
2. Audición activa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
3. Escritura	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
4. Comunicación verbal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
5. Matemáticas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
6. Ciencia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
7. Razonamiento crítico	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
8. Aprendizaje activo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
9. Estrategias de aprendizaje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
10. Supervisión	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
11. Perspicacia social	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
12. Coordinación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
13. Persuasión	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
14. Negociación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
15. Instrucción	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
16. Orientación al servicio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
17. Resolución de problemas complejos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
18. Análisis de operaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
19. Diseño de tecnología	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
20. Selección de equipamientos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
21. Instalación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
22. Programación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
23. Análisis del control de calidad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
24. Vigilancia de operaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
25. Operación y control	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
26. Mantenimiento de equipos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
27. Resolver imprevistos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
28. Hacer reparaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
29. Análisis de sistemas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
30. Evaluación de sistemas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
31. Criterio y toma de decisiones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
32. Administración del tiempo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
33. Administración de recursos financieros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
34. Administración de recursos materiales	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
35. Administración de recursos Humanos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7

Figura 3. Resultados de cuestionario habilidades

CONTEXTO DEL TRABAJO					
1.	1	2	3	4	5
2.	1	2	3	4	5
3.	1	2	3	4	5
4.	1	2	3	4	5
5.	1	2	3	4	5
6.	1	2	3	4	5
7.	1	2	3	4	5
8.	1	2	3	4	5
9.	1	2	3	4	5
10.	1	2	3	4	5
11.	1	2	3	4	5
12.	1	2	3	4	5
13.	1	2	3	4	5
14.	1	2	3	4	5
15.	1	2	3	4	5
16.	1	2	3	4	5
17.	1	2	3	4	5
18.	1	2	3	4	5
19.	1	2	3	4	5
20.	1	2	3	4	5
21.	1	2	3	4	5
22.	1	2	3	4	5
23.	1	2	3	4	5
24.	1	2	3	4	5
25.	1	2	3	4	5
26.	1	2	3	4	5
27.	1	2	3	4	5
28.	1	2	3	4	5
29.	1	2	3	4	5
30.	1	2	3	4	5
31.	1	2	3	4	5
32.	1	2	3	4	5
33.	1	2	3	4	5
34.	1	2	3	4	5
35.	1	2	3	4	5
36.	1	2	3	4	5
37.	1	2	3	4	5
38.	1	2	3	4	5
39.	1	2	3	4	5
40.	1	2	3	4	5
41.	1	2	3	4	5
42.	1	2	3	4	5
43.	1	2	3	4	5
44.	1	2	3	4	5
45.	1	2	3	4	5
46.	1	2	3	4	5
47.	1	2	3	4	5
48.	1	2	3	4	5
49.	1	2	3	4	5
50.	1	2	3	4	5
51.	1	2	3	4	5
52.	1	2	3	4	5
53.	1	2	3	4	5
54.	1	2	3	4	5
55.	1	2	3	4	5
56.	1	2	3	4	5
57.	1	2	3	4	5

Figura 4. Resultados de cuestionario contexto de trabajo

Anexo III. Resultado del check list del espacio de trabajo.

PLANTILLA: CHECK LIST

A) Espacio de trabajo	Sí	No	A veces
1. El puesto de trabajo está diseñado para la correcta ejecución de las tareas.	X		
2. El espacio de trabajo es suficiente como para mover correctamente las piernas.	X		
3. La distribución del mobiliario permite mantener un espacio de trabajo suficiente.	X		
4. El diseño del puesto permite una postura de trabajo cómoda (de pie, sentada, etc.).	X		
B) Mobiliario			
1. Las sillas pueden regularse en altura.	X		
2. Las sillas permiten girarse.	X		
3. Los pasillos y zonas de paso están despejados, sin obstáculos que dificulten el paso.	X		
4. Los útiles de trabajo se encuentran en buen estado.	X		
C) Ambiente Físico			
1. La temperatura es adecuada, manteniéndose entre 14º y 25 ºC todos los días del año.			X
2. No hay corrientes de aire, y si las hay, no inciden directamente sobre los trabajadores en la realización de sus tareas.	X		
3. La ventilación es suficiente al espacio de trabajo, para que no haya presencia excesiva de olores ni sensación de aire viciado.	X		
4. El ruido no incomoda la realización de cualquier tarea, ni por el volumen ni por la cantidad de fuentes.		X	
5. Hay una adecuada iluminación que evita sombras y deslumbramientos.	X		
D) Postura de trabajo			
1. Aunque el trabajador permanece sentado durante largos periodos, no supera las 2 horas continuadas (sin descanso).			X
2. La cabeza permanece erguida al realizar las tareas, sin inclinarse hacia delante, lateralmente o girada.	X		
3. Las posturas estáticas forzadas son infrecuentes.			X
4. Los codos permanecen siempre por debajo de la línea del hombro mientras se ejecutan las tareas.			X

Figura 5. Hoja de resultados del espacio de trabajo.

Condiciones físicas y ambientales

El puesto de trabajo presenta una correcta distribución del mobiliario del puesto ya que permite el mantenimiento de una postura cómoda (de pie, sentado, etc) en el ambiente laboral. Del mismo modo, el espacio dispone de una buena iluminación natural, respaldada por la claridad de las ventanas. De este modo, permite la correcta ejecución de las tareas efectuadas en el puesto de trabajo.

La ergonomía del mobiliario parece adecuada, ya que tanto sillas como mesas y el resto de útiles aportan comodidad a los empleados.

El cuanto al espacio de trabajo, cabe destacar, los niveles de ruido a los que se encuentra inmerso el trabajador. Lo que implica, tener un alto nivel de concentración en el mismo.

Asimismo, a groso modo, la temperatura es adecuada teniendo en cuenta el número de personas que se encuentran en el espacio.

En cuanto a la postura de trabajo, es frecuente que el trabajador se vea expuesto a ligeras molestias físicas, al permanecer muchas horas sentado y realizar alguna postura forzada.

Anexo IV. Resultado del diario de trabajo.

Diario de trabajo I

	<p><u>Datos de registro:</u> Puesto de trabajo: Técnico de Selección. Analista: Cintya Araújo Da Silva Período de registro: Jornada completa.</p> <p><u>Datos de la ocupante:</u> Edad: 26 años. Años de antigüedad en el puesto: 1 año. Años de antigüedad en la empresa: 3 años.</p>
	<p style="text-align: center;">INSTRUCCIONES</p> <p>Este impreso se corresponde con el proyecto que recientemente ha puesto en marcha nuestro departamento de organización y del que ha tenido Vd. Información verbal y escrita. Su puesto de trabajo es uno de los seleccionados para la realización de este estudio y le rogamos el mayor interés y cuidado en la cumplimentación de los impresos que se le remitirán al efecto.</p> <p>Tenga particularmente en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada una de las tareas que realice deben ser cumplimentadas una vez que hayan sido concluidas e inmediatamente después. 2. Procure cumplimentar todas las columnas del impreso. Por favor, sea cuidadoso en la ejecución de su trabajo sin caer en extremismos innecesarios. 3. Cada día objeto del registro debe empezar en un impreso nuevo, utilice cada día tanto cuantos fueren necesarios. 4. Indique lo que acaba de hacer y para qué o por qué lo ha hecho. Utilice palabras sencillas pero escriba con claridad y la mayor precisión posible. Sabemos el esfuerzo que esto supone y por ello le agradecemos su colaboración.
<p>Hora</p>	<p style="text-align: center;">TAREA O ACTIVIDAD REALIZADA</p> <p>(¿Qué acabo de hacer? ¿Cómo lo hice? ¿Con qué lo hice? ¿Por qué lo hice?)</p>
<p>08:00</p>	<p>Encender el ordenador y revisar correo para nuevas solicitudes de contratación.</p>

09:00	Acceder a nuestra página web y realizar criba curricular, de aquellas ofertas publicadas.
10:00	Realizar entrevistas telefónicas, y citar para una posterior entrevista personal.
11:00	Reunión con responsables del negocio, para conocer sus necesidades.
12:00	Informar al área de comunicación de nuevas altas en la empresa, para su publicación en el portal del empleado.
13:00	Revisión y actualización de organigrama.
14:00	Almuerzo (14:00-15:00 hrs)
15:00	Revisión y corrección, si fuera necesario, de las Descripciones de Puesto.
16:00	Revisión de nuestra herramienta de Evaluación de desempeño, detectar si existen puntos críticos y en caso que fuera necesario, tomar medidas de actuación.
17:00	Entrevistas personales.

Tabla 2. Resultados de diario de trabajo.

Anexo V. Resultados de los cuestionarios JDS

Hoja de respuestas del analista del puesto

Cuestionario Forma B a Terceros

Este cuestionario ha sido adaptado por el Área de Psicología Social de la Universidad Jaime I de Castellón, a partir de la versión original elaborada en la Universidad de Yale (Hackman & Oldham, 1974, Kulik & Oldham, 1988)², como parte de un estudio sobre las características del puesto de trabajo y las reacciones de las personas en la situación laboral. El cuestionario ayuda a determinar la forma de mejorar el diseño del puesto, mediante la obtención de información sobre las reacciones de las personas ante los diferentes tipos de puestos.

En este cuestionario se le pide que considere las características del siguiente puesto: **TÉCNICO DE SELECCIÓN.**

En las páginas siguientes, Ud. encontrará diferentes tipos de cuestiones acerca del puesto de Técnico de Selección. Al comienzo de cada sección se le darán instrucciones específicas sobre el modo de contestar. No le ocupará más de 10 minutos completar el cuestionario.

SECCIÓN 1

En esta parte del cuestionario se le pide que describa el puesto de Técnico de Selección, tan objetivamente como pueda. Intente describirlo tan precisa e imparcialmente como le sea posible

Ejemplo del tipo de preguntas de esta sección:

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco , el puesto casi no requiere usar equipos mecánicos de ningún tipo			Moderadamente			Muchísimo , el puesto requiere el empleo constante de equipos mecánicos

Ud. tiene que trazar un círculo alrededor del número que describa el puesto de Técnico de Selección en el lugar correspondiente en la hoja de respuestas.

Si por ejemplo, el puesto requiere emplear equipos mecánicos algunas veces, pero también exige realizar alguna tarea de papeleo o de relaciones con el público, debería rodear con un círculo el número 4, como se muestra en el ejemplo anterior. Si no ha comprendido las instrucciones, por favor, pregunte. Si lo ha entendido, pase la página y comience.

1.- ¿En qué medida el puesto le exige al ocupante trabajar en contacto con otras personas? (Se refiere tanto a clientes como a gente de otros puestos dentro de su propia organización).

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, tratar con otras personas no es necesario en el puesto.		Moderadamente, es necesario algún trato con otros			Muchísimo, tratar con otras personas es esencial en el puesto	

2.- ¿Qué grado de autonomía tiene el puesto? Es decir, ¿En qué medida el puesto permite a la persona decidir por sí mismo/a el modo de realizar las tareas que tiene asignadas?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto no da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo deben realizarse las tareas.		Autonomía moderada; muchas cosas están establecidas y fuera del control del ocupante, pero puede tomar algunas decisiones sí por sí mismo.			Muchísimo, el puesto da total libertad al ocupante para decidir cómo y cuándo debe realizar el trabajo.	

3.- ¿En qué medida la persona que ocupa el puesto, realiza una tarea completa? Es decir, ¿Consta el puesto de tareas que tienen un principio y final claro, o son sólo una pequeña parte de un trabajo general, que tiene que ser terminado por otras personas o por máquinas automáticas?

1	2	3	4	5	6	7
El puesto es sólo una pequeña parte de un trabajo general, los resultados de la actividad del titular no se aprecian en el producto o servicio final.		El puesto hace una aportación moderada al trabajo general; la contribución del titular puede ser apreciada en el resultado final			El puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; la aportación del titular puede apreciarse en el producto final.	

4.- ¿Cuánta variedad hay en el puesto? Es decir, ¿En qué medida el puesto requiere que la persona que lo desempeñe haga muchas cosas diferentes, usando ampliamente su talento y habilidades?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poca, el puesto requiere que la persona que lo desempeñe, haga siempre las mismas cosas.		Variedad moderada			Muchísima, el puesto requiere que su ocupante haga muchas cosas diferentes usando habilidades variadas.	

5.- En general, ¿En qué medida el puesto es significativo o importante? Es decir, los resultados del trabajo de la persona que desempeña el puesto ¿afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco significativo los resultados del trabajo no tienen efectos importantes sobre otras personas			Moderadamente significativo		Muy significativo, los resultados del trabajo pueden afectar a otras personas de modo muy importante	

6.- ¿En qué medida los superiores o compañeros de trabajo de la persona que desempeña el puesto le informan de si está realizando bien o mal su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, casi nunca le informan de si está desempeñando bien o mal el trabajo.			Moderadamente, algunas veces se le informa y otras no.		Muchísimo, casi constantemente se le dice si está haciendo bien o mal su trabajo	

7.- ¿En qué medida el propio desempeño del puesto le da información al ocupante acerca de cómo lo está realizando? Es decir, ¿el trabajo por sí mismo le da información acerca de si está siendo bien realizado, aparte de cualquier otra información proveniente de los compañeros de trabajo o superiores?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto está diseñado de tal modo que el ocupante no se da cuenta de si lo está haciendo bien o mal.			Moderadamente, algunas veces la realización del puesto da información y otras no		Muchísimo; el puesto está diseñado de modo que el ocupante tiene información casi constante acerca de cómo lo está haciendo	

SECCIÓN 2

A continuación hay una lista de frases que podrían emplearse para describir un puesto.

Se le pide que indique si cada una de estas frases es una descripción **apropiada o inapropiada** del puesto de Técnico de Selección.

De nuevo le pedimos por favor, que trate de ser tan objetivo/a como le sea posible al decidir si cada frase es o no apropiada para describir el puesto, independientemente de sus opiniones subjetivas acerca del mismo.

¿En qué medida la frase siguiente le parece apropiada para describir el puesto de Técnico de Selección?

1	2	3	4	5	6	7
Muy inapropiada	Bastante inapropiada	Algo inapropiada	Dudosa	Poco apropiada	Bastante apropiada	Muy apropiada

- El puesto requiere que la persona que lo desempeña utilice habilidades complejas o de alto nivel. **4**
- El puesto requiere una gran cantidad de cooperación con otras personas. **7**
- El puesto está establecido de manera que el ocupante no tiene oportunidad de hacer una tarea completa, de principio a fin. **3**
- El mero hecho de realizar el trabajo requerido por el puesto, da al ocupante muchas oportunidades de saber si lo está desempeñando bien o no. **6**
- El puesto es bastante simple y repetitivo. **2**
- El puesto puede ser bien- desempeñado por una persona, sin tener que hablar o contrastarlo con otras personas. **2**
- Los supervisores y compañeros de trabajo casi nunca dan al ocupante información acerca de si está desempeñando bien o no su trabajo. **2**
- El hecho de que el puesto sea o no bien desempeñado, puede afectar a muchas otras personas. **6**
- El puesto cierra al ocupante, cualquier oportunidad de usar su iniciativa o juicio personal al llevarlo a cabo. **2**
- Los supervisores le dicen con frecuencia a la persona, en qué medida piensan que el/ella está desempeñando bien el puesto. **5**
- El puesto da la oportunidad a la persona de completar las tareas que comienza. **6**
- El puesto en sí mismo da **muy** poca información acerca de si la persona lo está desempeñando bien o no. **2**
- El puesto da al ocupante una gran oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo. **6**
- El puesto, en si mismo, no es importante ni trascendente.

Hoja de respuestas del ocupante del puesto

SECCIÓN 1

En esta parte del cuestionario se le pide que describa su puesto tan objetivamente como pueda.
 Por favor, no use esta sección para manifestar en qué medida le gusta o le disgusta su puesto. Tales cuestiones le serán planteadas más adelante.
 Ahora intente dar sus respuestas tan precisa y objetivamente como le sea posible.

Ejemplo del tipo de preguntas de esta sección:

A. ¿En qué medida su puesto requiere utilizar equipos mecánicos?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto casi no requiere usar equipos mecánicos de ningún tipo			Moderadamente			Muchísimo, el puesto requiere el empleo constante de equipos mecánicos.

Por favor, utilice el cuadernillo de respuestas y trace un círculo alrededor del número que describa mejor su trabajo en la sección 1 de la prueba número 1 de ese cuadernillo.

Si por ejemplo, su puesto requiere emplear equipos mecánicos la mayor parte del tiempo, pero también le exige realizar alguna tarea de papeleo, debería rodear con un círculo el número 6, como se muestra en el ejemplo anterior.

Si no ha comprendido las instrucciones, por favor, pregunte. Si lo ha entendido, pase la página y comience.

1.- ¿En qué medida su puesto le exige trabajar en contacto con otras personas? (Se refiere tanto a clientes como a gente de otros puestos dentro de su propia organización).

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, tratar con otras personas no es necesario en mi puesto.		Moderadamente, es necesario algún trato con Otros			Muchísimo, tratar con otras personas es esencial en mi puesto	

2.- ¿Qué grado de autonomía tiene en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto le permite decidir por sí mismo/a el modo de realizar las tareas que tiene asignadas?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto no me da casi oportunidad de decidir cómo y cuánto debo realizar las tareas.		Autonomía moderada; muchas cosas están establecidas y fuera de mi control, pero puedo tomar algunas decisiones por mí mismo/a.			Muchísimo, el puesto me da total libertad para decidir cómo y cuándo debo hacer el trabajo.	

3.- ¿En qué medida Ud. realiza su puesto de tareas que tienen una pequeña parte de un trabajo que se reparte entre otras personas o por máquinas? Es decir, ¿Consta su puesto de un ciclo completo, de principio a fin, o son: sólo una parte que se reparte entre otras personas o por máquinas?

1	2	3	4	5	6	7
Mi puesto es sólo una pequeña parte del trabajo general; el resultado de mi actividad no se aprecia en el producto o servicio final		Mi puesto es una aportación moderada al trabajo general; mi contribución se puede apreciar en el resultado final.			Mi puesto abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de mi actividad se aprecian fácilmente en el producto final	

4.- ¿Cuánta variedad hay en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto requiere que Ud. haga muchas cosas diferentes, usando ampliamente su talento y habilidades?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poca, el puesto requiere que haga siempre las mismas cosas.		Variedad moderada			Muchísima, hago muchas cosas diferentes, usando muchas habilidades diferentes	

5.- En general, ¿En qué medida su puesto es significativo o importante? Es decir, los resultados de su trabajo ¿afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco significativo, los resultados de mi puesto no tienen efectos importantes sobre otras personas		Moderadamente significativo			Muy significativo, los resultados de mi puesto pueden afectar a otras personas de modo importante.	

6.- ¿En qué medida sus superiores o compañeros de trabajo le informan de si está realizando bien o mal su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, casi nunca me informan si estoy desempeñando bien o mal mi trabajo.		Moderadamente, unas veces me informan y otras no.			Muchísimo, casi constantemente me dicen si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.	

7.- En qué medida el propio desempeño de su puesto le da a Ud. información acerca de cómo le está realizando? Es decir, ¿el trabajo por sí mismo le da información acerca de si lo está realizando bien, aparte de cualquier otra información proveniente de sus compañeros de trabajo o superiores?

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco, el puesto está diseñado de tal modo que trabajo sin darme cuenta de si lo estoy haciendo bien o mal.		Moderadamente, algunas veces me informa y otras no.			Muchísimo; el puesto está diseñado de modo que tengo información casi constante acerca de cómo lo estoy realizando	

SECCIÓN 2

A continuación hay una lista de frases que podrían emplearse para describir un puesto.

Se le pide que indique si cada una de estas frases es una descripción apropiada o inapropiada de su trabajo.

De nuevo le pedimos por favor, que trate de ser tan objetivo/a como le sea posible al decidir si cada frase es o no apropiada para describir su trabajo, independientemente de si a Ud. le gusta o no.

En el cuadernillo de respuestas, rodee con un círculo el número correspondiente a su elección en cada pregunta de esta sección 2, basándose en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Muy inapropiada	Bastante inapropiada	Algo inapropiada	Dudosa	Poco apropiada	Bastante apropiada	Muy apropiada

1. Mi trabajo requiere que utilice habilidades complejas o difíciles de aprender **5**
2. Mi trabajo requiere una gran cantidad de cooperación con otras personas. **6**
3. Mi trabajo está establecido de tal manera que no tengo la oportunidad de hacer una tarea completa, de principio a fin. **2**
4. El mero hecho de realizar mi trabajo, me da muchas oportunidades de saber si lo estoy haciendo bien. **6**
5. Mi trabajo es bastante simple y repetitivo. **3**
6. Mi trabajo puede ser bien realizado, sin tener que hablar o revisarlo con otras personas. **1**
7. Mis supervisores y compañeros de trabajo casi **nunca** me dicen si estoy haciendo bien mi trabajo. **1**
8. El trabajo que desempeño: puede afectar a otras muchas personas, en la medida en que esté bien o mal realizado. **7**
9. Mi puesto no me permite ninguna posibilidad de usar mi iniciativa o juicio personal para planificar o llevar a cabo mi trabajo. **1**
10. Mis supervisores me dicen con frecuencia en qué medida ellos piensan que estoy haciendo bien o mal mi trabajo. **6**
11. En mi puesto tengo la posibilidad de contribuir al acabado de las pequeñas partes del trabajo que comienzo **6**
12. Mi trabajo, por sí mismo, me da muy poca información acerca de si lo estoy haciendo bien o mal. **1**
13. Mi trabajo me da una gran oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo. **6**
14. Mi trabajo no es apreciable, ni importante, en general. **2**

SECCIÓN 3

Ahora por favor, indique como se siente a nivel personal, con respecto a su trabajo. Cada una de las frases que está a continuación hace referencia a lo que una persona puede opinar sobre su trabajo. Se le pide que indique sus propios sentimientos personales acerca de su trabajo, señalando en qué medida está de acuerdo con cada una de las frases.

En el cuadernillo de respuestas, rodee con un círculo el número correspondiente a su elección en cada pregunta de esta sección **3**, basándose en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. No me atrae demasiado la idea de ser el/la principal responsable de la calidad de los resultados de mi trabajo. **1**
2. Mi opinión de mí mismo/a mejora o aumenta cuando hago bien mi trabajo. **6**
3. En general, estoy muy satisfecho/a con este trabajo. **7**
4. La mayor parte de las cosas que tengo que hacer en este trabajo, parecen triviales o sin utilidad. **1**
5. Normalmente, yo sé si mi desempeño es correcto o no. **7**
6. Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo. **7**
7. El trabajo que desempeño en este puesto tiene mucho significado para mí. **7**
8. Siento un nivel muy alto de responsabilidad personal por el trabajo que realizo en este puesto. **7**
9. Con frecuencia pienso en dejar este puesto. **1**
10. Me siento mal o insatisfecho/a cuando me doy cuenta de que no he hecho bien mi trabajo. **7**
11. Con frecuencia tengo dudas al pensar si estoy haciendo bien o mal mi trabajo. **5**
12. Siento que debo responsabilizarme personalmente por los resultados correctos o incorrectos de mi trabajo. **7**
13. En general, estoy satisfecho/a con el trabajo que desempeño en este puesto. **7**
14. Me importa realmente poco lo bien o mal que quede mi trabajo. **1**
15. El que haga bien o mal mi trabajo enteramente de mi responsabilidad. **7**

SECCIÓN 4

Ahora, por favor, indique en qué medida está Ud. satisfecho/a con cada uno de los aspectos de su trabajo que se citan a continuación.

Por favor indique en el cuadernillo de respuestas en qué medida está satisfecho/a con cada aspecto de su trabajo que le presentamos a continuación. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección en cada pregunta de esta sección **4**, basándose en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Muy insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Algo insatisfecho/a	Neutral	Algo Satisfecho/a	Satisfecho/a	Muy Satisfecho/a

1. Grado de seguridad o estabilidad que tengo en el puesto. **5**
2. La cantidad de la paga y los complementos que recibo. **5**
3. El grado de realización y de desarrollo personal que obtengo al desempeñar mi puesto. **7**
4. La gente con la que hablo y con la que trabajo en mi puesto. **4**
5. El grado de respeto y de trato justo que recibo de mi jefe. **7**
6. El sentimiento de autorrealización que obtengo al hacer mi trabajo. **7**
7. La oportunidad de conocer otras personas mientras realizo mi trabajo. **6**
8. El grado de orientación y de apoyo que recibo de mi supervisor/a. **6**
9. La medida en que mi contribución a la organización o empresa esta bien pagada. **4**
10. El grado de independencia de ideas y acción que puedo ejercer en mi puesto. **7**
11. La seguridad que siento respecto a mi futuro en la organización o empresa. **3**
12. La posibilidad de ayudar a otras personas mientras trabajo. **7**
13. La medida en que mi puesto es estimulante. **7**
14. La calidad global de la supervisión que recibo en mi trabajo. **6**

SECCIÓN 5

Ahora, por favor, piense en las otras personas de su organización que hacen su mismo puesto. Si nadie tiene exactamente el mismo puesto que Ud., piense en aquél que sea más similar al suyo.

Por favor, considere en qué medida cada una de las frases siguientes describe con propiedad los sentimientos de esas otras personas acerca del puesto.

Es posible que sus respuestas aquí sean diferentes a las que Ud. dio cuando describió sus propias reacciones al puesto. Es frecuente que diferentes personas tengan opiniones distintas sobre el mismo puesto.

Por favor, en el cuadernillo de respuestas rodee con un círculo el número correspondiente a su elección en cada pregunta de esta sección **5**, basándose en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. La mayoría de las personas que hacen este mismo trabajo sienten una gran satisfacción personal cuando lo realizan bien. **3**
2. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto están muy satisfechas con su trabajo. **5**
3. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto consideran que su trabajo es poco útil o trivial. **2**
4. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto consideran que tienen un alto grado de responsabilidad personal por la labor que realizan. **6**
5. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto tienen una idea clara de si hacen bien o mal su trabajo. **3**
6. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto encuentran que su trabajo tiene mucho sentido. **6**
7. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto piensan que es de su propia responsabilidad realizar bien o mal su trabajo. **2**
8. Las personas que desempeñan este puesto piensan con frecuencia en dejarlo. **4**
9. La mayoría de las personas que desempeñan este puesto se sienten mal o descontentos/as cuando no hacen bien su trabajo. **3**
10. La mayoría de las personas que hacen este mismo trabajo dudan de si están desempeñando bien o mal su puesto. **2**

SECCIÓN 6

A continuación hay una serie de características que pueden estar presentes en cualquier puesto. Las personas difieren en la medida en que les gustaría que cada una de estas características estuviera presente en sus propios puestos. Estamos interesados en saber en **qué medida le gustaría tener** (o mantener si ya la tiene) cada una de ellas en **su puesto ideal**.

Usando la escala que le damos indique, por favor, el grado en que a Ud. Le gustaría que cada una de las características estuviera presente en su puesto. Por favor, en el cuadernillo de respuestas rodee con un círculo el número correspondiente a su elección en cada pregunta de esta sección **6**, basándose en la escala siguiente:

4	5	6	7	8	9	10
Me gustaría tenerla moderadamente		Me gustaría mucho tenerla			Me gustaría muchísimo tenerla	

Tenga en cuenta que los números usados en esta escala son diferentes a los usados en escalas anteriores

- 1.** Respeto y trato justo por parte de mi supervisor. **9**
- 2.** Trabajo estimulante y retador. **9**
- 3.** Posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto. **9**
- 4.** Una gran seguridad de permanencia en el puesto. **9**
- 5.** Compañeros de trabajo agradables. **9**
- 6.** Oportunidad de aprender cosas nuevas en mi trabajo. **9**
- 7.** Un salario alto y grandes primas. **9**
- 8.** Posibilidad de ser creativo/a e imaginativo/a en mi trabajo. **9**
- 9.** Promociones rápidas. **4**
- 10.** Oportunidad de desarrollo y progreso personal en mi puesto. **9**
- 11.** Posibilidad de realización personal en mi trabajo. **9**

SECCIÓN 7

En general, la gente difiere en los tipos de trabajo que les gustaría desempeñar. Las preguntas de esta sección le dan la oportunidad de manifestar qué es lo que personalmente considera más importante en lo que se refiere al trabajo.

En cada una de las siguientes preguntas se describen brevemente dos tipos diferentes de trabajo. Se le pide que indique cuál de los dos preferiría si tuviera que elegir entre ellos.

Al contestar cada pregunta debe suponer que todas las demás características de ambos puestos son iguales. Preste atención únicamente a las características que se citan en cada momento. A continuación se le dan dos ejemplos:

PUESTO A			PUESTO B	
Un puesto que requiere utilizar equipos mecánicos la mayor parte del día.			Un puesto que requiere trabajar con otras personas la mayor parte del día.	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

Si a Ud. le gusta trabajar tanto con gente como con equipos mecánicos, debería poner un círculo alrededor del número 3, en el primer ejemplo de la página correspondiente a esta Sección 7 en el cuadernillo de respuestas.

A continuación hay otro ejemplo. En este caso se le pide una elección más difícil, pues ambos tienen algunos rasgos negativos.

PUESTO A			PUESTO B	
Un puesto en el que tenga que exponerse a considerable peligro físico			Un puesto que requiere que Ud. trabaje a 100 Kms. de su casa y de su familia	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

Si prefiere exponerse a peligros físicos más que trabajar lejos de su casa, debería poner un círculo alrededor del número 2, en el ejemplo 2 del cuadernillo de respuestas.

Por favor, pida ayuda si no ha entendido exactamente cómo responder a estas preguntas.

PUESTO A			PUESTO B	
1				
(A): Un puesto donde la pagas sea muy buena.			(B): Un puesto en el que haya grandes oportunidades de ser creativo	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente
2				
(A): Un puesto que requiera tomar muchas decisiones importantes			(B): Un puesto donde haya gente agradable con quien trabajar	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente
3				
(A): Un puesto en el que se dé mayor responsabilidad a quienes hacen mejor su trabajo.			(B): Un puesto en el que se dé mayor responsabilidad a los/as empleados/as más leales y antiguos/as.	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente
4				
(A): Un puesto en una organización con problemas económicos y que tenga posibilidades de cerrar en el plazo de un año			(B): Un puesto en el que Ud. no pueda opinar sobre los planes de trabajo ni sobre los procedimientos para llevarlos a cabo.	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente
5				
(A): Un puesto muy rutinario			(B): Un puesto en que sus compañeros/as de trabajo no sean agradables	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente
6				
(A): Un puesto con un jefe que le critique sus aspectos personales y laborales delante de otros			(B): Un puesto que le impida desarrollar una serie de habilidades que le costó mucho aprender	
1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

7

(A): Un puesto con un supervisor/a que le respete y le trate con justicia

(B): Un puesto que le ofrezca muchas **oportunidades de aprender** cosas nuevas e interesantes

1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

8

(A): Un puesto con en el que existan altas **posibilidades de ser despedido/a**

(B): Un puesto con **pocas oportunidades de realizar una labor estimulante**

1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

9

(A): Un puesto en el que tenga oportunidad de desarrollar nuevas **habilidades y de promocionarse** en la organización.

(B): Un puesto que le proporcione mucho tiempo **libre y muchos beneficios** extras.

1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

10

(A): Un puesto que le permita muy poca **libertad** e independencia para decidir cómo realizar su trabajo.

(B): Un puesto en el que las condiciones físicas **de trabajo no sean buenas**

1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

11

(A): Un puesto con un **buen grupo de compañeros** de trabajo

(B): Un puesto que le permita **poner en práctica sus habilidades**

1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

12

(A): Un puesto que sea **poco o nada estimulante**

(B): Un puesto **que le obligue a trabajar aislado/a de sus compañeros**

1	2	3	4	5
Prefiero A rotundamente	Prefiero A más que B	Neutral	Prefiero B más que A	Prefiero B rotundamente

Anexo VI. Profesiograma

Hoja de Exigencias del puesto de trabajo
Fecha: 16/03/2018
Denominación del puesto: Técnico de Selección y Talento.
Departamento: Recursos humanos.
Formación y experiencia: licenciatura o grado en Psicología/ Diplomatura o grado en Relaciones Laborales / Experiencia mínima: 2 años.

Tabla 3. Hoja de Exigencias del puesto de trabajo.

Anexo VII. Descripción de puesto actual

Macrotareas
Realizar los procesos de selección asignados, con la mayor rapidez y efectividad posible, abarcando todas sus fases:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir la solicitud por parte de la empresa/cliente. ✓ Analizar la necesidad de los requisitos del perfil. ✓ Publicar la oferta de empleo. ✓ Filtrar los curriculums en función de los requisitos del puesto (Criba curricular). ✓ Entrevistar telefónicamente a los candidatos preseleccionados. ✓ Entrevistar personalmente a los candidatos seleccionados (entrevistas semiestructuradas y/o competencias requeridas). ✓ Realizar pruebas profesionales (*dependiendo del perfil). ✓ Negociar con el candidato las condiciones del puesto. ✓ Entrevistar al candidato junto al responsable del puesto ofertado (*dependiendo del perfil). ✓ Realizar el informe con terna de candidatos y consensuar con el cliente interno, candidato finalista. (*dependiendo del perfil). ✓ Recibir la autorización por correo electrónico (proceso selectivo) motivado por quien lo solicita, superior, evaluación RRHH. ✓ Comunicar al candidato la selección del mismo, confirmando su incorporación a la empresa. ✓ Confirmar las condiciones contractuales.

- ✓ Comunicar a las Áreas de Gestión implicadas (servicios de infraestructura, servicios de oficina, seguridad, retribución, comunicaciones) la incorporación del mismo.
- ✓ Registrar la gestión en el reporte semanal.
- ✓ Cerrar la selección.
- ✓ Gestionar y cerrar el archivo generado de la misma.
- ✓ Observaciones: Las tareas efectuadas en el proceso selectivo, dependen de los requisitos del puesto a evaluar (*dependiendo del perfil).

Ejecutar y mantener actualizadas las Descripciones de los Puestos de Trabajo

- ✓ Recibir correo electrónico solicitando la creación de un puesto de nueva creación o la modificación de la misma.
- ✓ Contactar con el Responsable Directo del área del puesto implicado, para concretar los detalles que han de figurar en la descripción correspondiente.
- ✓ Notificar la creación del puesto al Área implicada (retribución) para que lo registre en la base de datos de la empresa.
- ✓ Cargar la ficha del puesto al portal del empleado.
- ✓ Notificar los cambios a través de correo electrónico al superior directo.
- ✓ Notificar a las áreas implicadas (comunicación, Servicios de oficina) la persona que ocupará dicho puesto.
- ✓ Notificar en el reporte semanal la acción realizada.

Observaciones: cuando se crea un nuevo puesto de trabajo, debemos de crear la descripción de puesto de trabajo. Cuando se actualiza algo en la misma, debemos proceder a la gestión de las modificaciones oportunas.

Gestión y coordinación con Entidades colaboradoras los Procesos selectivos

- ✓ Recibir solicitud a través de correo electrónico indicando la necesidad de cubrir un puesto determinado.
- ✓ Gestionar procedimiento con entidades colaboradoras (empresas de trabajo temporal, consultoras externas, etc.)
- ✓ Publicar oferta en la web de la empresa.
- ✓ Recibir correo electrónico indicando Curriculum de posibles candidatos.
- ✓ Preselección Telefónica y entrevistas personales.
- ✓ Informar a la entidad externa los resultados de la selección (en el supuesto de que se trate de un candidato ofertado por la misma)
- ✓ Comunicar la incorporación al personal seleccionado.
- ✓ Comunicar la incorporación a las áreas implicadas.
- ✓ Comunicar la gestión realizada en el reporte semanal.

Observaciones: La gestión con las Entidades Colaboradoras, puede darse en mayor medida, cuando se cumplen las siguientes circunstancias: cuando las condiciones del perfil exigido son muy concretas y no se dispone de personal suficiente en la oferta de empleo publicada.

En el momento en que hay urgencia en cubrir la necesidad determinada. La empresa colaboradora, solicita la participación de un candidato concreto al proceso selectivo.

Ejecutar los procedimientos solicitados por el Supervisor Directo

- ✓ Ejecutar la redacción de un procedimiento de trabajo determinado.
- ✓ Responder a las solicitudes requeridas en el menor tiempo posible (las solicitudes por parte del responsable tienen prioridad sobre el resto de tareas diarias)
- ✓ Mantener el reporte semanal actualizado.
- ✓ Elaborar Informes (una vez al mes, pero no cada semana)
- ✓ Evidenciar las Selecciones realizadas.
- ✓ Chequear la documentación de la selección.
- ✓ Asistir a las reuniones semanales de Área.
- ✓ Las tareas expuestas, no siguen un orden de actuación concreto ya que las tareas encomendadas por el supervisor Directo pueden ser de diversa índole.

Desarrollo y ejecución de procedimiento de Becas/ Prácticas de inserción laboral

- ✓ Recibir Correo electrónico por parte del tutor, indicando la necesidad de incorporar a un alumno determinado (dirigido al responsable del Área implicada).
- ✓ Recibir solicitud de gestión a través de correo electrónico, incluyendo al personal de Área/Departamento implicado (Responsable del Área necesitada, Supervisor directo, Director/a de la empresa que lo solicita, Director/a de RRHH y Servicios de oficina).
- ✓ Publicar Oferta de Empleo por parte de la entidad colaboradora y de la empresa formadora.
- ✓ Seleccionar y analizar los currículums (criba curricular).
- ✓ Entrevistar telefónicamente a los candidatos preseleccionados.
- ✓ Entrevistar personalmente a los candidatos seleccionados (entrevistas semiestructuradas y/o competencias requeridas)
- ✓ Comunicar al candidato la elección del mismo.
- ✓ Gestionar los convenios requeridos. Contactar con la entidad colaboradora para confirmar las condiciones de tales contratos.
- ✓ Confirmar con el candidato su incorporación a la empresa.
- ✓ Comunicación a las áreas de gestión implicadas (tutor, servicios de infraestructura, servicios de oficina, seguridad, relaciones laborales, retribución) de la incorporación del alumno. De manera que se pueda acondicionar el puesto del mismo.
- ✓ Plantilla de confirmación al tutor del candidato seleccionado.
- ✓ Registro del alumno en los reportes correspondientes.
- ✓ Registro de costes y pago en el reporte correspondiente.
- ✓ Cerrar la solicitud.

Evaluación y desarrollo del personal Interno de la empresa

-
- ✓ Generar las fichas de evaluación por objetivos que se deben cumplimentar en el año en curso “A principio del año de evaluación” (Formalización de la ficha, estimación del alcance de los objetivos a cumplir)
 - ✓ Generar ficha de personal (a final del año de evaluación) para analizar los objetivos alcanzados.
 - ✓ Liberar ficha a personal evaluador (Personal con gente a su cargo) y al personal evaluado. (Ficha pendiente. Desde ese momento, el responsable y cada trabajador tendrá disponibilidad para cumplimentar la ficha de evaluación .A partir de entonces, la ficha pasará por los siguientes estados: Grabada, finalizada.)
 - ✓ Cerrar el proceso a través del portal del empleado.
 - ✓ Valorar los resultados de las evaluaciones en función de los objetivos.
 - ✓ Valorar los resultados de las evaluaciones en función de las competencias.
 - ✓ Generar reporte correspondiente.
-

Tabla 4. Análisis de las macrotareas efectuadas en el puesto.