

MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos

PARTE 1



Autor

Delia Carmen Dumitru Sopirla

Tutores

María Pilar Jerez Gómez

Carlos Jesús Cano Guillén

Fecha

Junio 2013

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA 2012-2013

PARTE 1

Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos

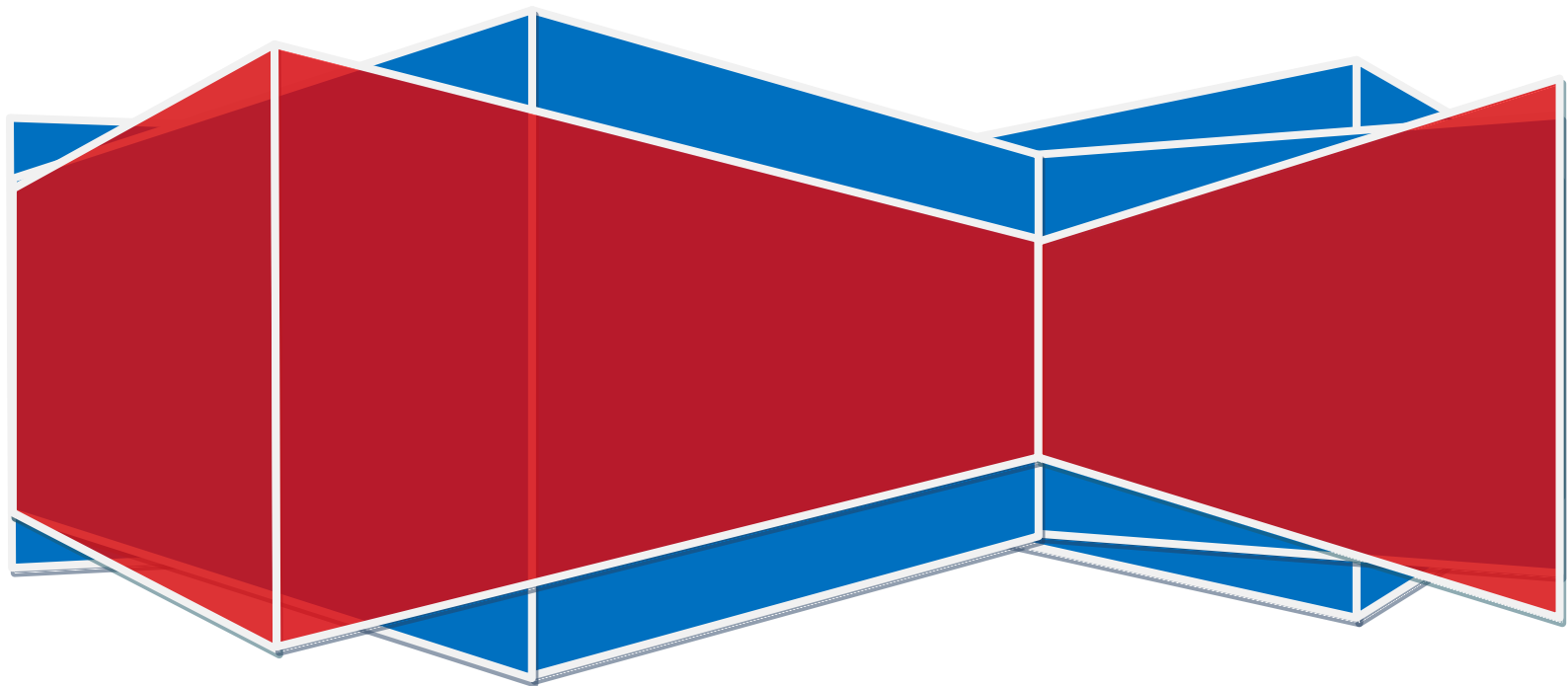


TABLA DE CONTENIDO

1.	JUSTIFICACIÓN.....	3
1.1	Descripción del problema	3
1.2	Objetivo general a conseguir con el Plan de Gestión de Recursos Humanos.....	3
1.3	Objetivo específico del Plan de Gestión de Recursos Humanos	4
1.4	Metodología.....	4
2.	EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..	5
2.1	Necesidad de la Gestión de Recursos Humanos	5
2.2	Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos.....	8
2.3	Funciones del área de Recursos Humanos.....	13
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
3.1	Características	15
3.2	Análisis de las 5 fuerzas.....	17
3.3	Evolución del mercado tecnológico. Mercado español	20
3.4	Análisis de compra de los consumidores	25
4.	LA EMPRESA	30
4.1	Historia.....	30
4.2	Misión, Posicionamiento, Valores y Visión	34
4.3	Análisis DAFO	37
4.4	Análisis DAFO de Recursos Humanos.....	38
4.5	Mapa estratégico	39
5.	PLAN ESTRÁTEGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO EMPRESARIAL ALMERIELECTRO	44
5.1	Organigramas (mayo 2013)	44
5.2	Análisis de las Necesidades y Diseño del Puesto de Trabajo	53
5.3	Selección y Reclutamiento del personal.	59

5.4	Incorporación y Acogida	74
5.5	Planes de Carrera	78
5.6	Plan de Formación	79
5.7	Evaluación del Desempeño.....	100
5.8	Plan de Retribución.....	107
5.9	Evaluación del Clima Laboral.	117
5.10	Cronograma de actividades	121
5.11	Coste del diagnóstico del Plan de Recursos Humanos.....	127
5.12	Beneficios Esperados	128
5.13	Cuadro de Mandos Integral de Recursos Humanos	132
6.	BIBLIOGRAFÍA	143
7.	ANEXOS	148
I.	Cuestionario de Análisis del Puesto de Trabajo	149
II.	Fichas de Puestos de Trabajo ALMERIELECTRO	155
III.	Pautas Generales para la Elaboración de la Carta de Presentación y del CV en España.....	176
IV.	Pautas para realizar una Entrevista	182
V.	Manual del Entrevistador.....	186
VI.	Manual de Acogida.....	189
VII.	Carman Formación	206
VIII.	Encuesta de Clima Laboral	220
IX.	Convenio Colectivo	226

1. JUSTIFICACIÓN

1.1 Descripción del problema

El grupo ALMERIELECTRO*¹ es una empresa, cuya forma jurídica es la de sociedad anónima, donde su propietario es administrador único del grupo empresarial. Cuenta con más de 25 años de historia, y en todos estos años ha ido aumentando en establecimientos repartidos por toda España y en personal. Por esta razón desde la empresa se nos pidió que hiciéramos un Plan de Gestión Recursos Humanos. El sector al que pertenece la empresa está marcado por dos aspectos fundamentales, primero la gran competencia que tiene este sector maduro, y segundo la situación de crisis del sector y de la economía.

La empresa considera que una buena estrategia de diferenciación, junto con la calidad de los productos, es la calidad del servicio y esta se consigue tanto con la adaptación total de la persona al puesto que ocupa, como con los valores que desde la empresa se intentan transmitir, de forma que sean perfectamente interiorizados por el personal. Por tanto, considera al personal un ventaja competitiva que puede llevar a la empresa a conseguir tanto los objetivos a largo plazo como a corto plazo.

1.2 Objetivo general a conseguir con el Plan de Gestión de Recursos Humanos

Lo que se intenta conseguir con el desarrollo e implantación del plan de gestión de recursos humanos, es dotar a la empresa de una herramienta para la consulta ágil y eficaz. Una fuente de información valiosa a la hora de orientar la estrategia de la empresa en el medio y largo plazo, identificando y resolviendo los problemas del día a día, y dotando también a los empleados de las pautas, obligaciones y necesidades de la organización para, de esta forma, actuar en consecuencia.

Por todo esto el plan de gestión de recursos humanos que se ha desarrollado, no es solo un manual de actuación, sino una estrategia de gestión de los recursos humanos que se unirá a la estrategia general de la empresa.

¹ Por razones de confidencialidad tanto los nombres de empresas como las demás reseñas particulares han sido cambiadas con nombres ficticios.

1.3 Objetivo específico del Plan de Gestión de Recursos Humanos

El objetivo fundamental y concreto del plan de gestión de recursos humanos es conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que contribuya al logro de los objetivos generales de la empresa.

1.4 Metodología

En este plan de gestión de recursos humanos, hemos partido desde cero, ya que la empresa no había realizado ningún tipo de acción en este sentido, y no cuenta tampoco con ningún certificado de calidad, que nos sirviera de base, para comenzar nuestra investigación y desarrollo del plan.

Por tanto vamos a seguir desde el principio el esquema fundamental que debe tener todo plan de gestión de recursos humanos, adaptándolo a la situación y sector de la empresa.

Comenzaremos con lo fundamental y que tampoco tiene la empresa, un organigrama actualizado de toda la empresa.

Como con la definición de la misión, visión y valores de la empresa, esta se realizara contando con la colaboración del personal ejecutivo de la empresa.

Después de este primer contacto y fundamental para enmarcar en qué situación se encuentra la empresa a nivel de recursos humanos, seguiremos con el análisis y diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, incorporación y acogida: plan de socialización, formación y desarrollo, evaluación del desempeño -para esta parte haremos una medición inicial del desempeño, que le servirá a la empresa como medida base para después de implantar el plan de gestión de recursos humanos volver a medir el desempeño y así tener un intervalo de mejora-, y por último la retribución.

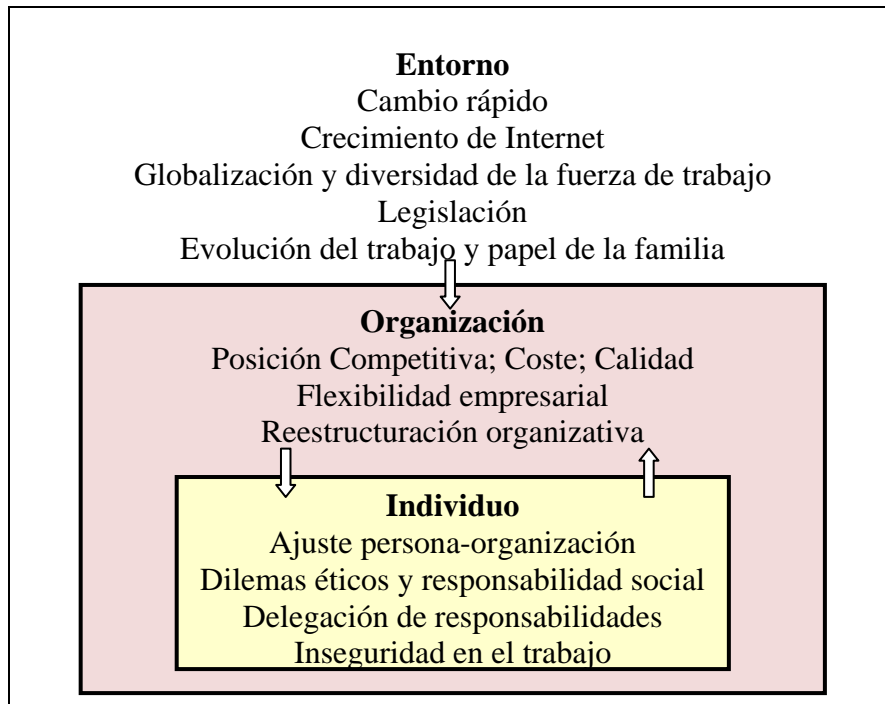
2. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Necesidad de la Gestión de Recursos Humanos

Expuestas a cambios de naturaleza, amplitud y con una velocidad de evolución sin precedentes, las empresas tienen que responder a la incertidumbre creada y a las nuevas exigencias y esto se puede realizar con éxito solo con una cultura de gestión orientada en aumentar el nivel de competitividad en un mercado global. Uno de los factores con influencia significativa en la obtención y mantenimiento de las ventajas competitivas es la disponibilidad por parte de las organizaciones de recursos y capacidades humanas suficientes y distintivos para afrontar las amenazas y oportunidades del entorno. Bajo el término genérico de recursos humanos se incluye la gestión de todas las personas que trabajan en una empresa, independiente del nivel que cada una de ellas ocupa en la jerarquía organizativa. Esta gestión es una de las funciones empresariales que ha experimentado un cambio importante de visión pasando, desde un plano secundario, a ser valorada como determinante del éxito organizacional. Las políticas de recursos humanos se han transformado en herramientas para la adhesión de los empleados al proyecto de empresa y, en la implantación de las estrategias y las transformaciones organizativas necesarias para mantener y aumentar la competitividad.

La gestión de recursos humanos tiene que responder a una serie de exigencias del entorno, organizativas y exigencias individuales que se pueden representar según Gómez-Mejía et al. (2001: 4).

Recuadro 1: Exigencias para los Recursos Humanos.

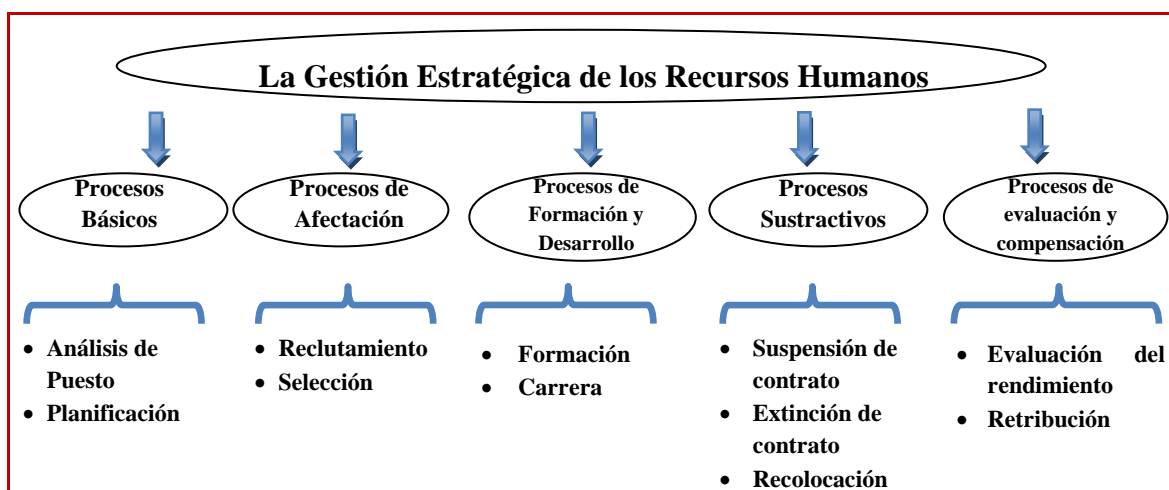


Fuente: Adaptado de Gómez-Mejía, Balkin y Cady (2001:4).

La gestión de recursos humanos no cumple solo el nivel funcional tradicional vinculado con la gestión de personal, sino que forma parte del nivel estratégico de generación de recursos y capacidades valiosas y diferenciadoras frente a las de otras empresas situadas en las mismas condiciones. La gestión de recursos humanos tiene que responder hoy en día a la percepción de los empleados como un recurso a optimizar, manteniendo el equilibrio entre los factores sociales y económicos y aunque no puede llegar en todos los casos a ser individualizada y personalizada tiene que tomar en cuenta a cada empleado de una organización, siendo consciente de las características de su personal para poder llegar a la satisfacción del cliente interno (empleado), asegurando el óptimo en coste y eficiencia, y el cliente externo que es el cliente o socio de la empresa.

Considerando como argumentada la necesidad de la gestión de recursos humanos en la empresa, a continuación, se propone repasar brevemente su evolución y argumentar el enfoque desde la perspectiva estratégica, para posteriormente tratar los principales procesos en el contexto del caso práctico. Estos procesos están representados de manera esquemática en el recuadro 2:

Recuadro 2: Funciones y actividades en la Gestión de los Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Dolan (2007) y Durán (2004).

No son de menos importancia o actualidad temas como la salud e higiene en el trabajo y la gestión del riesgo laboral así como la gestión internacional y multinacional de los recursos humanos.

Son las influencias internas y externas las que condicionan las funciones y actividades relativas a los recursos humanos, pero en todo momento se requiere una congruencia de todos los procesos, tanto interna en el sistema de recursos humanos como con el entorno empresarial, para asegurar resultados óptimos de la gestión de recursos humanos. Entre las influencias internas tienen mayor importancia: el apoyo de la alta dirección, la estrategia de la organización, la cultura institucional reflejada en los valores de la organización, la tecnología empleada y la estructura organizativa y el tamaño de la organización. Entre las condicionantes externas, de mayor impacto están: la economía, desde el plan local a internacional condicionando los niveles salariales, índices de desempleo, métodos de reclutamiento; la competencia nacional e internacional; la evolución demográfica; los valores sociales; y por último, no menos importante, la legislación.

Para obtener un resultado en consonancia con la situación actual y para utilizar todos los avances en el campo a lo largo del tiempo, se ha considerado necesario consultar las fuentes bibliográficas y realizar un breve resumen de la evolución y del estado actual del conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos, con el fin de elegir las mejores herramientas para realizar nuestro trabajo. Esta evolución en el tiempo de la gestión de los recursos humanos se presenta a continuación.

2.2 Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos

Para la realización del Plan de Recursos Humanos de la empresa ALMERIELECTRO nos hemos basado en la última etapa de evolución de la gestión de recursos humanos, es decir, la etapa estratégica. Realizando un estudio de la bibliografía sobre el tema, se ha podido observar cuál ha sido la evolución en el tiempo de la gestión de recursos humanos y qué implicaciones ha tenido sobre esta cada etapa, desde la aparición de la Dirección de recursos humanos.

La aparición de la Dirección de Recursos Humanos (DRH), así como se entiende a partir de mediados de los años ochenta², es el resultado de la transformación de las prácticas de gestión de personal bajo la influencia del desarrollo de los enfoques sobre las organizaciones y personas.

Los planteamientos entre la etapa de administración de personal y la actual DRH se han diferenciado tanto en: (1) denominación, que ha reflejado las diferentes formas de entender al capital humano en la empresa; (2) contenidos, reflejados en las tareas incluidas y los objetivos propuestos; (3) así como en su posición en el organigrama, que viene a reflejar el estatus de la función de recursos humanos en la empresa.

Se puede identificar, según Valle (2006), las siguientes etapas de la evolución de los recursos humanos:

I. Etapa administrativa.

Denominándose de forma generalizada como "Administración de personal", con su desarrollo entre principio del siglo XX y los años sesenta, tiene influencias provenientes de las teorías de Taylor que promovían, por primera vez, una administración y un método científico de trabajo. Se valoraba la estandarización y sincronización de las tareas dentro de las empresas junto con la especialización del personal. Las empresas manifestaban preocupación exclusivamente por incrementar la productividad y motivaban a los empleados con incentivos económicos y disciplinarios.

² Armstrong, 1992:16

II. Etapa de gestión

Durante los años sesenta se desarrolla el enfoque comportamental, con los estudios de motivación y la propuesta de Maslow de una escala de valores de las necesidades humanas, la teoría propuesta por Herzberg sobre los factores higiénicos y motivacionales para explicar los comportamientos en el trabajo, así como los análisis y propuestas realizadas por Argyris, Likert o McGregor³ que inciden en que los resultados de las organizaciones dependen del comportamiento de los individuos. En la década de los setenta surge el desarrollo organizativo⁴ enfocado a aumentar la efectividad global de la organización frente a las variaciones del entorno. Se enuncia la necesidad de integrar los objetivos de la empresa y los individuales al igual que la participación y el compromiso de los miembros de la organización. En consecuencia se incluyen en la función de recursos humanos sistemas más complejos de remuneración, valoración y formación y se comienzan a aplicar los principios de motivación al diseño del trabajo⁵.

III. Etapa de desarrollo.

Es en la década de los años ochenta, como consecuencia de las crecientes presiones competitivas, cuando la denominación de Administración de Personal (AP) se sustituye por la Dirección de Recursos Humanos (DRH)⁶. Aunque los cambios de concepto aparentemente no se diferencian de manera radical frente a las etapas anteriores, se distinguen en cuanto a la percepción de los recursos humanos por primera vez como un recurso estratégico y no como un gasto⁷, y las responsabilidades asociadas pasan a la línea media de la alta dirección, la función pasa a recaer tanto en los empleados como en el personal de dirección⁸. El concepto de DRH definido como un enfoque estratégico⁹ posiciona a las personas de una organización como uno de los activos más valiosos. Los objetivos principales de DRH según el modelo propuesto por Guest (1987:516) enfatizan en: la integración estratégica que supone integrar los recursos humanos en los planes estratégicos alineando las políticas de RRHH con el resto de las políticas de la empresa, reconociendo la importancia de estos recursos e identificando los intereses de los

³ Maslow (1954); Herzberg (1954); Argyris (1957); Likert (1961); McGregor (1969).

⁴ Chiavenato, 1989:455

⁵ Armstrong, 1992:28

⁶ Hendry y Perrigrew, 1990:19; Legge, 1995:63; Lundy y Cowling, 1996:46.

⁷ Besseyre Des Horst, 1990:46-7

⁸ Legge, 1987:27-8

⁹ Armstrong, 1992:13

empleados con los de la organización; el compromiso de los empleados con la empresa como factor de motivación e implicación en la organización; la flexibilidad de las estructuras y los empleados; la calidad de las políticas de RRHH y de las actuaciones de todos los empleados. De manera sintética el modelo de DRH propuesto por Guest (1987) se puede presentar como en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Modelo de DRH propuesto por Guest (1987).

Políticas	Resultados de RRHH	Resultados Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Organización, diseño y análisis de puestos • Gestión del cambio • Reclutamiento, selección y socialización • Valoración del rendimiento • Formación y desarrollo • Sistemas de remuneración • Sistemas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración estratégica • Compromiso • Flexibilidad y adaptabilidad • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos resultados • Solución de problemas • Éxito en el cambio • Baja rotación • Bajo absentismo • Reducción de quejas • Optimización de los RRHH

Fuente: Guest (1987:516).

IV. Etapa estratégica.

De forma casi paralela a la evolución del concepto de DRH se desarrolla, apoyándose en la teoría de recursos y capacidades en la dirección estratégica, el concepto de dirección estratégica de recursos humanos GERH, compartiendo con DRH orientación estratégica, racionalidad y objetivos¹⁰. La diferencia entre las dos fases evolutivas reside por un lado en que la relación estrategia-recursos humanos es cada vez mas proactiva¹¹ y por el otro lado parte del supuesto de que las personas pueden ser fuente de ventaja competitiva para la empresa. Esta diferenciación está motivada por la exposición del entorno empresarial a cambios cuyos naturaleza, intensidad y velocidad suponen retos para la gestión de personal¹². La globalización de los mercados¹³, la terciarización de la economía¹⁴ junto

¹⁰ Lundy y Cowling, 1996:80

¹¹ Hendry y Pettigrew, 1990:22

¹² Gómez-Mejía, 2001:4; Casanova, 2002:376

¹³ Albizu y Landeta, 2001:128; Gomez-Mejía et al., 2001:8; Casanova, 2002:376

¹⁴ Albizu y Landeta, 2001:128; Gomez-Mejía et al., 2001:10

con los cambios de demanda y de las exigencias de los consumidores¹⁵ constituyen retos derivados de factores económicos. A estos se suman los retos derivados de factores tecnológicos, los retos derivados de los factores político-legales, los que provienen de los cambios socio-demográficos y los derivados de factores organizativas de las empresas como por ejemplo la reestructuración, aplanamiento de la estructura organizativa, descentralización creciente de las decisiones¹⁶, o la implantación de sistemas capaces de aumentar la flexibilidad de la empresa.

Los objetivos de la GERH comparten finalidad con los del enfoque de DRH ampliándolos. Considerando los elementos diferenciadores estos objetivos se pueden presentar de manera sintética como:

(1) Integración y participación, suponiendo:

- Contribuir en analizar y afrontar los retos que se plantean a la empresa.
- Identificar las fuentes de ventajas competitivas sostenibles y formular estrategias para desarrollarlas.
- Atraer, mantener y motivar los talentos para cumplir los objetivos empresariales. Significa lograr su implicación y compromiso con la empresa satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades de estos empleados.
- Diseñar, desarrollar e implantar políticas de recursos humanos orientadas al logro de los objetivos empresariales ajustándose y apoyando las estrategias de la empresa.

(2) Rendimiento.

Entendiendo como tal la calidad en todas las acciones y el logro de objetivos.

(3) Flexibilidad.

Es una de las prioridades de GERH. Busca la flexibilidad contractual, funcional y salarial contribuyendo a lograr la flexibilidad productiva y económica de la empresa mediante el desarrollo de una cultura favorable en este sentido.

(4) Innovación.

Como objetivo básico para GERH, dada la importancia de la innovación como fuente de ventaja competitiva y la relación entre su desarrollo en la empresa y la presencia de

¹⁵ Albizu y Landeta, 2001:128

¹⁶ Gómez-Mejía et al., 2001:12

personal capacitado y creativo, se presenta la implantación de políticas de RRHH que capten el personal adecuado y que estimulen el comportamiento innovador en la empresa.

Observando la posición del departamento de RRHH en esta etapa en los organigramas de las empresas, constatamos que este pasa a depender directamente de la dirección general.

En resumen, considerando el componente humano como un factor determinante de la competitividad de la empresa se tiene que incorporar este recurso en el proceso de análisis estratégico, adoptando enfoques de gestión estratégica en el planteamiento de los procesos como selección, formación, carrera, evaluación y retribución etc., de manera que estos cumplan sus objetivos de manera congruente con la estrategia general de la organización.

Según Dolan (2007) para llevar a la práctica la gestión estratégica de los recursos humanos en la organización se tienen que cumplir las siguientes condiciones:

1. *"La empresa debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que son relevantes.*
2. *Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.*
3. *Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.*
4. *La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.*
5. *Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.*
6. *Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrolla su actividad."*

El proceso de gestión estratégica de los recursos humanos tiene, como en la dirección estratégica general de una organización, dos etapas.

La primera etapa parte de la definición de la misión de la organización y es la que formula la estrategia en función de que es y que se propone la organización ser en su entorno. La segunda etapa incorpora la implantación de la estrategia establecida mediante el desarrollo de la misión y alcance de los objetivos estratégicos, siendo necesario para plantearlos realizar un análisis externo de amenazas y oportunidades y un análisis interno para identificar las fuerzas y debilidades relacionadas a los recursos humanos. Tras la formulación de los objetivos la empresa tiene que seleccionar la orientación para los planes de acción dentro del enfoque operacional de gestión de recursos humanos (selección, retribución, formación, etc.). El proceso continua con el control de nivel de consecución de los objetivos establecidos. De manera esquemática se presenta el proceso en el recuadro 3:

Recuadro 3: Proceso de dirección de RRHH.



Fuente: Dolan (2007).

2.3 Funciones del área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. Otro aspecto fundamental es la política salarial, es decir, elegir una política salarial que sea atractiva para el personal. El Plan de Organización y de Recursos Humanos tiene como finalidad analizar,

seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se tiene que elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas de reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal.

El objetivo de un organigrama es organizar el personal de la empresa asignando a cada puesto las funciones, tareas y responsabilidades. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

La formación de los empleados es muy importante y para ellos se establecerá un plan de formación específico para el perfil profesional en la empresa, con el objetivo de planificar, evaluar y mejorar las competencias de los trabajadores. Para evaluar la formación existen varios modelos. Un modelo que haya sido aceptado y probado en múltiples organizaciones es el Modelo de Kirkpatrick. En él se describen de forma muy práctica las técnicas de evaluación de programas de formación. Este modelo habla de cuatro niveles de evaluación de la formación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales exige a la empresa a velar por la seguridad y la salud de los empleados. En este sentido, se debe de elaborar un Plan con el objetivo de proteger y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores frente a los riesgos laborales. Además, se debe analizar e identificar cuáles son las principales causas de riesgos laborales a los que estarán expuestos los trabajadores y las medidas correctoras que se adoptan.

En el Plan de Recursos Humanos que hemos realizado para la empresa ALMERIELECTRO, hemos tratado de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución. Todas estas funciones que pertenecen al Departamento de Recursos Humanos están analizadas y descritas a continuación en nuestra propuesta de Plan de Recursos Humanos de la empresa.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 Características

El sector de los electrodomésticos es un sector muy concentrado. Los fabricantes son un reducido número de grupos especializados, mientras que los distribuidores tienden a asociarse para aumentar su competitividad.

Europa y Estados Unidos son dos de las principales áreas que tradicionalmente han venido configurando y dominando el mercado mundial de electrodomésticos.

Hasta el comienzo de la década de los años 80, estos dos polos de actuación habían convivido de una manera bastante independiente. A partir de esta década, el sector pasa de estar formado por empresas nacionales a estar dominado por empresas multinacionales, en un mercado caracterizado por una fuerte competencia en precios.

Actualmente, existen empresas multinacionales que dominan el mercado de los electrodomésticos de línea blanca. El mercado europeo está liderado por dos grandes grupos: El grupo alemán Bosch- Siemens, y el grupo sueco Electrolux. Por su parte, en el mercado norteamericano el líder indiscutible es el grupo estadounidense Whirlpool.

En gama marrón, destacamos la imparable evolución de Panasonic en este año.

En este contexto de elevada competencia, las empresas intentan ganar cuota de mercado compitiendo en costes, desarrollando nuevos productos, a la vez que intentan fidelizar a sus clientes mediante las nuevas tecnologías y el servicio postventa.

El panorama empresarial del sector en España ha pasado por diferentes fases de expansión. La década de los sesenta es importante destacarla, debido principalmente al despegue económico y al boom de la construcción, permitió una demanda generalizada de equipamiento en los hogares españoles.

Ante tal situación, aparecieron un gran número de empresas y con el paso del tiempo, la oferta comenzó a superar la demanda, generando competencia entre las empresas.

La década de los ochenta se caracterizó por varios elementos: crisis económica en un contexto en el que la oferta siguió superando a la demanda; empresas con baja productividad y escasa competitividad, deficiente comercialización y excesiva fuerza laboral.

En los últimos años, en plena crisis económica, España intenta relanzar el sector mediante medidas impulsadas desde el Gobierno como el Plan Renove. Además de la competencia en precios, las empresas cada vez le dan más importancia a aspectos como la calidad, las prestaciones o el respeto al medio ambiente, que son factores que cada vez influyen más en las decisiones de compra por parte de los clientes. Debido a esto los tres grupos líderes del sector en España: BSH, el Grupo Fagor y Electrolux, invierten cada vez más en I+D+I y en aspectos medioambientales.

Dentro de este sector, los productos se encuentran divididos básicamente en tres gamas:

- Gama blanca
- Gama marrón
- Pequeños Aparatos Electrodomésticos (PAE).

Cabe destacar que cada subsector de electrodomésticos tiene una forma de adaptación distinta a la situación actual del sector.

Los electrodomésticos de línea blanca se denominan así, porque generalmente eran de color blanco, aunque actualmente los podemos encontrar en otros colores. Se caracterizan por su gran tamaño y una prolongada vida útil, que en algunos casos supera los 10 años. Entre los electrodomésticos de línea blanca encontramos aparatos como lavadoras, frigoríficos, aires acondicionados o secadoras entre otros.

Los electrodomésticos de línea marrón, suelen considerarse artículos de lujo, aunque muchos de ellos han pasado a convertirse en productos de consumo cada vez más masivo. Podemos encontrar en esta categoría aparatos como televisores, reproductores de audio, de vídeo, de música o de DVD.

Los Pequeños Aparatos Electrodomésticos, denominados comúnmente PAE, se subdividen a su vez en tres categorías:

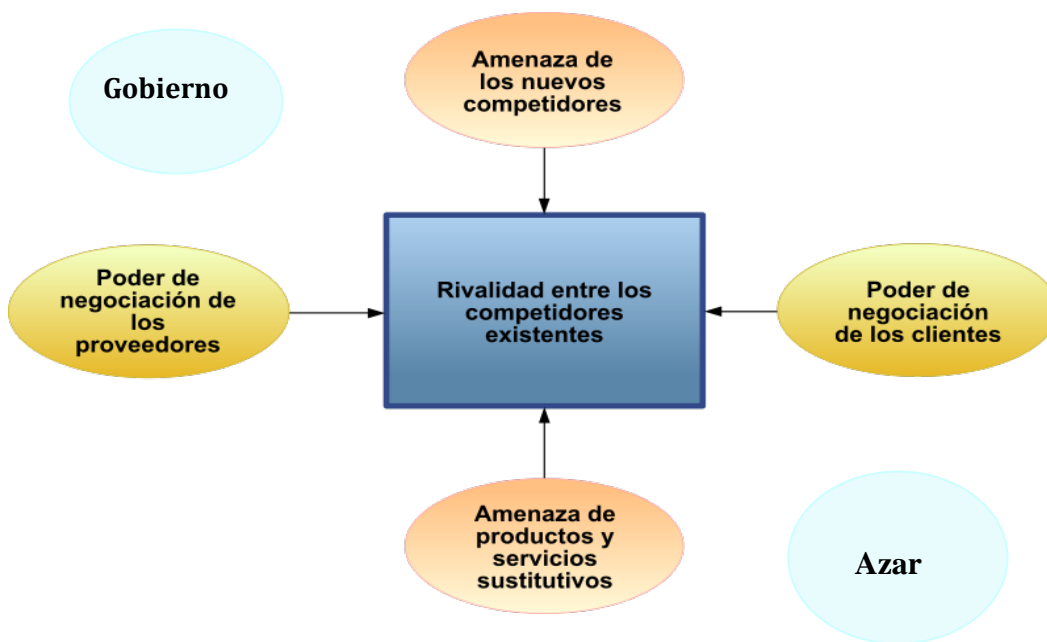
- Mantenimiento de la casa: Plancha, aspiradora, estufa, ventilador...
- Preparación alimentaria: Microondas, sandwichera, licuadora, cafetera, tostadora, freidora, batidora, robot de cocina...
- Higiene y belleza: Depiladora, maquinilla de afeitar, secador de pelo, moldeador, cepillo eléctrico...

3.2 Análisis de las 5 fuerzas

Para conocer en mayor profundidad las fuerzas, o grupos de interés que afectan de forma directa al sector, según Porter (1980) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. Hablamos del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Por lo tanto, nosotros hemos realizado un análisis de los siguientes puntos que hemos considerado principales: Proveedores, clientes, competidores, amenaza de productos sustitutivos, Gobierno y entorno legal y barreras de entrada al sector.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Proveedores

Entre los proveedores, encontramos tanto fabricantes nacionales como internacionales, los cuales fabrican tanto en Europa como en Asia electrodomésticos, pequeño material electrodoméstico, aires acondicionados, informática y telefonía. Se distribuyen por gamas.

El Grupo trabaja con una diversidad de marcas, que normalmente se agrupan en grupos:

- Grupo Electrolux : Electrolux – AEG- Zanussi - Corbero
- Grupo BSH : Bosch – Siemens – Ufesa – Balay-GaGGenau
- Grupo Candy /Otsein-Hoover
- Grupo Teka: Buades-Teka-Portinox
- Marcas únicas: Miele – Panasonic – Sony- Samsung - Sharp – Fujitsu – Mitshubishi – Nevir

Además, cuenta con su propia marca blanca Nortline, cuyo fabricante es Tensai. Contamos con otros proveedores como Teka para lavado y secado.

Los precios vienen establecidos de origen, ya que se negocian con plantillas de condiciones a través del Grupo de Compras Nacional Grupo ELGESA.

Clientes

Grupo ALMERIELECTRO cuenta con diversos tipos de clientes, cabe destacar:

- Tiendas independientes minoristas de electrodomésticos.
- Tiendas minoristas agrupadas en pequeños grupos de compra
- Instaladores de climatización
- Mueblistas de cocina
- Constructores

Debido a la situación actual del mercado, apenas hay poder de negociación. Este se basa más en la rotación del producto/ compra por volumen y sobre todo la financiación.

Competidores

- Otros mayoristas del sector.
- Fabricantes que venden su producto directamente al usuario final a través de internet.
- Category killers
- Grandes superficies de venta directa a cliente final

Amenazas de productos y servicios sustitutivos.

En este caso, se trata de un sector donde existen muchos productos iguales o similares, como ocurre con los electrodomésticos, suponen por lo general baja rentabilidad porque nos podemos encontrar: Propensión del consumidor a sustituir, precios relativos de los productos sustitutivos, coste o facilidad del cambio del comprador, nivel percibido de diferenciación del producto o servicio, disponibilidad de sustitutos cercanos.

Por ello, el Grupo ALMERIELECTRO como distribuidor de productos, se identifica por ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, buena gestión en la entrega de productos, buenas condiciones de financiación, compras por volumen...

Gobierno y entorno legal

Puesto que el grupo se encuentra presente en distintos puntos geográfico, deben adaptarse a las exigencias legales de las regiones y países donde distribuyen.

Como en el caso de las ventas en el archipiélago canario, o las exportaciones que realizan a países como Marruecos o Grecia.

Estas transacciones se ejecutan según la normativa correspondiente de exportaciones internacionales.

También les afectan los cambios económicos y sociales que transcurren en los países de los fabricantes.

Barreras de entrada

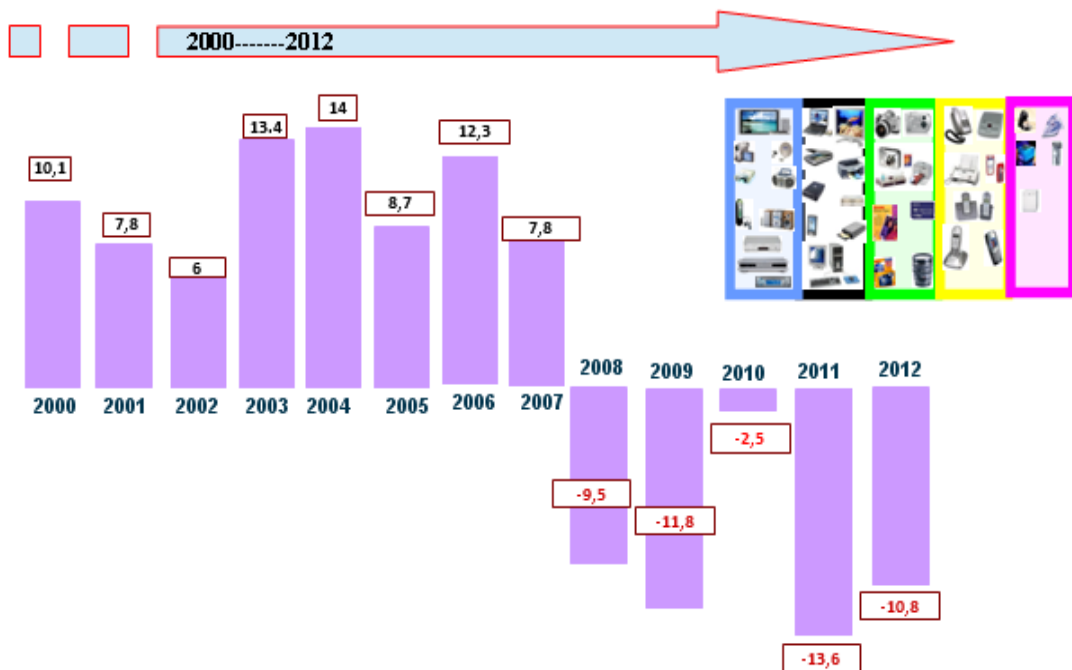
Para poder desarrollar la actividad de distribución en la actualidad, se ha de disponer de una infraestructura en plataformas de almacenaje y logística adecuadas, así como herramientas de control de gestión comercial y financieras operativas. Por lo tanto no es fácil introducirse en el mismo.

Lo ideal es asociarse a un buen grupo de compras que negocie para ellos las mejores condiciones de compra, ya que son los que dirigen el rumbo del sector actualmente. También hay que tener en cuenta que estos grupos exigen compromisos de compra y unas altas cuotas de asociación.

3.3 Evolución del mercado tecnológico. Mercado español

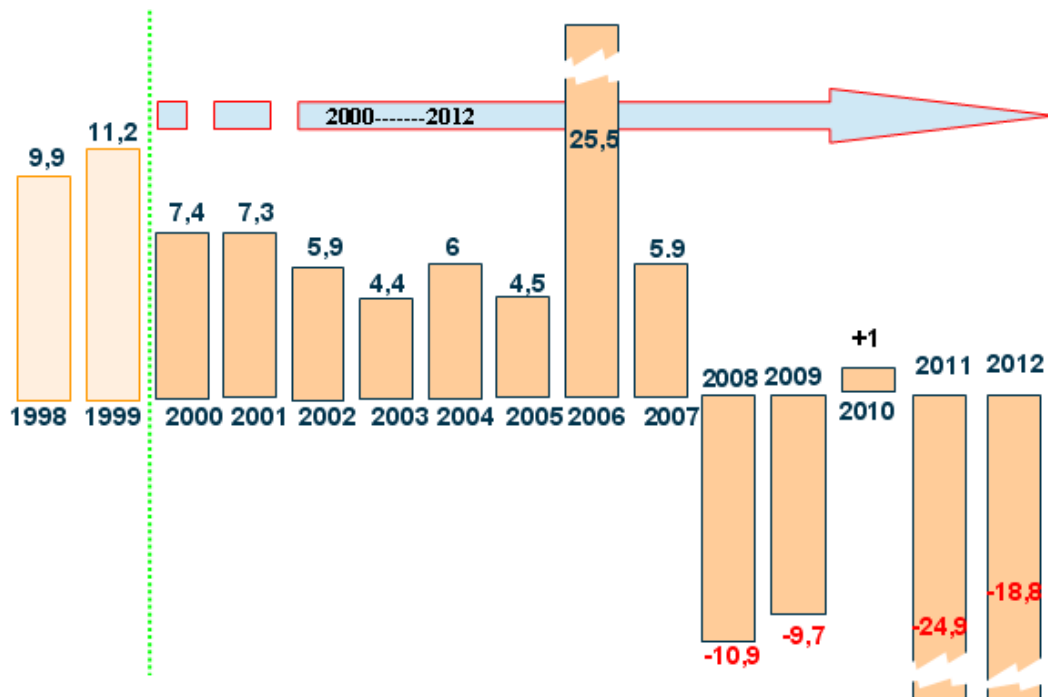
El Grupo GfK, es una de las principales organizaciones de investigación de mercados del mundo, centrándose principalmente en las áreas de Informática, Telecomunicaciones, Consumer Electronics, Línea Blanca, Fotografía y Pequeño aparato electrodoméstico. Este grupo realiza unos estudios de la evolución del mercado tecnológico español. Vamos a ver los datos más característicos haciendo una comparativa entre el año 2000 y 2012. En las siguientes gráficas podemos ver la evolución del porcentaje de ventas. Estos datos son referentes a proveedores y grupos, es decir, lo que venden los proveedores a los grupos y a las tiendas independientes.

- BIENES DE CONSUMO TECNOLÓGICO



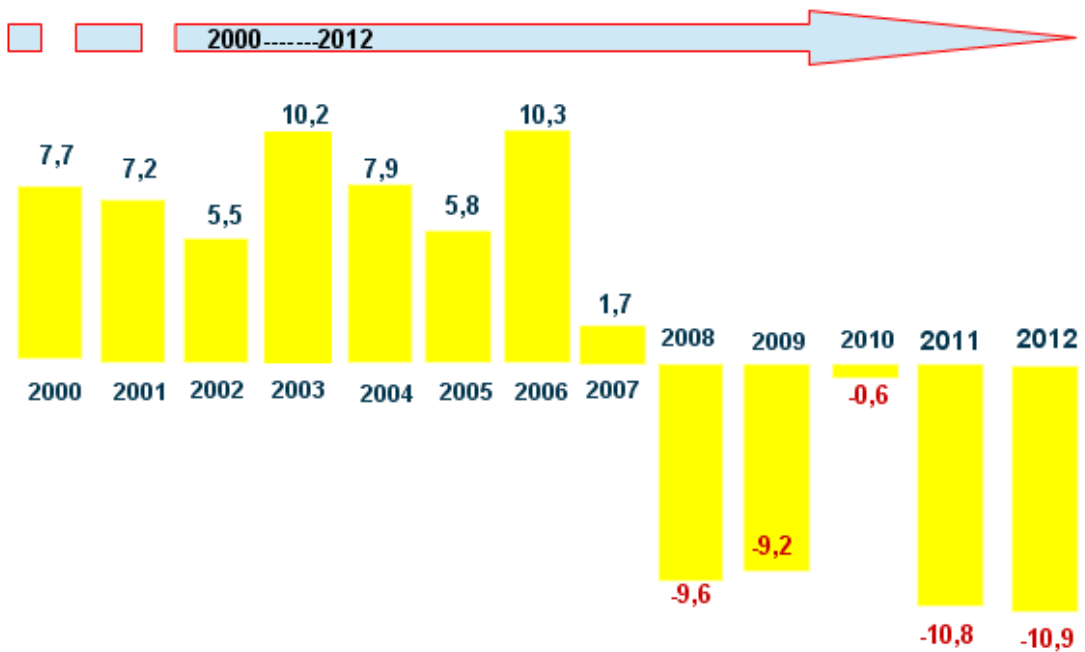
Fuente: GDK. Evolución del mercado. Diciembre 2012.

- ELECTRÓNICA DE CONSUMO



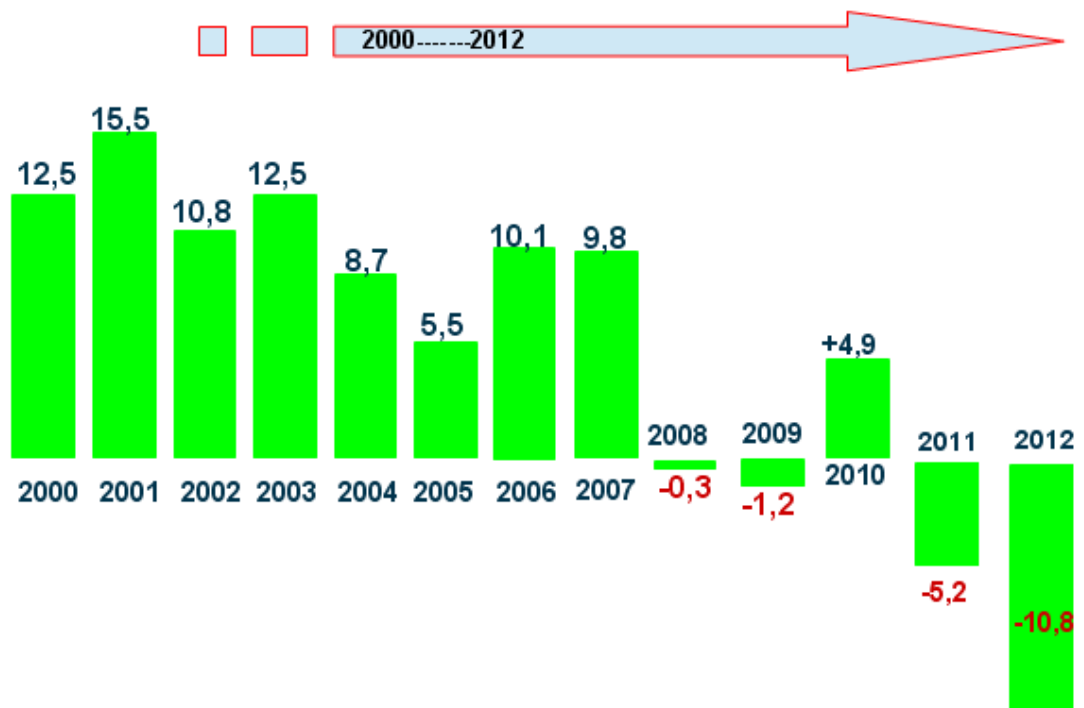
Fuente: GDK. Evolución del mercado. Diciembre 2012.

- GRAN APARATO ELECTRODOMÉSTICO. Línea blanca



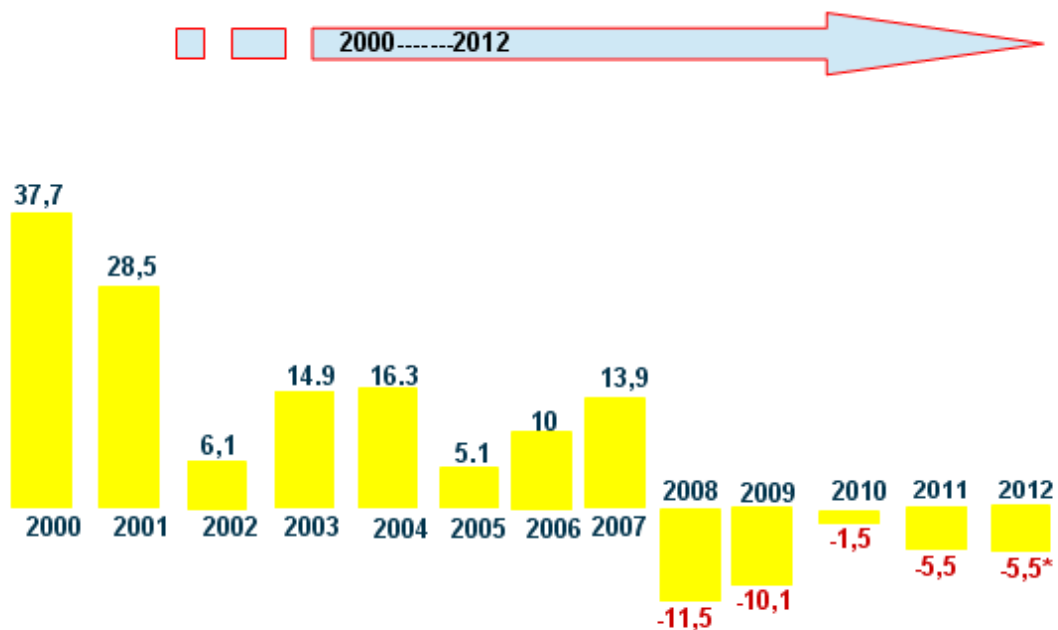
Fuente: GDK. Evolución del mercado. Diciembre 2012.

- PEQUEÑOS APARATOS ELÉCTRICOS (PAE)



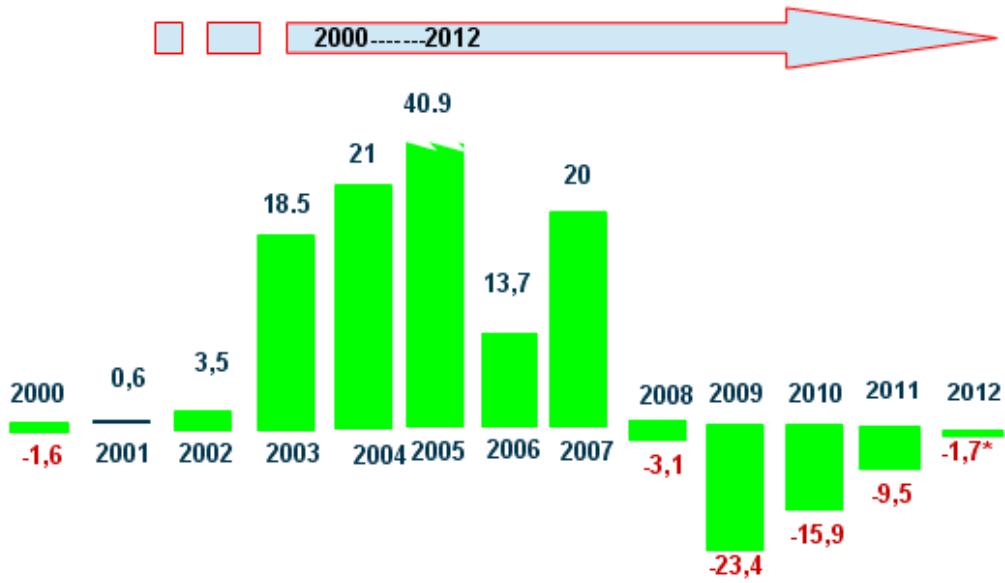
Fuente: GDK. Evolución del mercado. Diciembre 2012.

- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



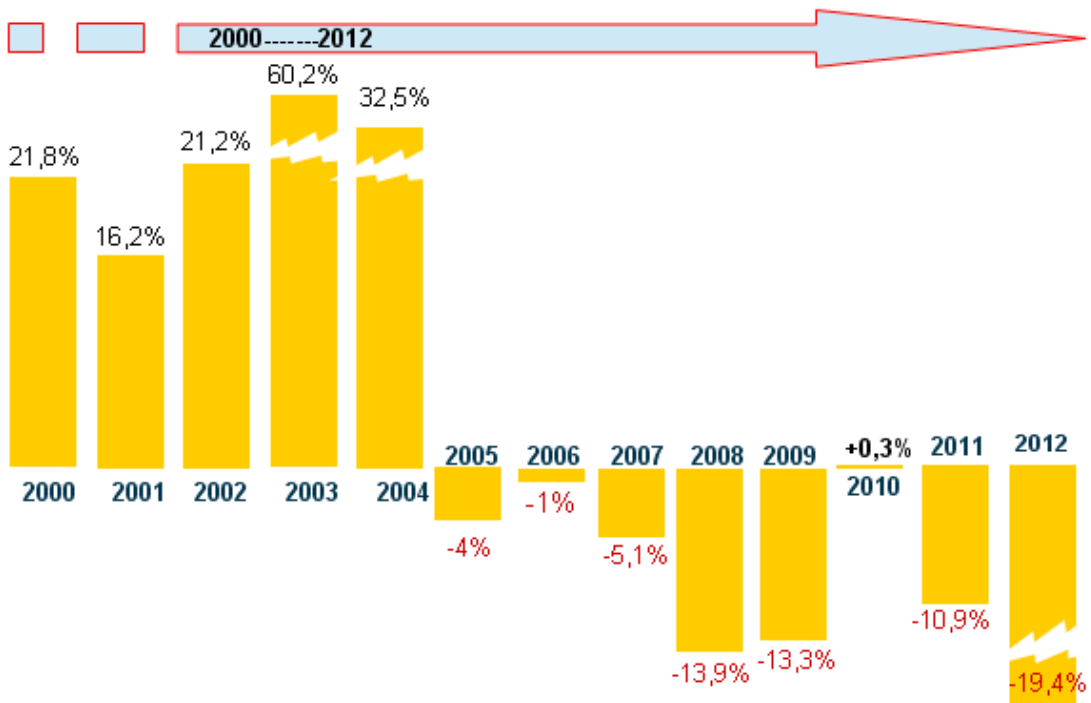
Fuente: GDK. Evolución del mercado. Diciembre 2012.

• TELEFONÍA Y COMUNICACIÓN



Fuente: GDK. Evolución del mercado. Diciembre 2012.

• FOTOGRAFÍA



Fuente: GDK. Evolución del mercado. Diciembre 2012.

Si analizamos los gráficos expuestos sobre la evolución del mercado tecnológico español, vemos que muestran una evolución muy similar.

Hay una clara tendencia a la baja de compras por parte de los grupos y de las tiendas independientes a los proveedores. Estas gráficas muestran datos reales de facturación en ventas.

En el año 2008, todos sufren una bajada bastante importante, excepto el subgrupo de la fotografía, que ya venía desarrollando unos resultados negativos desde el año 2005, y con la crisis empeora aún más.

Este año 2008 es clave, puesto que es cuando se desencadena la crisis económica. El índice de desempleo empieza a aumentar, hasta alcanzar en el primer trimestre de 2013 los 6.202.700 millones de parados, siendo una tasa del 27,16% en lo que va de año, según la encuesta de población activa. Las personas tienden hacia el ahorro, no están dispuestas a consumir por el miedo a qué podría seguir ocurriendo en el futuro, afectando por tanto a los proveedores y grupos que suministran este tipo de bienes a los grupos y tiendas independientes.

Por lo tanto, como todos, este sector es también muy afectado, la gente no está dispuesta a sustituir aparatos electrodomésticos para el hogar, hasta que no les sea completamente necesario.

Además, al caer el boom inmobiliario, la gente ya no adquiere viviendas, donde el sector se veía gratamente beneficiado.

En estas gráficas no se analiza lo que consume el cliente final, simplemente lo que los grupos y tiendas independientes compran. Ellos realizan sus compras en función de las expectativas de ventas que tienen.

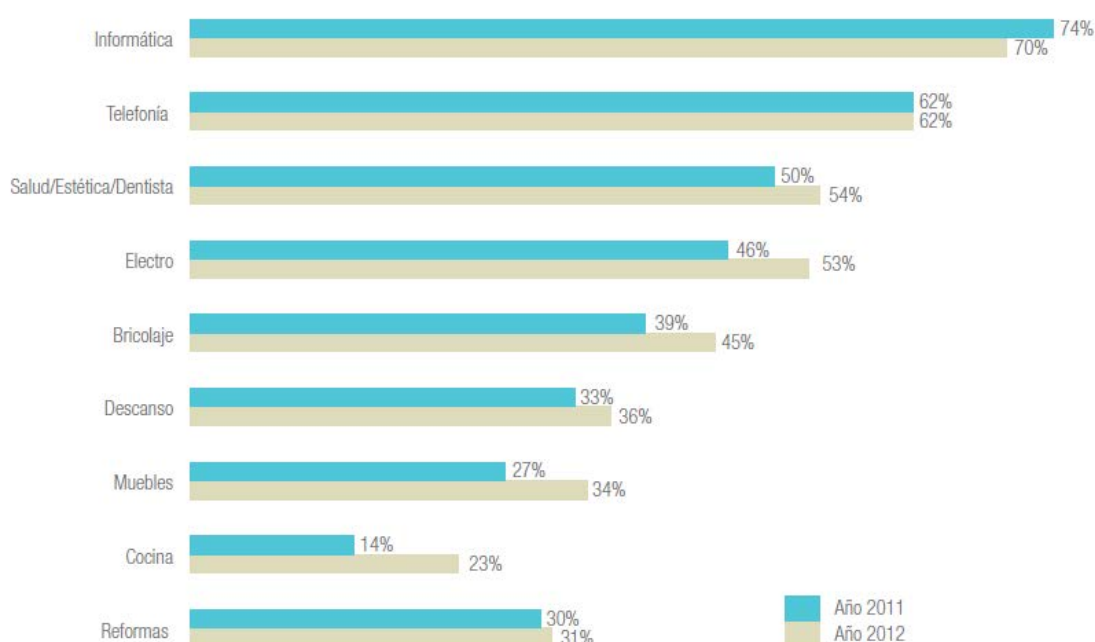
Los consumidores finales compran el producto que necesitan, pero las tiendas seguramente ya tienen una cantidad de stock, lo que les hace que no tengan que pedir a la central o al proveedor.

Pero hay un gran problema para analizar al consumidor final, y es que cada vez más hacen uso de las compras por Internet, sería un mercado paralelo. Cabe destacar que ese mercado no está controlado de ninguna manera.

3.4 Análisis de compra de los consumidores

En este apartado, ya si vamos a analizar al consumidor final. Según un estudio del Observatorio de Cetelem¹⁷ de 2012, se analiza el hábito de consumo de los españoles y las tendencias de los mercados, para lo cual se les hacen una encuesta a más de 1.110 consumidores españoles. Los resultados obtenidos son los siguientes:

¿En los últimos 12 meses ha comprado o solicitado alguno de los siguientes productos o servicios? (% respuesta múltiple)



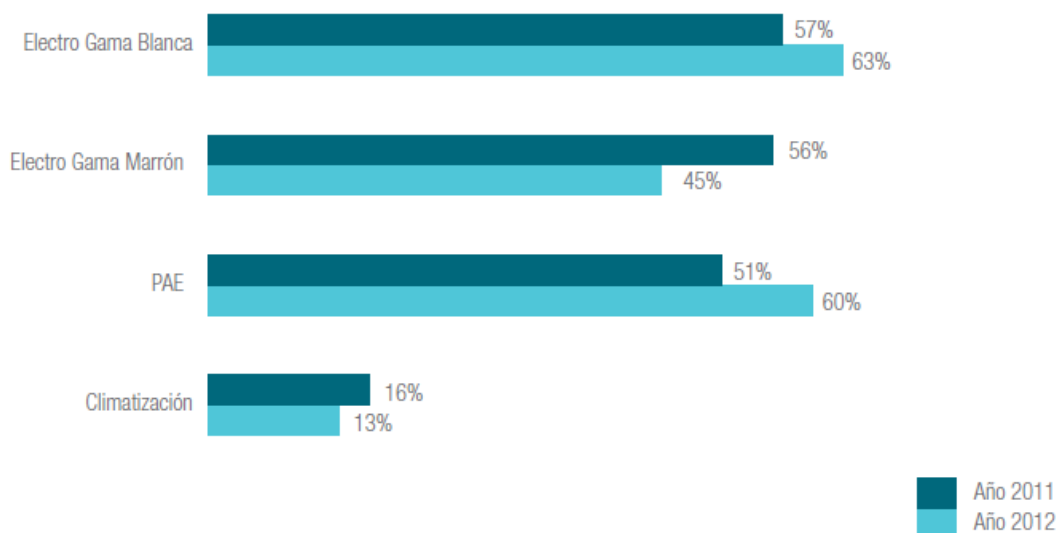
Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen. Observatorio de la Distribución 2012. Consumidores.

Las más demandadas por los consumidores son en primer lugar Informática (70%) de los encuestados, telefonía (62%) y salud (54%).

Por el contrario, los menos demandados son cocina (23%), reformas (31%) y muebles (34%). Pero no todo es negativo, tanto cocina como muebles, son los que han tenido un mayor crecimiento, junto a los electrodomésticos (+9 en cocinas, y +7 en el caso de los dos últimos).

¹⁷ Observatorio Cetelem 2012: Análisis del consumo en España.

Usted ha comentado que ha comprado electrodomésticos en los últimos doce meses. ¿En concreto qué tipo de electrodomésticos? (% Respuesta múltiple)



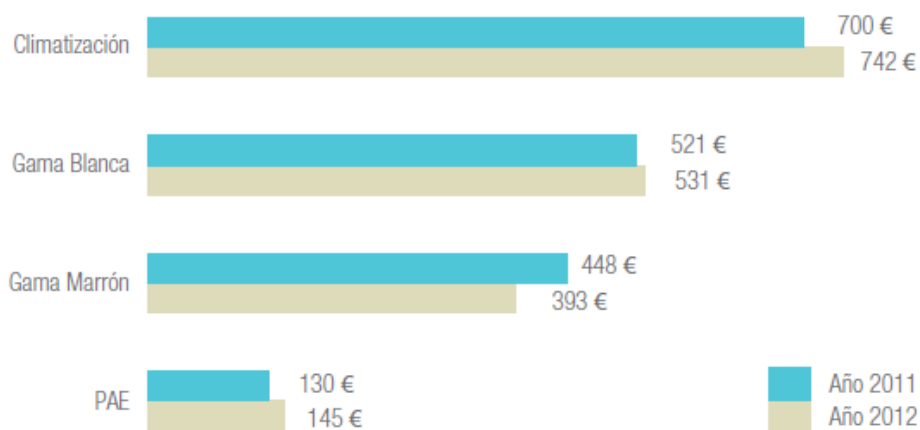
Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen. Observatorio de la Distribución 2012. Consumidores.

Aquí también encontramos diversas variaciones por gamas de productos. Los artículos de Gama Blanca y PAE, fueron comprados por el 63% y 60% de los consumidores entrevistados, experimentando crecimientos de 6 y 9 puntos respectivamente.

La Gama Marrón tiene peores resultados, pasando de un 56% en el año 2011 a una reducción hasta el 45% en 2012, (Caída de -11 puntos).

Climatización sufre una caída de -3 puntos, pasando de 16% a un 13%.

En concreto, ¿Cuál es el importe medio gastado en los electrodomésticos adquiridos en los últimos doce meses? (% Respuesta múltiple)



Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen. Observatorio de la Distribución 2012. Consumidores.

En 2011, los consumidores se lo pensaron y mucho, a la hora de destinar cada euro a la compra de bienes de consumo duradero.

En PAE, 145 euros fue el importe medio gastado. A pesar de ser la categoría más modesta, en cuanto a valor, fue la que mayor crecimiento ha experimentado (+12%).

El segundo Plan de Acción de Ahorro y Eficiencia Energética 2008-2012, supone un estímulo en la adquisición de productos de Gama Blanca. Se conceden incentivos económicos de un importe mínimo de 80 euros para la reposición de electrodomésticos destinados a adquirir otros de mayor eficiencia energética. El importe medio alcanzado llegó a los 531 euros (+2%)

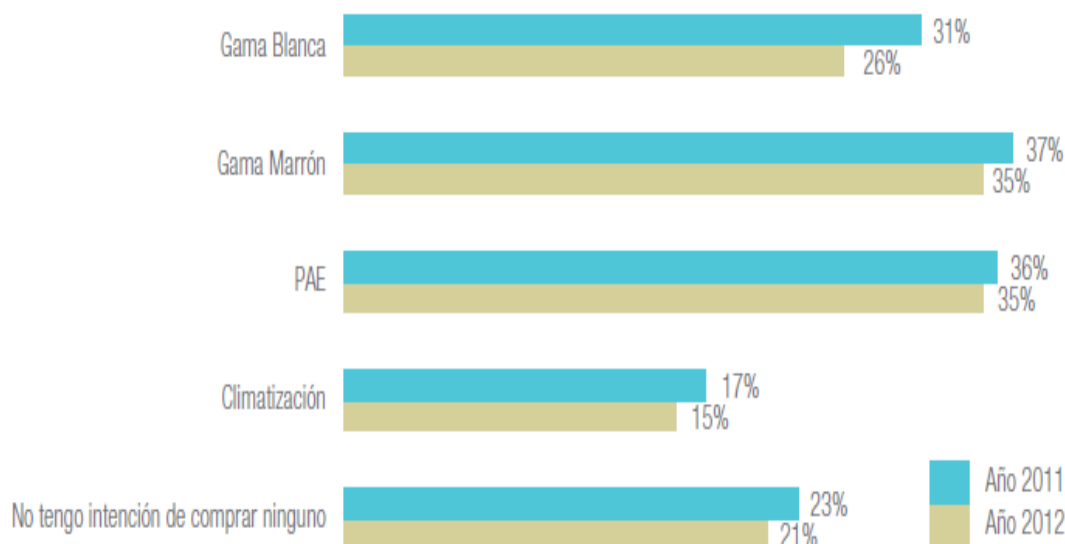
A pesar de adquirir artículos con mayores prestaciones, el desembolso en productos de Gama Marrón ha descendido ligeramente: 393 euros frente a los 448 de 2011, un retroceso del 12%.

En cuanto a la Climatización, las promociones en los diferentes aparatos, han producido caídas en el precio entre el 3% y 1%, según fuentes del sector. A pesar de ello, los

consumidores declaran haber gastado 742 euros de media en su compra, frente a los 700 de la pasada edición.

¿Tiene pensado adquirir algún tipo de electrodoméstico en los próximos doce meses?

(% Respuesta múltiple)



Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen. Observatorio de la Distribución 2012. Consumidores.

Las categorías mejor posicionadas, en cuanto a la intención de compra se refiere, son por igual, la Gama Marrón y el PAE. Si nada lo impide, en el próximo año un 35% de los encuestados adquirirán éste tipo de productos.

Las motivaciones responden a la aparición de modelos con nuevas especificaciones, en el caso de los primeros, y del nacimiento de necesidades y cambios de hábitos, en el caso de los segundos.

Los consumidores que han efectuado sus equipaciones de Gama Blanca en éste ejercicio, disminuirán su compras el 2013: un 35% frente al 37% de 2012.

Dentro del sector de electrodomésticos, la Climatización es el que menor intención de compra registra de cara al próximo ejercicio: sólo un 15% manifestaron una intención firme, un 2% menos que en la pasada edición.

Algunas Comunidades Autónomas están llevando a cabo Planes Renove (como Madrid, Cataluña, Murcia, Baleares, Cataluña y ya por segunda edición Andalucía) destinados a sustituir los aparatos por aquellos que lleven la etiqueta energética clase A.

Éstas medidas supondrán un estímulo a la demanda, materializadas seguramente en unas compras efectivas superiores a las intenciones manifestadas.

En conclusión, tras analizar esta tendencia del consumo, podemos observar que hay discrepancias entre estos datos y las gráficas anteriores.

Los consumidores continúan adquiriendo productos, pero en cambio los proveedores han disminuido enormemente sus ventas a centrales y tiendas independientes. ¿Qué ocurre? Que aunque el cliente final compre productos, lo suele hacer directamente en alguna tienda, que seguramente tenga muchos artículos en stock, por lo que no le hace falta pedir a su proveedor, o también puede ocurrir que el consumidor lo adquiera por Internet, tal vez a países extranjeros como puede ser China, Israel...por lo que esa venta pertenecerá a esos países. Este mercado paralelo en Internet es muy difícil de controlar.

4. LA EMPRESA

4.1 Historia

Una vez familiarizados con el marco teórico sobre la Gestión de los RRHH y justificada la necesidad de un Plan de Gestión Integral de RRHH para el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, pasamos ahora a conocer la trayectoria que ha seguido la empresa, esto es, su historia.

Gracias a ella comprenderemos mejor las necesidades y los retos a los que se enfrentó, enfrenta y enfrentará el grupo; esto nos permitirá ajustarnos a su realidad y ser coherentes en nuestro trabajo.

1982

Creación del Grupo Empresarial ALMERIELECTRO.

Su fundador, S.M., empezó este proyecto como un sueño, el cual se ha ido haciendo realidad con el paso de los años desde que abriese aquel almacén en la calle C. de la capital almeriense.

1984

Apertura de las instalaciones de la empresa en H.M..

1985

Inauguración de la primera tienda MAS+ en la calle O.O..

MAS+ nace como un espacio donde el público almeriense puede comprar todo tipo de electrodomésticos y nuevas tecnologías al mejor precio, con una atención personalizada y un magnífico servicio post-venta.

1987

Inauguración de la tienda MAS+ en la calle P.M..

El año 1987 es un año muy importante para el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO ya que, junto con otros socios, funda el grupo de compras ELGESA. Éste nace ante la necesidad de hacer frente a un mercado en constante evolución, con la idea de encontrar sinergias comunes que les permitieran ser más competitivos en el mercado y al mismo tiempo mejorar su servicio.

El Grupo ELGESA esta compuesto actualmente por 68 socios con 2.203 puntos de venta, los cuales tienen una filosofía de detallista; repartidos por todo el territorio nacional.

Sin duda esta ha sido una de las estrategias más exitosas del grupo.

1990

Inauguración de la tienda MAS+ en el Z.

1991

Inauguración de la tienda de MAS+ en la calle G.M.

A estas tiendas también se les sumarían la de Cartagena y la del Polígono L.M. (actualmente en liquidación), a las afueras de Almería.

Ahora se mantienen a pleno rendimiento las tiendas MAS+ de la calle P.M. y la de G.M. Las demás sucursales han ido cerrando en una estrategia de adaptación al mercado.

1996

El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO abre su filial en Granada.

2003

ALMERIELECTRO estrena nuevas instalaciones en el Polígono Industrial S.R.de H. A.

2003

Nuevo proyecto empresarial: CANARIELECTRO

Aprovechando un hueco en el mercado de distribución de electrodomésticos en las Islas Canarias, el fundador del Grupo ALMERIELECTRO aterriza en el archipiélago canario con la empresa CANARIELECTRO.

El primer almacén se situó en la isla de Gran Canaria.

2004

Inauguración de CANARIELECTRO en Tenerife.

2006

El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO abre su filial en Murcia.

Inauguración de CHE.

2007

El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO abre su filial en Albacete.

El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO abre su filial en Ciudad Real.

Ampliación de las instalaciones de CANARIELECTRO en Gran Canaria.

2008

Cierre de la filial de Albacete por motivos estratégicos.

2009

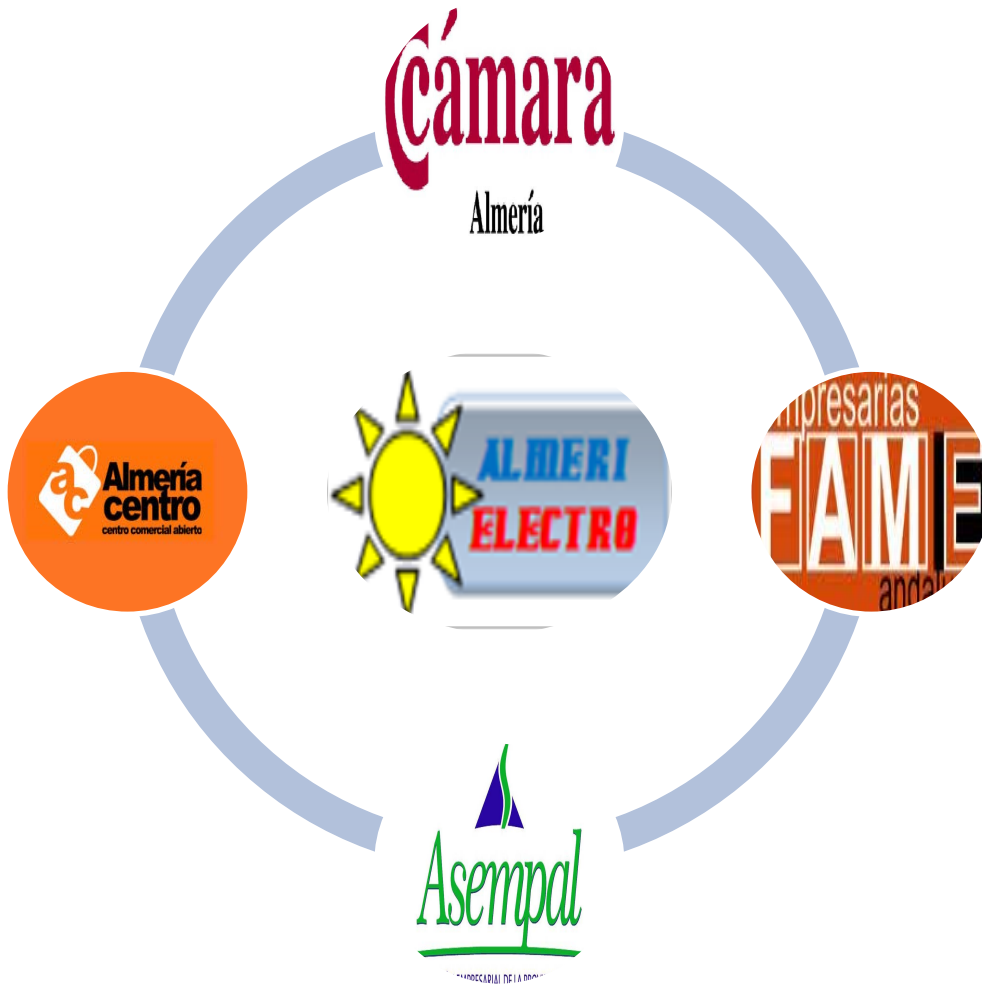
El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO abre su filial en Jaén.

Cierre de la filial independiente de Granada por motivos estratégicos. Aunque se mantiene un departamento de telefonía en dicha ciudad.

2012

Cierre de la filial independiente de Ciudad Real por motivos estratégicos. Pasa a depender logísticamente de Jaén; los comerciales si son independientes de la filial jienense.

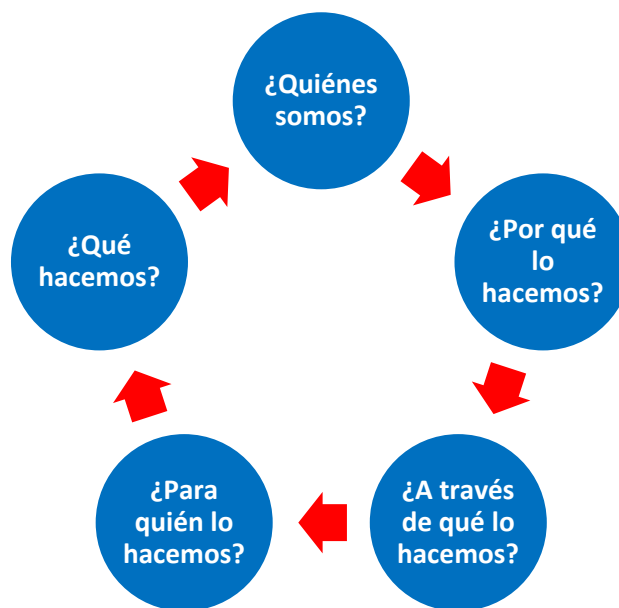
- Representaciones en diversas asociaciones de la provincia de Almería



4.2 Misión, Posicionamiento, Valores y Visión

El proceso de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos tiene, al igual que en Dirección Estratégica General, dos etapas.

La primera etapa parte de la definición de la misión de la organización, misión que no estaba definida previamente en la empresa sometida a estudio, y es la que formula la estrategia en función de qué es y qué se propone la organización en su entorno. Ésta debe dar respuesta al siguiente esquema:



También es importante definir los valores de la compañía, ya que estos determinan la forma de actuar que tiene la empresa y sus empleados; son las creencias arraigadas dentro de la empresa. Los valores corporativos estarán presentes en todo momento en el Plan de Gestión Integral de RRHH, solamente de esta manera éste último será coherente con la organización.

Aunque el sector no atraviese su mejor momento y planificar a varios años vista sea ahora una ardua labor, es imprescindible de igual modo definir la visión de la empresa, esto es, dónde quiere llegar ésta en el futuro.

La segunda etapa incorpora la implantación de la estrategia establecida mediante el desarrollo de la misión y alcance de los objetivos estratégicos, siendo necesario para plantearlos realizar un análisis externo de amenazas y oportunidades y un análisis interno para identificar las fuerzas y debilidades relacionadas con los Recursos Humanos.

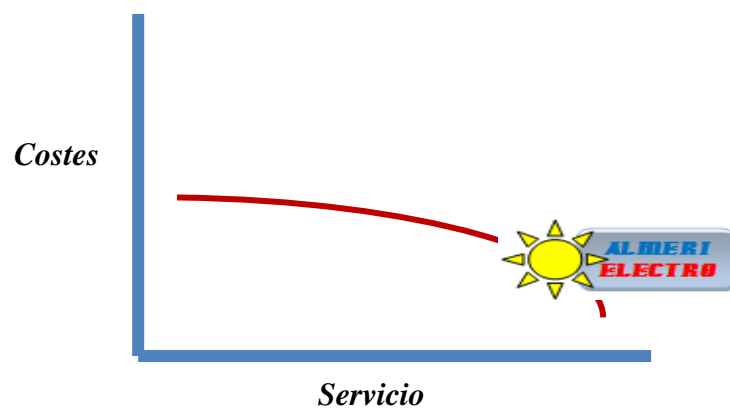
Misión

"El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO somos una empresa dedicada a la distribución de electrodomésticos a nivel nacional, que mediante las estrategias de liderazgo en costes y calidad en el servicio, respondemos a las necesidades de nuestros clientes"

Posicionamiento

- **Liderazgo en costes:** la capacidad de negociación con los proveedores, los beneficios obtenidos a través de las operaciones de rúpel y otras acciones especiales permiten conseguir un precio competitivo aportando así mejores condiciones respecto a los demás distribuidores.
- **Calidad en el servicio:** si a la calidad en el servicio le sumamos las herramientas de fidelización, el reconocimiento y la honestidad, estas, nos hacen ser lo que hoy somos.

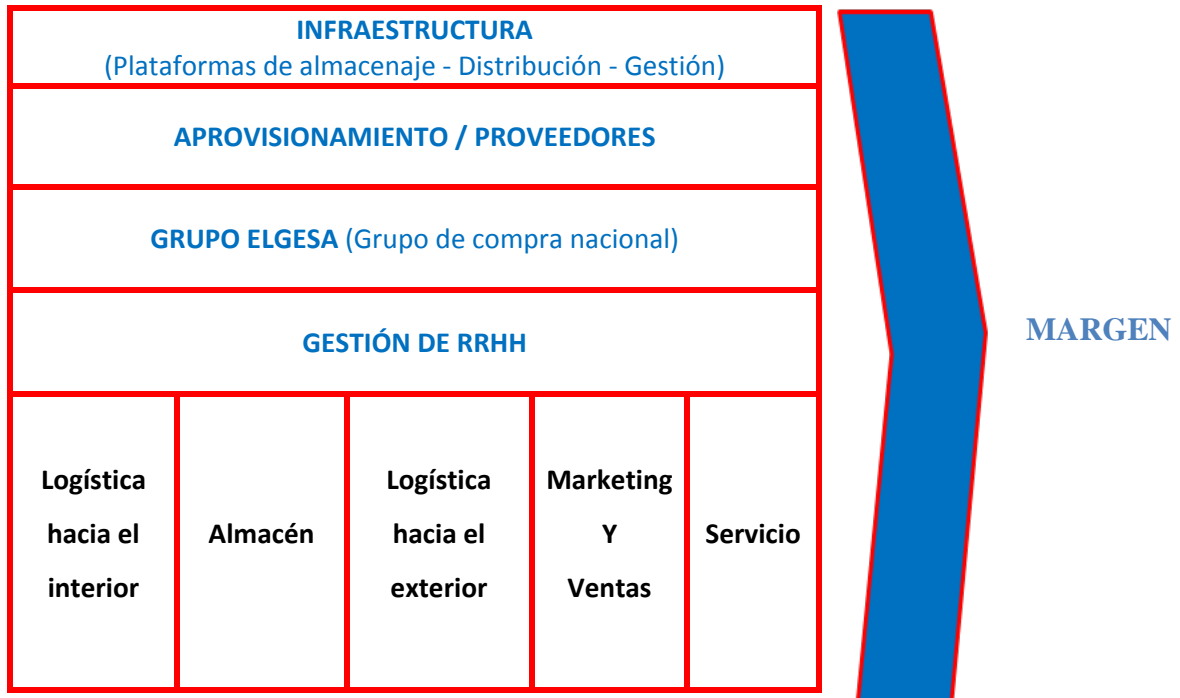
"ALMERIELECTRO te da más por lo mismo"



Valores



Cadena de valor



Visión

"El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO queremos ser un referente nacional entre las empresas distribuidoras de electrodomésticos, aprovechando nuestro posicionamiento actual y adaptando nuestra estrategia a los cambios del mercado"

4.3 Análisis DAFO

Como siguiente paso para analizar a la empresa, y a su entorno tanto interno como externo, vamos a realizar un análisis DAFO, algo fundamental no solo por los momentos en los que se encuentra tanto el sector, como el mercado global del país, sino que es algo que se debe de realizar, quedando plasmado por escrito, y que creemos que la empresa siempre debería tener presente, para afrontar los retos diarios del mercado.

Con este análisis lo que intentamos es enmarcar a la empresa y analizar tanto sus puntos débiles en lo que se refiere a los servicios que ofrece, a su producto, al mercado y a la organización. También determinar sus puntos fuertes e identificar las oportunidades que ofrece el entorno y que sería fundamental aprovechar para garantizar la supervivencia de la empresa.

ANÁLISIS DAFO	
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Altos costes fijos y sobreestocaje *Problemas logísticos. *Falta de liquidez. *Impago de clientes. *Falta de financiación de proveedores. 	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Amplio conocimiento del sector *Accesibilidad a buena información *Pertenencia al grupo Segesa: central de compras con gran poder de negociación con los proveedores *Buena estructuración empresarial
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Sector maduro. *Gran competencia + Category killers. *Crisis del sector+crisis económica. *Bajada de precios en todo el sector. 	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Huecos de mercado vacíos , caída de proveedores. *Incorporación de nuevas tecnologías. *Buena localización de la empresa para la internacionalización hacia el norte de África.

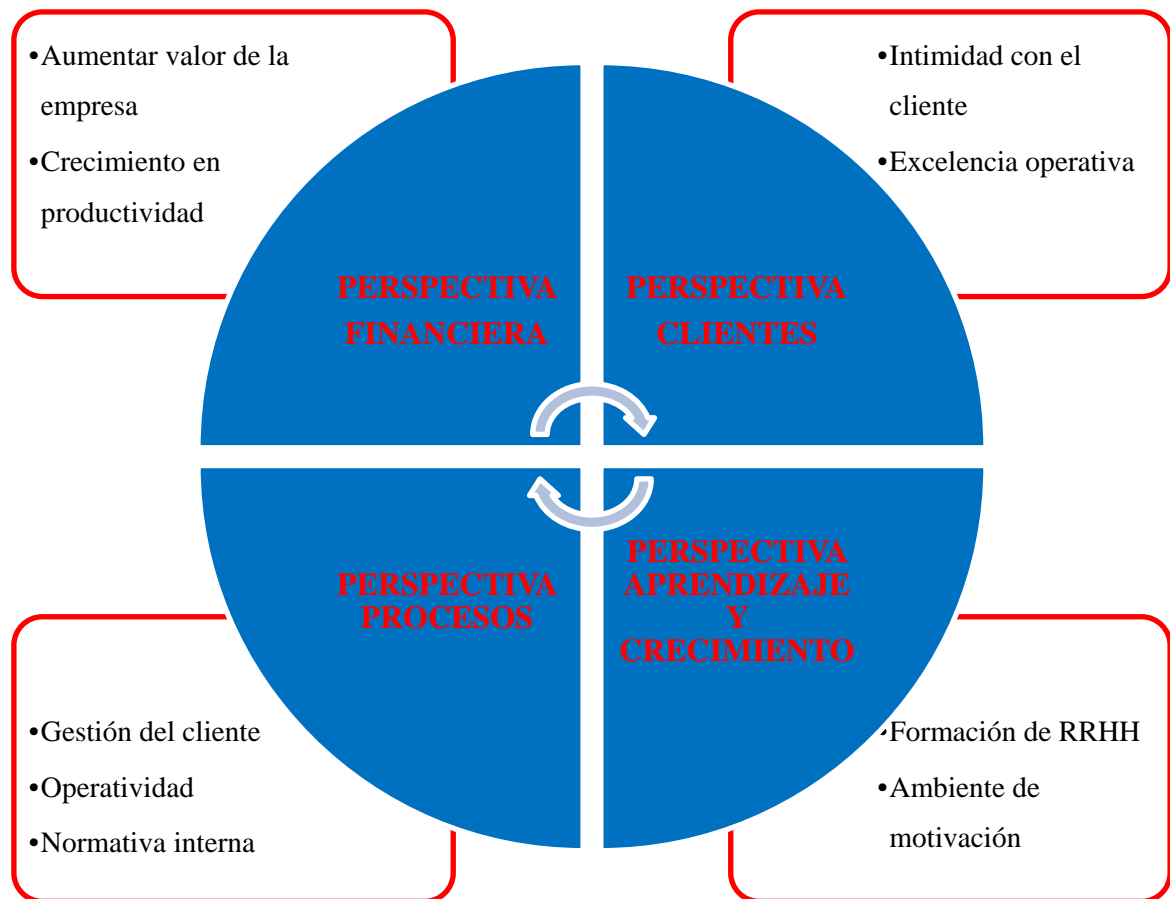
4.4 Análisis DAFO de Recursos Humanos

Como punto de partida al plan de gestión de recursos humanos, vamos a realizar un análisis DAFO de la gestión de RRHH en la empresa, actual, la cual nos servirá para identificar los puntos que hay que reforzar y los que nos servirán para establecer la gestión estratégica de los RRHH.

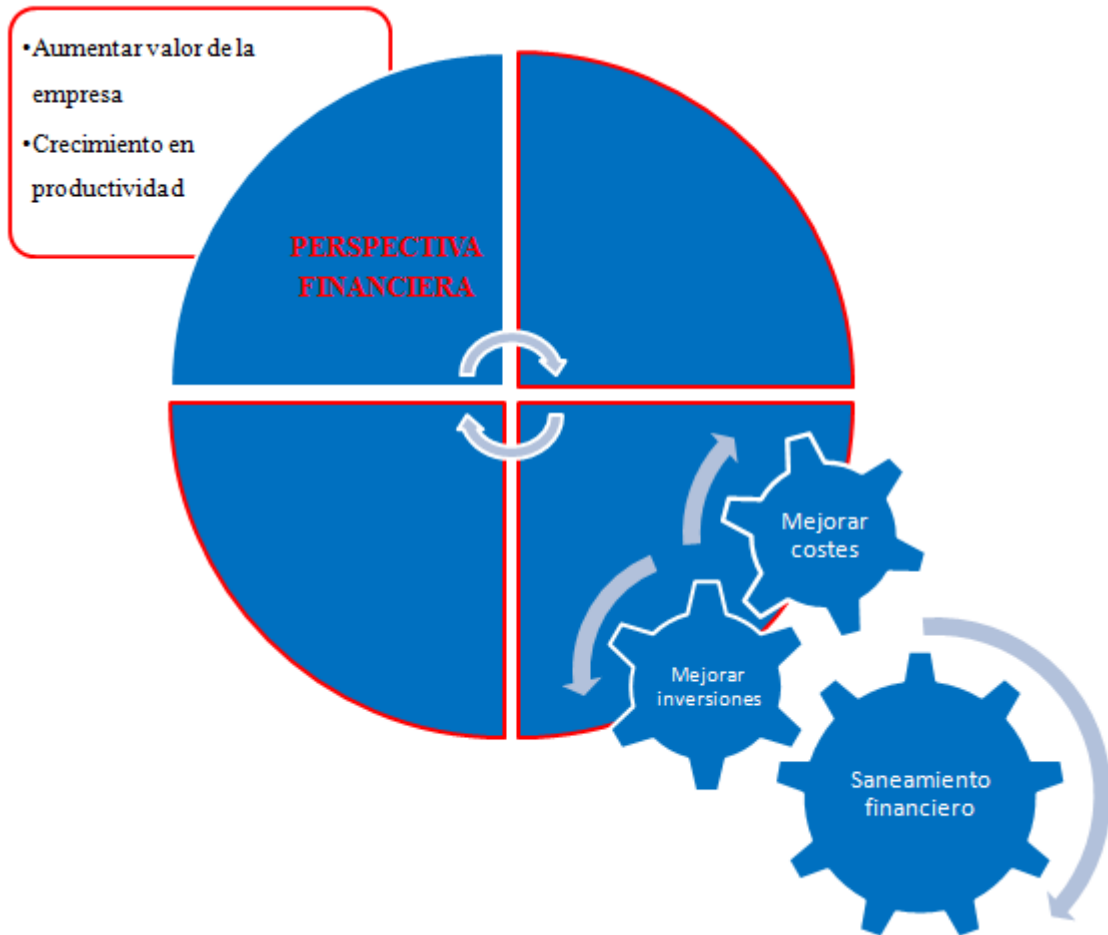
Análisis DAFO de la Gestión de RRHH en el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO



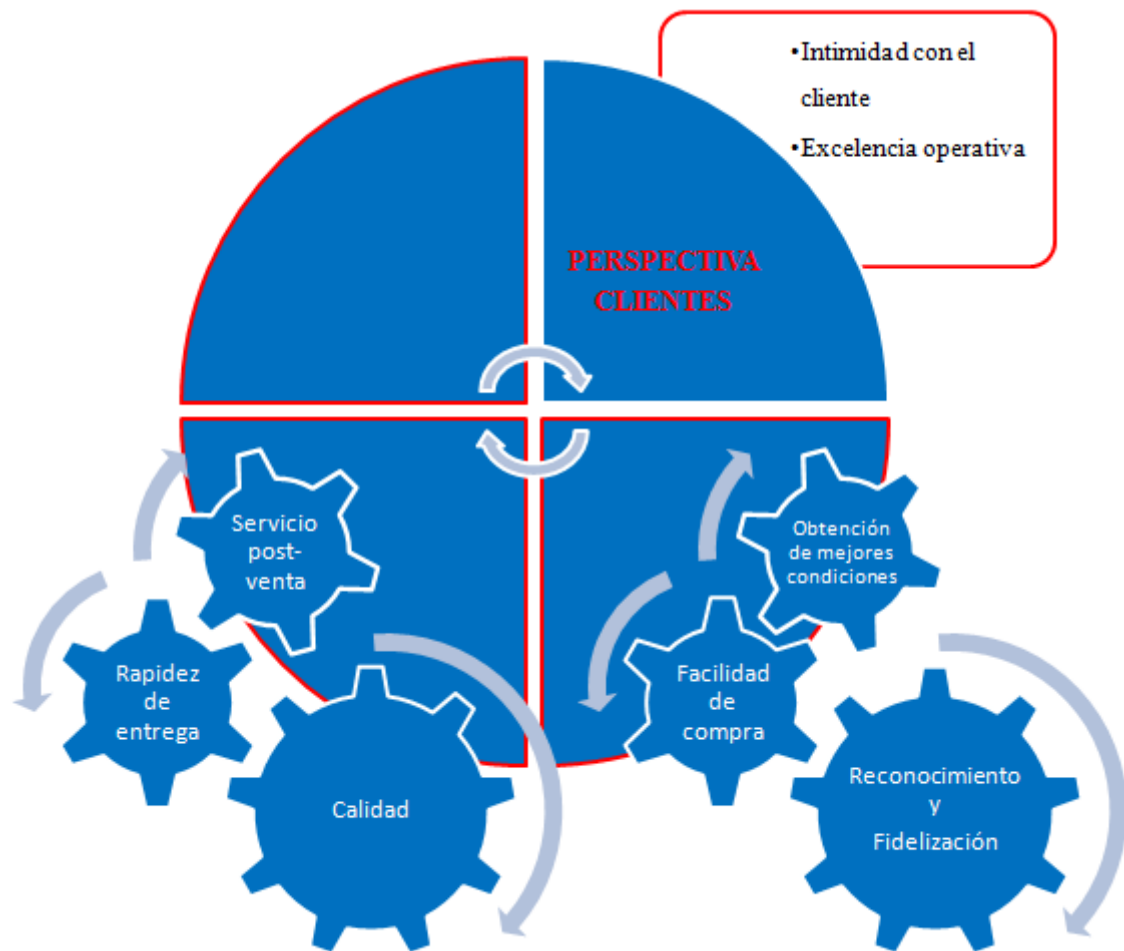
4.5 Mapa estratégico



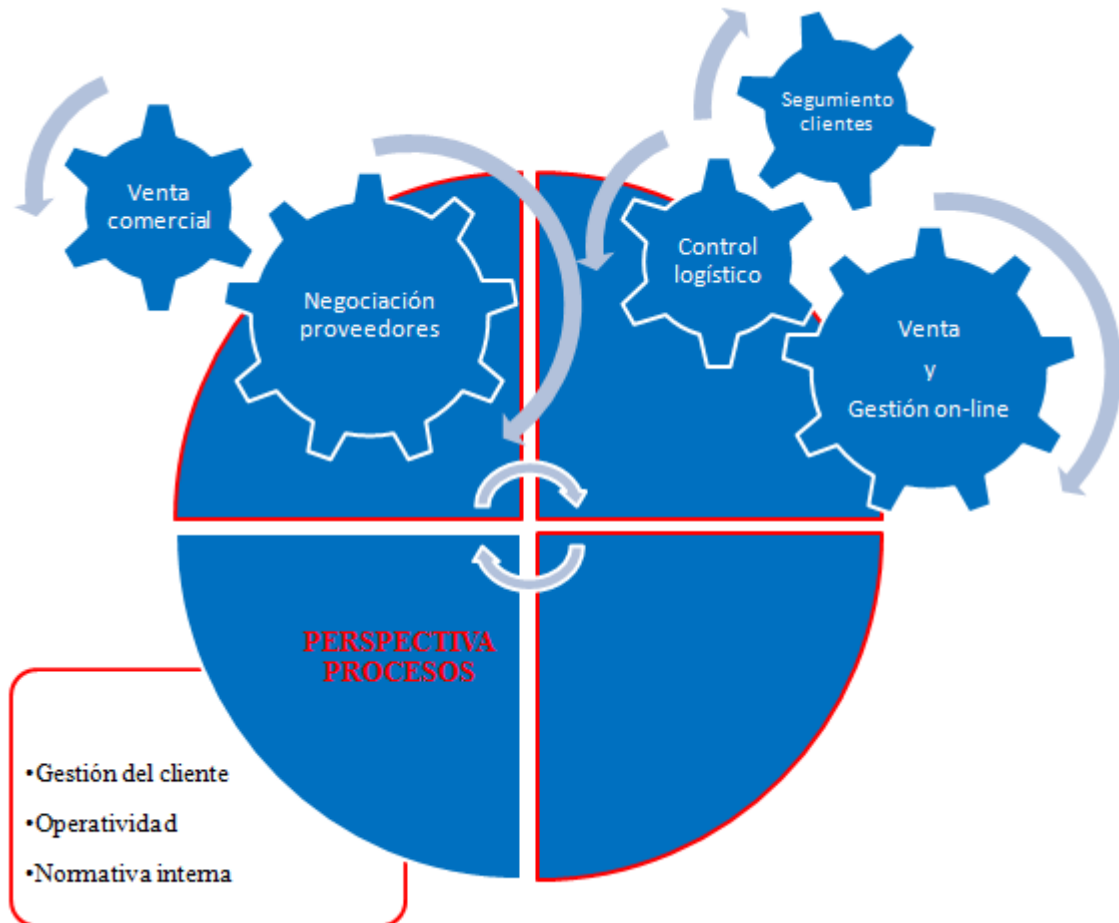
PERSPECTIVA FINANCIERA



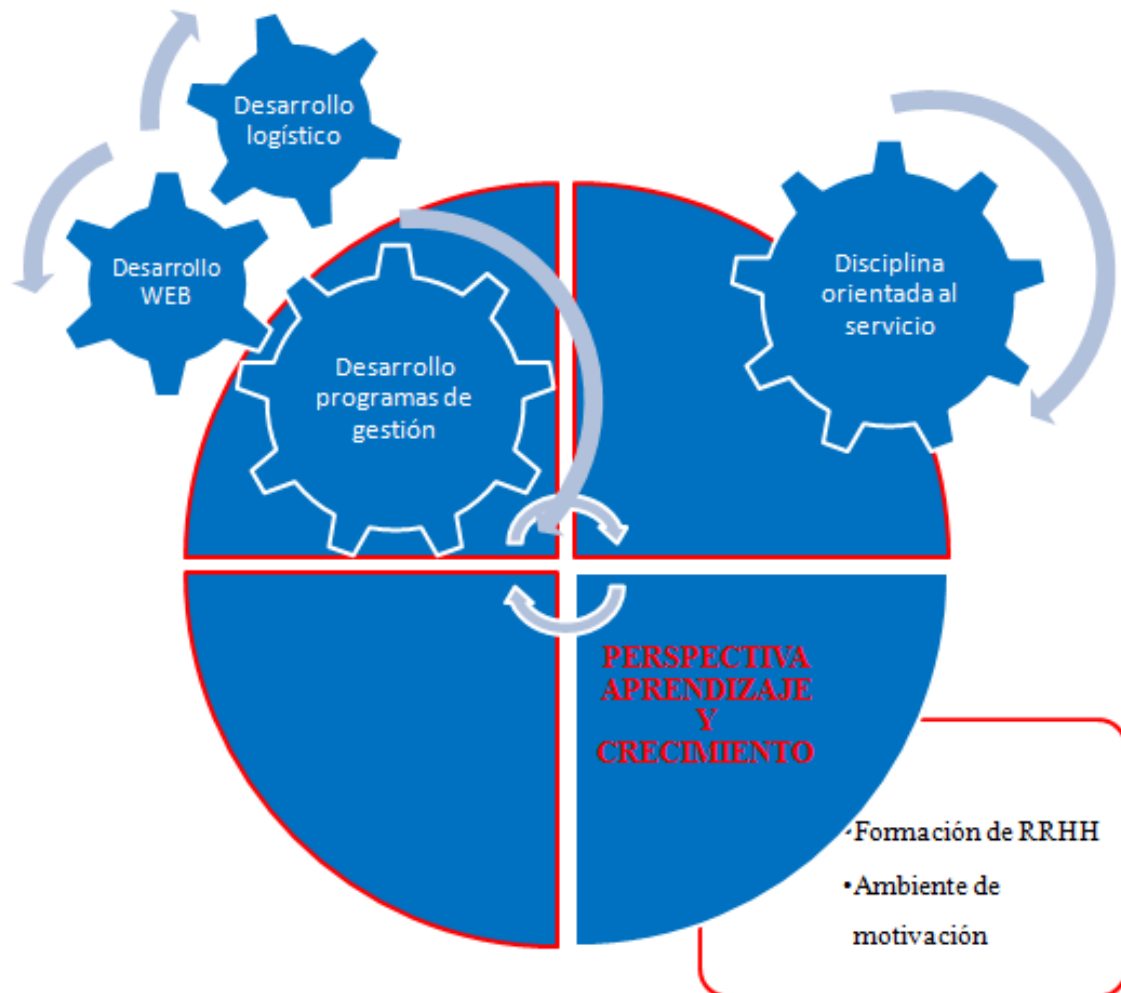
PERSPECTIVA CLIENTES



PERSPECTIVA PROCESOS



PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



5. PLAN ESTRÁTEGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO EMPRESARIAL ALMERIELECTRO

5.1 Organigramas (mayo 2013)

El primer paso del un buen Plan de Gestión de RRHH es definir la estructura organizativa de la empresa, un punto básico pero necesario a su vez ya que el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO no contaba con este documento tan útil y recurrente en diversas situaciones.

Los organigramas no son otra cosa que la representación gráfica de la estructura organizativa. Su objetivo es el suministrar un cuadro que ponga en evidencia:

1. La articulación de las distintas funciones dentro de la estructura.
2. Los puestos de trabajo y las unidades existentes, y su posición en la estructura.
3. Las relaciones formales, las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades.

El organigrama debe elaborarse específicamente en relación con el ambiente y los problemas particulares de cada empresa.

Ventajas:

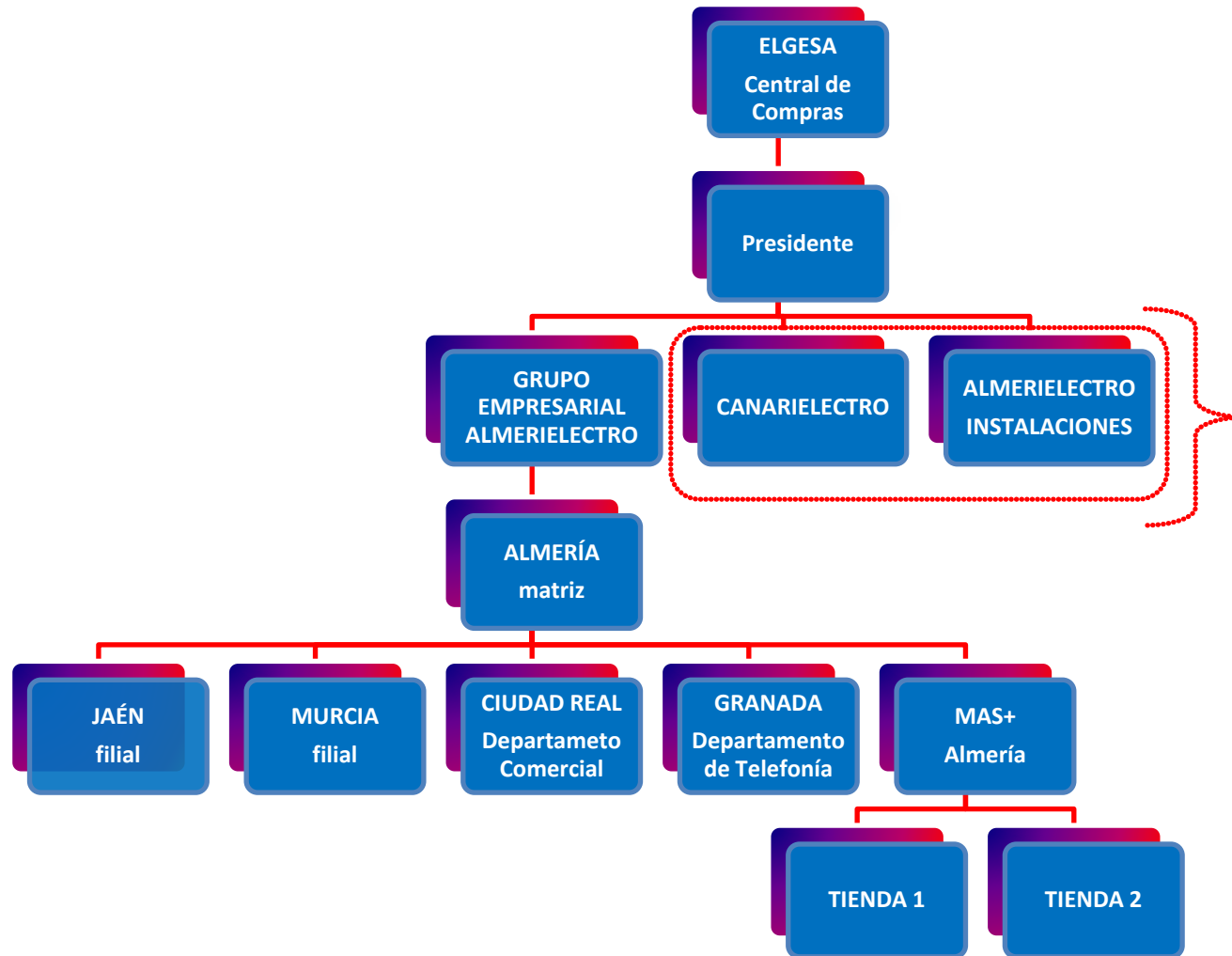
- *Definen con claridad las funciones y las tareas así como los titulares de los distintos puestos.*
- *Aclaran las relaciones entre los distintos órganos.*
- *Obligan a un examen profundo favoreciendo así la comprensión de la estructura y sus problemas.*
- *Sacan a la luz los defectos, desequilibrios e imperfecciones existentes.*
- *Facilitan la orientación de los recién admitidos.*
- *Permiten programar con suficiente claridad las líneas de promoción.*
- *Constituyen una guía para la definición de una estructura ideal.*
- *Suministran a las personas ajenas a la empresa una visión general de su estructura.*

Para la preparación del organigrama se redacta un borrador sometido al examen de los jefes. Posteriormente será presentado a la Dirección y redactado en su forma definitiva.

Para la elaboración del organigrama que nos permitirá seguir con este Plan de Gestión de RRHH se ha elegido su representación general y sectorial, es decir, el organigrama general resume en un único gráfico toda la estructura de la organización y se completa con una serie de organigramas particulares que lo desarrollan y que representan con más detalle la estructura a nivel de unidades menores.

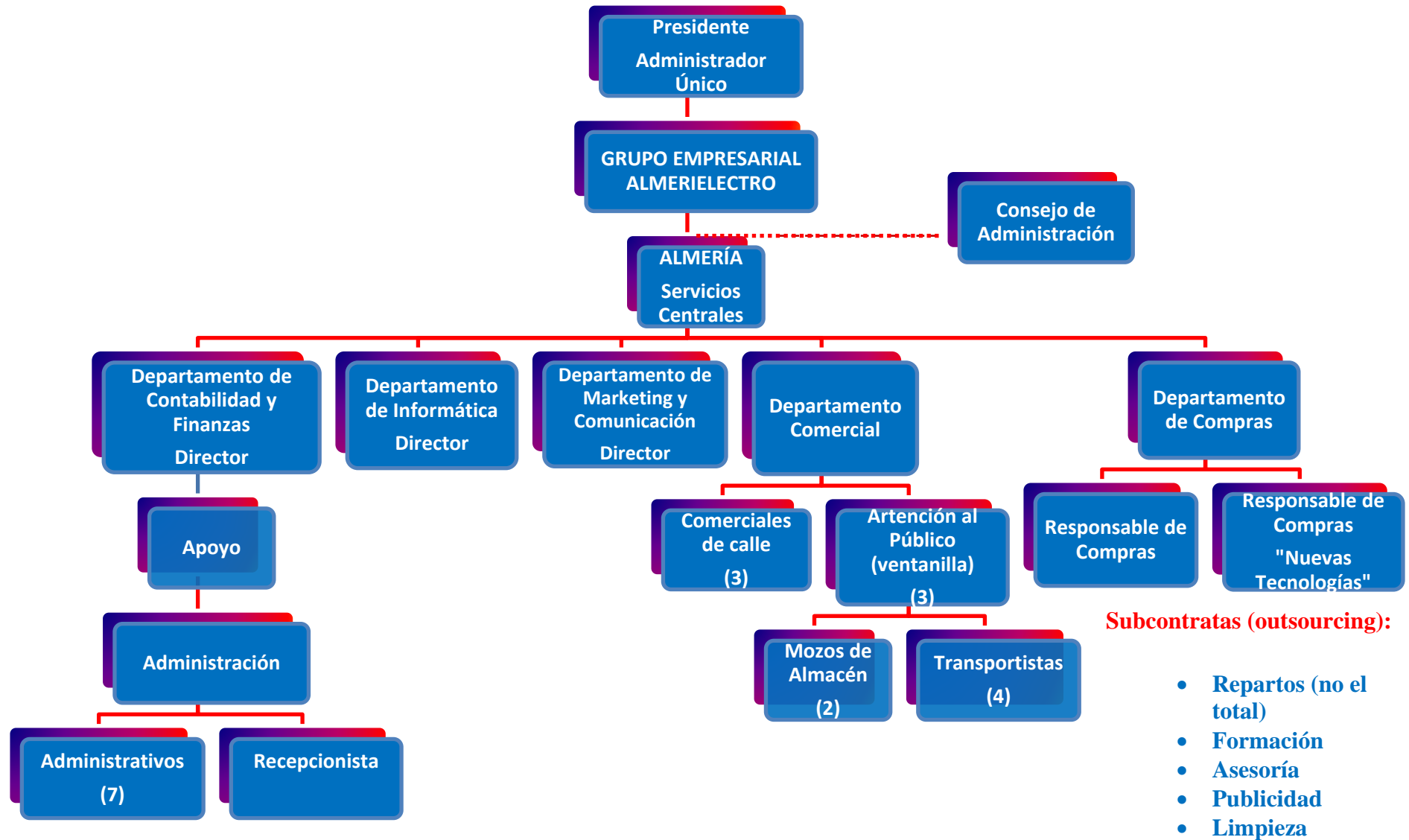
La estructura vertical, la más difundida y común, nos permite conocer cuál es el puesto más elevado de la organización, ya que éste se situará en la parte superior de la hoja y a partir de ahí le siguen los puestos en orden decreciente de autoridad. Todos los que en el organigrama quedan a la misma altura tienen el mismo puesto jerárquico, la misma autoridad y ocupan el mismo escalón en la estructura.

() En los puestos cubiertos por más de un empleado, se indica el número total de trabajadores entre paréntesis.*

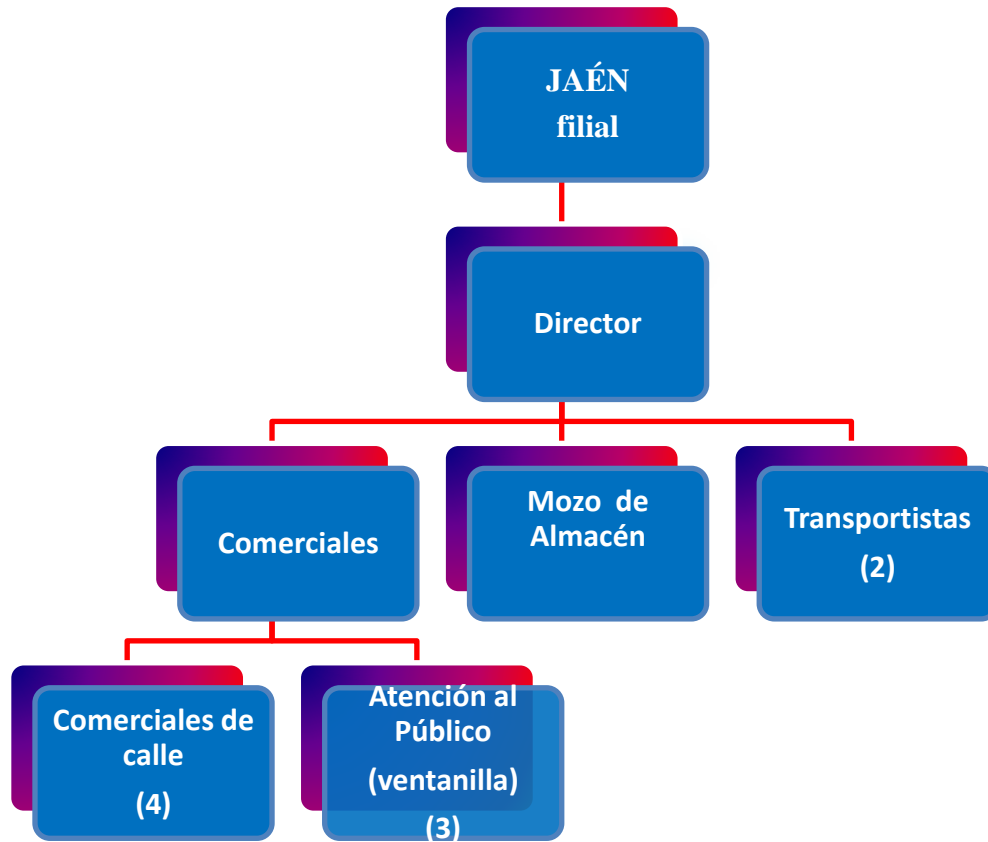


Estas dos empresas funcionan de forma independiente al Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, aunque compartan presidente. Por eso no serán objeto de estudio en este Plan de Gestión Integral de RRHH.

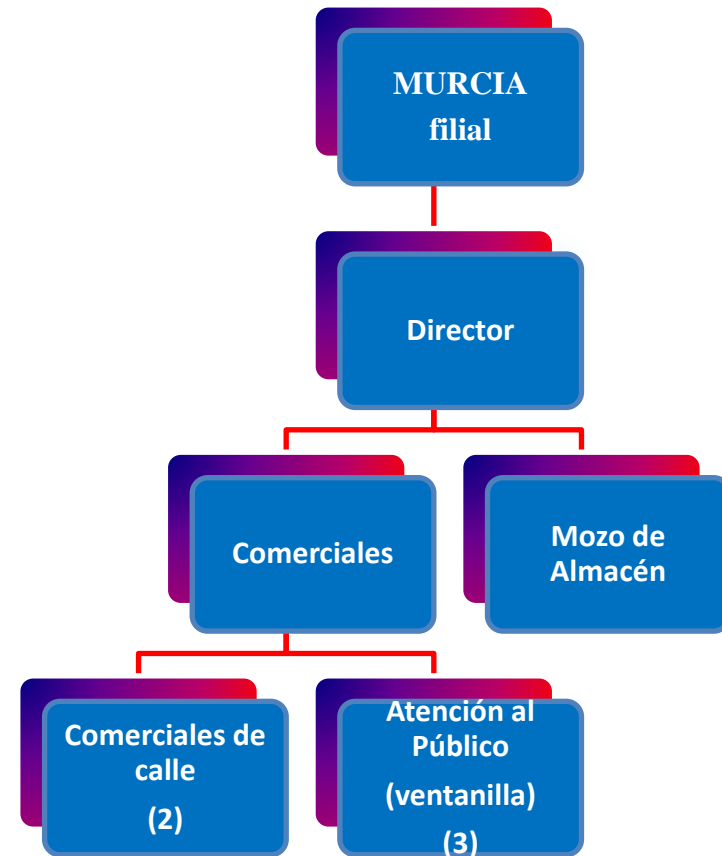
Organigrama 1: Empresas del Presidente del Grupo Empresarial ALMERIELECTRO



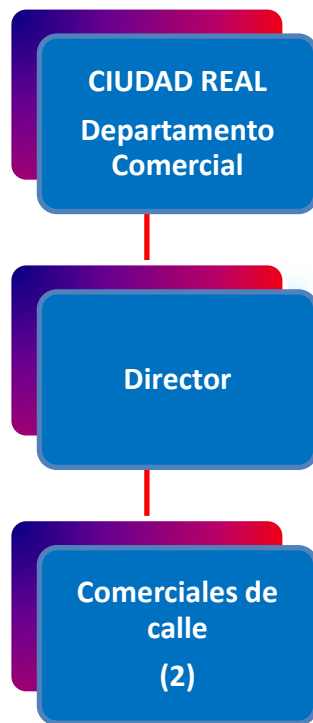
Organigrama 2: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO



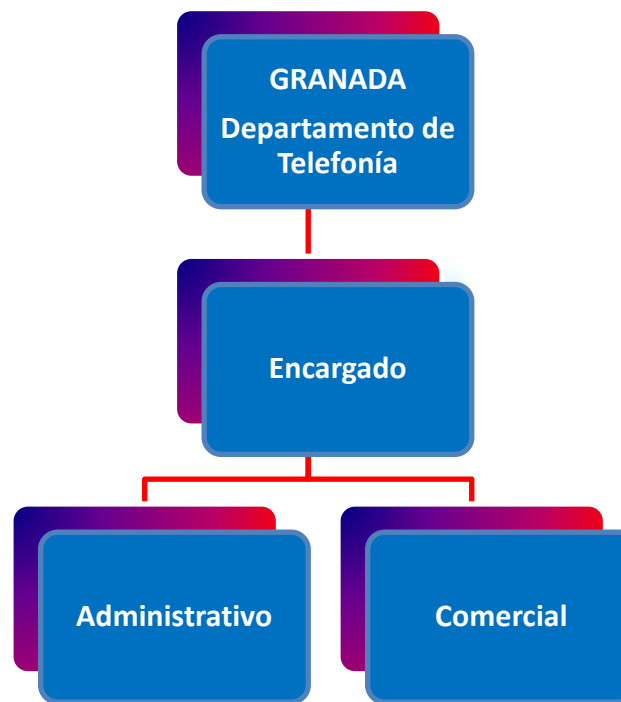
Organigrama 3: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, filial de Jaén



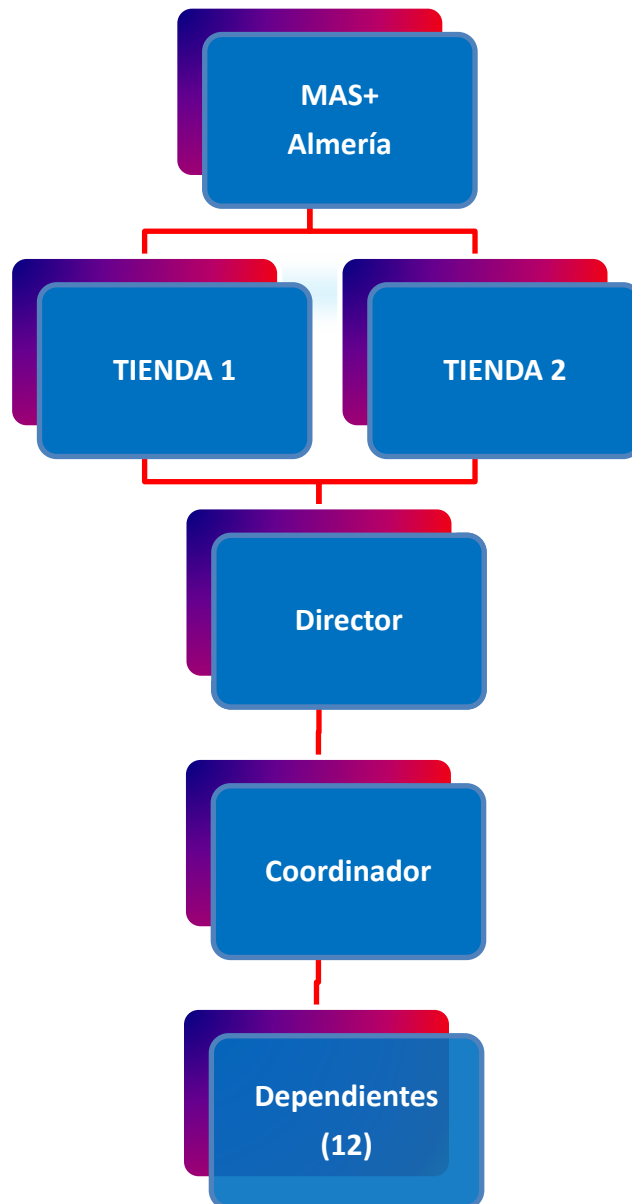
Organigrama 4: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, filial de Murcia



Organigrama 5: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, Departamento Comercial. Ciudad Real



Organigrama 6: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, Departamento de Telefonía. Granada



Organigrama 7: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, Tiendas MAS+. Almería

Una vez finalizada la confección del organigrama actual del Grupo Empresarial y basándonos en el análisis del sector así como en el análisis DAFO tanto general como el específico de los RRHH en la empresa nos encontramos ahora en disposición de realizar alguna recomendaciones sobre la misma; recomendaciones que han sido realizadas también con la ayuda de alguno de los miembros de ALMERIELECTRO que han colaborado para fortalecer su estructura empresarial.

1. Departamento de RRHH.

La creación de un departamento específico de RRHH sería la herramienta estrella para la implementación y control del Plan de RRHH que vamos a proponer.

Estudiadas las dimensiones de la organización así como el volumen de negocio y no por ello olvidar la realidad actual del sector, un director de RRHH y un administrativo en el departamento sería suficiente.

2. Director del Departamento Comercial.

En las filiales de la empresa los comerciales dependen directamente del director de la misma; no es un problema ya que el número de trabajadores en las filiales no es excesivamente elevado.

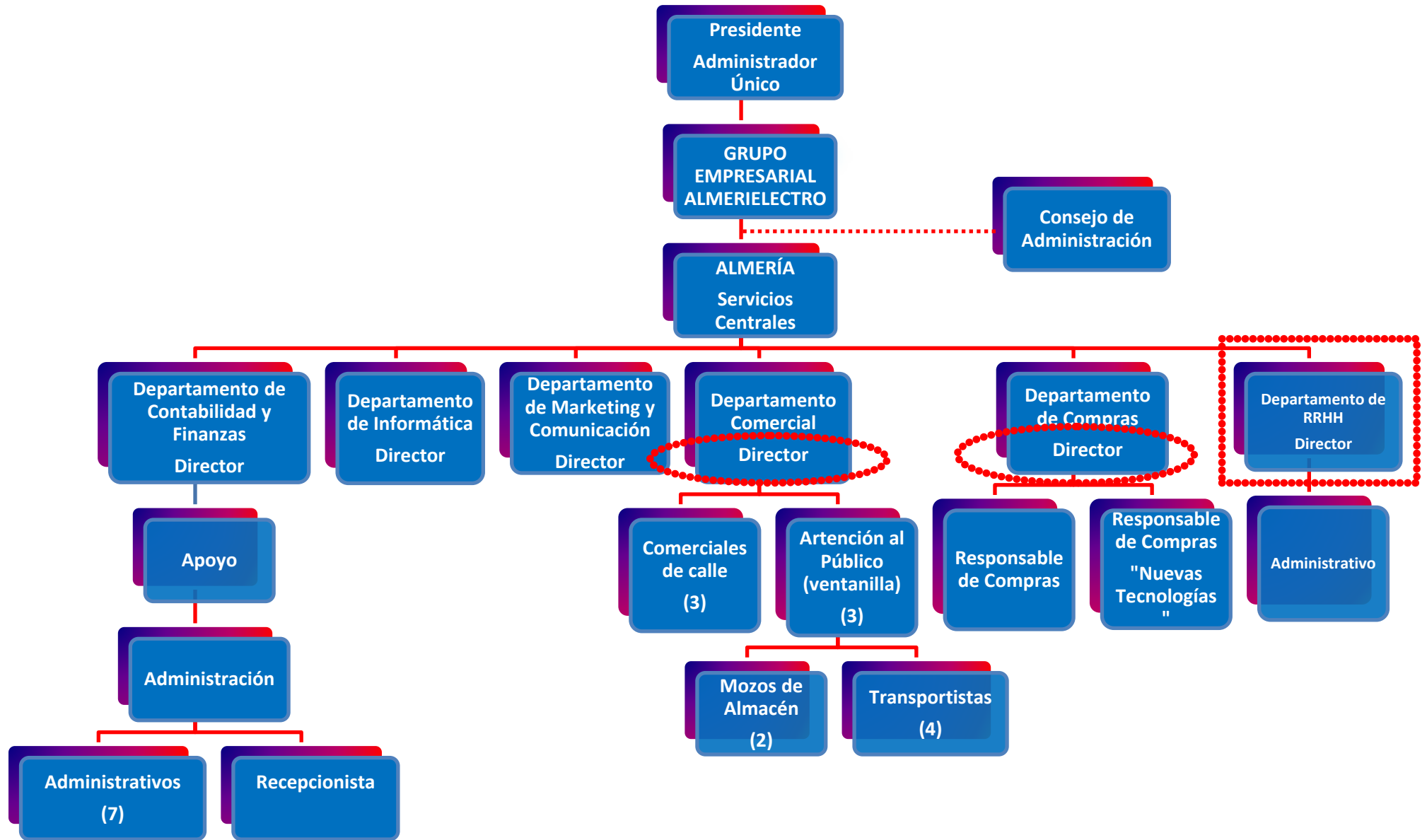
El problema aparece en la central, es decir, en Almería, donde Comerciales y Atención al Público con sus subordinados no tienen ningún jefe superior cercano. Aquí se necesitaría la figura del Director Comercial que además, por encontrarse en los servicios centrales, también coordinaría funciones comerciales de las filiales.

3. Director del Departamento de Compras.

La figura de este director sería clave a la hora de controlar todas las compras de la empresa.

Por ahora sólo existe un Responsable de Compras y otro específico para nuevas tecnologías, pero hay mucha gente involucrada en este proceso de compras que debe ser supervisada por un director.

A continuación se muestra el organigrama propuesto para el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO:



Organigrama 8: propuesta de organigrama para el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO

5.2 Análisis de las Necesidades y Diseño del Puesto de Trabajo

Puesto que uno de los problemas actuales de las empresas es pensar en el día a día y aún más cuando el mercado es tan variable como ahora, surge la necesidad de planificar las necesidades a medio y largo plazo. Estamos en este punto hablando de presente (actuar) versus futuro (planificar).

Gestión Previsional de los Recursos Humanos



La planificación de la plantilla en este contexto, debe servir para buscar candidatos interesados, además de para preocuparse de su formación y carrera profesional.

La planificación de la plantilla permitirá:

- Prever la evolución según las necesidades que requieran nuestros objetivos estratégicos.
- Reaccionar rápidamente y con el menor coste ante cambios imprevistos en el mercado.
- Priorizar decisiones de subcontratación conociendo el coste.
- Mejorar la adecuación persona-puesto, evaluando su coste.
- Formación.
- Motivar al personal disminuyendo la incertidumbre por la previsión de acontecimientos.
- Aumento de beneficios de la empresa.

El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO posee una adecuada gestión previsional de los RRHH, es decir, planifica su plantilla adecuadamente adaptándose a la evolución del mercado teniendo el coste como una de sus principales premisas.

Sin embargo, la empresa no cuenta con una detallada descripción de los puestos de trabajo, problema que se solventará a continuación cuando se muestre el diseño de los mismos en base a los resultados obtenidos a través de los cuestionarios de descripción de los puestos de trabajo (Anexo I).

El análisis y diseño del puesto de trabajo es un método para determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requerimientos que deberá satisfacer la persona que lo ocupe y las condiciones ambientales que predominan en el sistema donde se encuentre enclavado.

Éste permite optimizar las actividades de los empleados hacia un objetivo común, siempre alineado con la estrategia de la empresa; en él se determinará el tipo de persona que se necesitará para desempeñar la tarea. Ya que con el análisis y diseño del puesto de trabajo podemos saber a tiempo las necesidades y requisitos de cada puesto, podremos determinar a su vez la demanda de nuevo personal para la empresa.

Aplicaciones del ADPT (CARRASCO CARRASCO, JOSÉ, (2009): *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. Revista Electrónica CEMCI. Número 2: Enero-marzo 2009.)

- Para el responsable de RRHH:
 - *Facilita el proceso de selección de personal.*
 - *Propicia la transparencia en el proceso de contratación.*
 - *Orienta el proceso de formación del personal.*
 - *Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos.*
 - *Es un soporte fundamental en el proceso de evaluación de puestos.*
 - *Constituye un instrumento inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.*
 - *Incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y la satisfacción.*

- Para los responsables de la organización:
 - *Aporta información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder así tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia.*
 - *Se utiliza para intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección.*
 - *Permite realizar una evaluación subjetiva de sus subordinados para poder ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva de su desempeño.*
 - *Ayuda a los directivos a elaborar un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes.*
 - *Posibilita la descentralización del control.*
- Para los propios empleados:
 - *Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.*
 - *Ayuda a distribuir la carga de trabajo.*
 - *Es una guía para su autodesarrollo.*

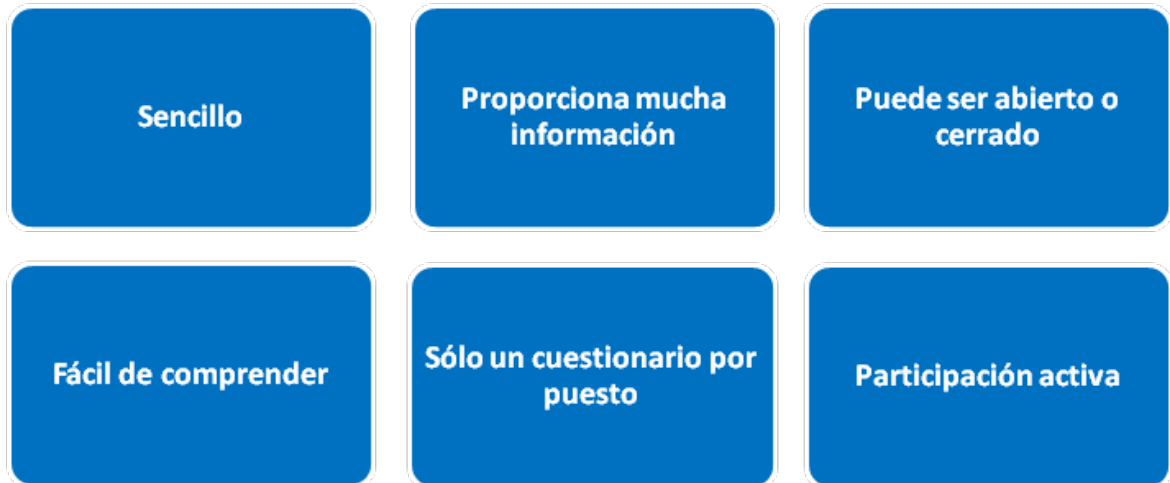
Etapas del ADPT

- Diagnóstico de la situación actual del Sistema de Gestión de RRHH.
- Determinar los objetivos del ADPT.
- Selección y entrenamiento de las personas que ejecutarán el estudio.
- Determinar qué puestos de trabajo van a ser sometidos a estudio.
- Seleccionar los sistemas de registro de la información.
- Planificación y preparación del estudio.
- Información a las personas implicadas.
- Registro de la información.
- Definir el formato de toma de decisión.
- Redacción.
- Prueba y validación del análisis.
- Presentación de la versión final.
- Implementación.
- Seguimiento y control.

Técnicas del ADPT

Aunque existen diversas técnicas para realizar un análisis del diseño de los puestos de trabajo, para la empresa objeto de estudio se ha empleado la técnica de los cuestionarios.

CUESTIONARIO



PROPUESTA DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN ALMERIELECTRO

Tal y como se ha comentado anteriormente la empresa no disponía de una descripción detallada de los puesto de trabajo, por lo cual se ha procedido a realizar un diseño de los mismos.




Para realizar el análisis y diseño de los puestos de trabajo y determinar las actividades que se realizan en los mismos para cada uno de los puestos de la empresa, así como los requerimientos que deberá satisfacer la persona que lo ocupe, se ha empleado la técnica de los cuestionarios.

Las fichas de cada puesto se han confeccionado en base a las contestaciones de los empleados y a la bibliografía consultada relacionada con el tema (Carrasco, 2009). A través de estos cuestionarios, se ha intentado analizar los siguientes aspectos, que normalmente tratan de conocerse mediante el análisis de puestos de trabajo y que, por tanto, determinan la información a obtener y que están relacionados con:

- Actividades que de hecho se llevan a cabo: qué es lo que realmente hacen los titulares en el trabajo
 - Percepciones: qué es lo que los titulares creen que hacen en el trabajo.
 - Normas: qué es lo que debería hacer los titulares en el trabajo.
 - Planes: qué es lo que los titulares tenderán a hacer en futuros trabajos.
 - Motivación: qué es lo que quieren hacer los titulares en el trabajo.
 - Capacidad: qué es lo que pueden hacer los titulares en el trabajo.
 - Potencial: qué es lo que los titulares pueden hacer, pero no están haciendo de hecho.
1. Futuro: qué es lo que se espera que los titulares hagan en su trabajo en el futuro.

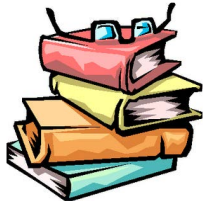
Por todo ello, se han pasado 64 cuestionarios entre los empleados de la empresa que han sido contestados por 52 empleados. Estos cuestionarios han sido revisados por el jefe inmediato superior y posteriormente se ha procedido a confeccionar los perfiles profesionales de los puestos de trabajo que la empresa tiene en su organigrama.

A continuación se presenta la ficha modelo que hemos elaborado para el análisis de los puestos de trabajo. En el Anexo II. *Fichas de Puestos de Trabajo*, se pueden consultar la totalidad de fichas correspondientes a cada puesto de trabajo en ALMERIELECTRO, como resultado de la encuesta realizada.

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto					
Departamento					
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato					
Puestos que reportan		Nombre del puesto			
		Número de ocupantes			
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables			
		Deseables			
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación					
Idioma					
Informática					
Conocimientos					
Experiencia					
Habilidades personales					
Edad					
Sexo					
7. OBSERVACIONES					
Firma				Fecha	

5.3 Selección y Reclutamiento del personal.

La misión del proceso de selección es dotar de la mayor eficiencia personal (la del trabajador) a cada puesto de trabajo: elección de la persona adecuada para el puesto adecuado.



Especificación del puesto



Adecuación de la persona al cargo



Eficacia del trabajador en el puesto

Productividad y Rentabilidad



Éxito de la selección



Identidad trabajador - puesto



Hay tres factores clave de los que dependerá el proceso de selección:

- Posición de la empresa.
 - *Características del puesto de trabajo.*
 - *Características del posible trabajador.*

- Situación del mercado de trabajo.
 - *Mercado de RRHH.*

- Situación de las personas a contratar.
 - *Buscan mejores beneficios.*
 - *Buscan mejores cargos.*
 - *Buscan mejores condiciones de trabajo.*
 - *Desempleados.*
 - *Buscan nuevas oportunidades.*

Teniendo un buen análisis del diseño de puestos de trabajo (creado en el apartado anterior) ya se pueden definir los puntos que se irán tratando durante el proceso de selección.

Este proceso que nos disponemos a configurar está formado por:

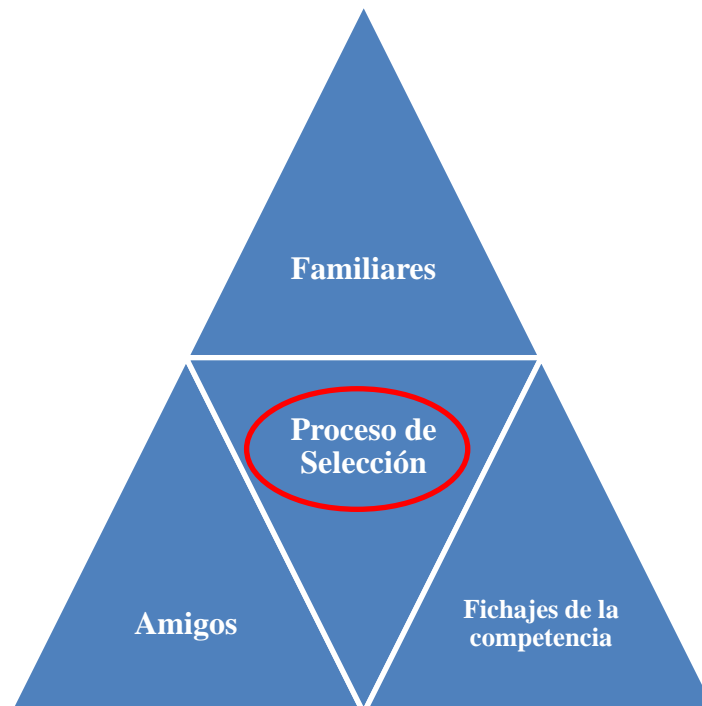
- ✓ Reclutamiento
- ✓ Preselección.
- ✓ Selección.
- ✓ Incorporación y Acogida.

Cada uno de estos puntos será tratado a continuación pormenorizado, pero no sin antes ponernos en situación y analizar la política de selección actual de ALMERIELECTRO.

¿QUÉ SE HACE AHORA EN ALMERIELECTRO?

Actualmente el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO no cuenta con una política de selección estructurada y bien definida, sino que su única y principal fuente de reclutamiento y selección es el networking.

El networking, conocido en español con el término de capital social, "son los recursos reales o potenciales que están disponibles en la red de relaciones de una persona". (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 243). Así, ALMERIELECTRO apoya su proceso de selección en tres redes principales:



La utilización del networking es válida ya que en ocasiones nos ahorra tiempo y recursos a la hora de seleccionar al personal, pero consideramos que éste no puede ser la única fuente de reclutamiento y selección para la empresa ya que se entraría en conflicto con el posicionamiento de la misma de ofrecer calidad en el servicio; se está omitiendo así un proceso de investigación del mercado actual de trabajo para conseguir el mejor candidato para un puesto determinado.

Nuestra misión ahora es presentarles una propuesta de selección a aplicar para la obtención del aspirante más capacitado y lograr así la adecuación trabajador - puesto.

PROPUESTA DE SELECCIÓN

Reclutamiento

El reclutamiento supone la búsqueda de uno o varios candidatos para cubrir una vacante, o, el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar puestos y cargos dentro de la organización.

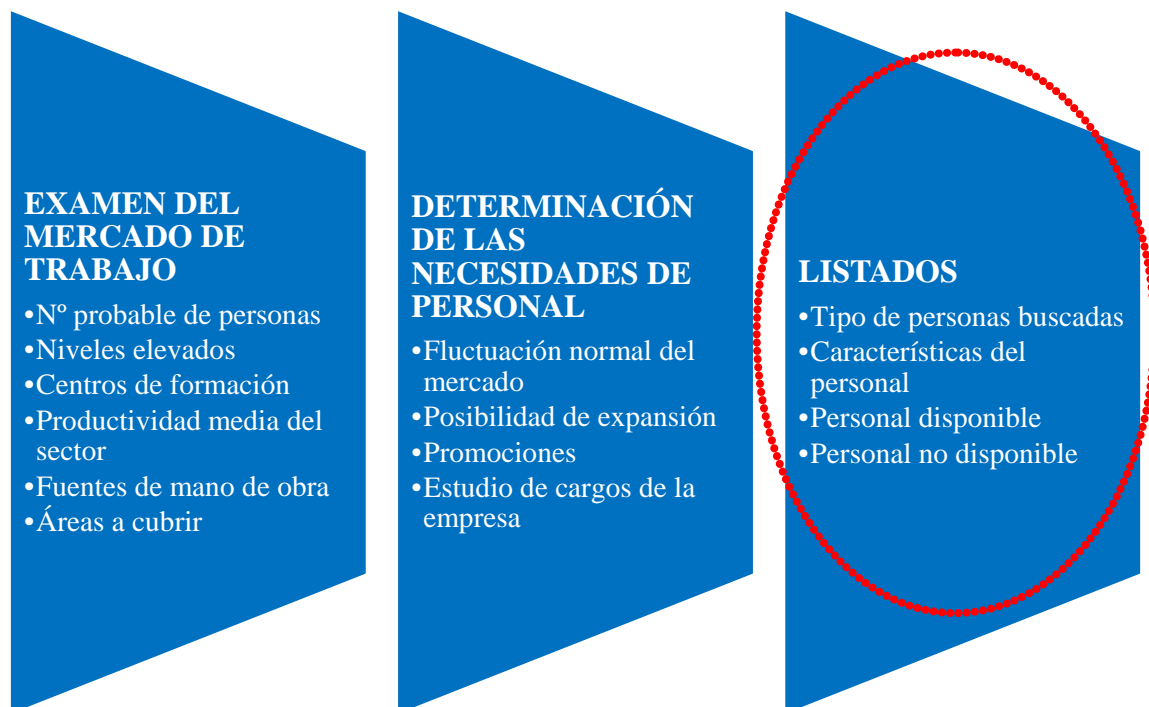
Con el siguiente esquema se intenta mostrar los que la organización puede ofrecer al mercado de trabajo a través de sus procedimientos de reclutamiento y cómo este mercado reacciona ante tales ofertas.

Lo que se quiere conseguir como fin último es un ajuste organización - mercado y mercado - organización.



ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO:

1. Investigación:



Muy sencillo teniendo el ANDPT

2. Ejecución: es la acción pura del reclutamiento.

Recordemos que El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO sólo ha estado utilizando la técnica del networking hasta la fecha, como indicábamos anteriormente, con los beneficios y problemas que el mismo acarrea.

Beneficios:

- *Es rentable para la empresa en cuanto se considera una magnífica fórmula de integración del personal, aumenta la cohesión interna (en el caso de traslados horizontales) y motiva a los trabajadores dentro de la empresa.*
- *Es un proceso rápido (en el caso de familiares y amigos).*
- *Disminuye el riesgo de baja productividad (en el caso de promoción interna) ya que se conoce al empleado.*

Problemas:

- *No es posible cuando se requieren puestos muy determinados reduciendo así las posibilidades de éxito.*
- *Pueden existir conflictos de intereses entre empleados.*

Por esto, nuestra labor ahora consiste en dar a conocer los beneficios del reclutamiento externo así como las fuentes adecuadas a la empresa para conseguirlo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Beneficios:

- Se selecciona a la persona más preparada.
- Se introducen nuevas fórmulas de trabajo.
- Se pueden contratar a personas de otros sectores para que aporte una nueva visión.

PROPUESTA SOBRE EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL EN ALMERIELECTRO

Como queremos ser realistas y adecuarnos a los recursos de la empresa proponemos las siguientes:



The logo for InfoJobs is displayed in a large, bold, dark blue font. The word "InfoJobs" is written in a sans-serif typeface, with the "I" and "J" being significantly larger and more prominent than the other letters. The logo is centered on the page.

InfoJobs es una bolsa de empleo privada online especializada en el mercado español; es la que más tráfico de empleo registra.

InfoJobs como bolsa de empleo online, facilita el encuentro entre oferta y demanda de empleo mediante el almacenamiento de los currículum de los candidatos y de las ofertas de las empresas en un formato estandarizado. Este método facilita las búsquedas de unos y otros a través de herramientas de filtrado.

InfoJobs 70.804 PUESTOS VACANTES de 10.242 empresas

Inicio Ofertas de trabajo **NUEVO** Executive Empleo público Orientación laboral Servicios

Busco ofertas de en (cualquier lugar) de (todas las categorías) ¡Encuentra ofertas!

Búsquedas de ejemplo: Programador Android, Ingeniero industrial, Director comercial

Búsquedas relacionadas: Dependiente (7), Promotor (5), Encargado de tienda (2), Teleoperador (3), Azafata (2), Ofertas en el extranjero (592)

Ver ofertas de empleo de empresas que están reclutando ahora en InfoJobs

Sopra group, Sacyr, gesein, LIDL, accenture, SPORT ZONE, ALTEN, janssen

Ofertas que te podrían interesar

Vendedor-comercial (ambos sexos) ADECCO Almería Adecco selecciona Vendedor-comercial para importante empresa del sector automovilístico en Almería cuyas funciones princ [...] Contrato de duración determinada Jornada completa Salario no especificado	13/05
VENDEDOR/A 12 HORAS SECCIÓN DE CAJAS WORTEN	17/04

Más empresas reclutando ahora

InfoJobs 70.804 PUESTOS VACANTES de 10.242 empresas

Empresas

Te regalamos 1 oferta de empleo

Publica tu 1ª oferta GRATIS*

¿Eres nuevo en InfoJobs?
Prueba gratis nuestros servicios, sólo tienes que darte de alta como empresa. ¡Te regalamos la primera oferta que publiques!*

Date de alta y publica GRATIS*

Encuentra tu candidato
en la bolsa de CVs más variada
Como cliente de InfoJobs podrás buscar entre los más de **2,6 millones de candidatos activos** que hay en nuestra base de datos:
+ de 180.000 comerciales
+ de 160.000 profesionales de oficios
+ de 120.000 ingenieros y técnicos
+ de 30.000 diseñadores

Publica una oferta de empleo
de forma rápida, fácil y segura
Te ofrecemos publicaciones a medida de tus necesidades. Elige el tipo de oferta que más te interese.

Consigue todo tipo de perfiles
Desde 195€

¿Buscas camareros, dependientes, mecánicos...?
Por sólo **35€**

Fuente: www.infojobs.net

ICARO es El Portal de Gestión de Prácticas en Empresa y Empleo utilizado por las Universidades Públicas Andaluzas y la Universidad Politécnica de Cartagena.



Lo recomendamos especialmente para el reclutamiento de nuevos talentos; jóvenes recién titulados que le pueden aportar a la empresa un aire innovador para su reciclaje.

ICARO

Acceso Demandantes | Acceso Empresas | Acceso Universidad

Bienvenidos a ICARO

El Portal de Gestión de Prácticas en Empresa y Empleo utilizado por las Universidades Públicas Andaluzas y la Universidad Politécnica de Cartagena.

Qué ofrecemos

Univ. de Almería | Cualquier Programa

Código	07160
Programa	Prácticas en Empresa - Convenios Propios
Universidad	Universidad de Almería
Fecha de Inicio	03/06/2013
Duración	6 meses
Descripción	Diseño y gestión de proyectos dirigidos al tejido productivo, en particular en el ámbito de la PYME Asesoramiento.

5 de 9 ampliar

Actualidad

ESPACIO COMPARTIDO: COWORKING UAL

Redes Sociales

Universidades:	10
Empresas:	26500
Demandantes:	191733
Ofertas:	00009
Usuarios Online:	16

Política de Privacidad :: Información de Contacto :: Intégrate con ICARO

ICARO Identificarse

INICIO > Empresas > Identificarse

Empresas

- Identificarse
- Nueva Empresa
- Información de Contacto
- Ayuda
- Volver al Inicio
- Ir a menú de Demandantes

Identificarse

Por favor, introduzca su nombre de usuario y contraseña, y pulse en el botón para identificarse en ICARO

Nombre de Usuario	<input type="text"/>
Contraseña	<input type="password"/>

Acceder

Si no recuerda sus datos de acceso pulse el siguiente enlace
Solicitar Nueva Contraseña

Política de Privacidad :: Información de Contacto

Fuente: <https://icaro.ual.es>

A pesar de las oportunidades existentes para cubrir los huecos de mercado que se han originado como consecuencia de la caída de empresas de la competencia y un posible proyecto de internacionalización, desafortunadamente, hoy en día la empresa no tiene necesidades de personal porque es más fuerte la amenaza de la crisis del sector y la crisis económica general así como la fuerte competencia y el crecimiento de los "Category Killers" que las oportunidades que nos ofrece un exhaustivo análisis DAFO.

No obstante, como la coyuntura económica actual tenderá a un cambio hacia un modelo más rentable se sigue exponiendo el proceso de selección para cuando éste sea requerido.

Preselección

La funcionalidad de la preselección reside en que actuará como un primer filtro de aspirantes. Consta de tres sencillos pasos:

1. ESTUDIO DEL CURRICULUM.

La recepción de los C.V.'s será el primer contacto que tendrá la empresa con el candidato.

Debemos ser meticulosos con los mismos y aceptar sólo aquellos que sean concretos, claros, precisos, verídicos, comprobables o documentados.

Deben tener una fotografía en color tamaño carnet y se pondrá especial hincapié en la formación académica y en la experiencia profesional.

Si el Curriculum va acompañado de una Carta de Presentación donde el aspirante nos muestra sus principales motivaciones por las que trabajar entre nosotros así como el valor que podría añadir a la organización es un plus.

*En el Anexo III se adjuntan los modelos de Curriculum Vitae y Carta de Presentación en España que nos ofrece el SEPE.

2. UNIFICACIÓN DE REFERENCIAS.

En este apartado se estudiarán los Curriculum previamente recibidos y se seleccionarán aquellos que cumplan los requisitos mínimos del Análisis de Diseño de Puestos de Trabajo para el puesto ofertado.

3. DETERMINACIÓN DEL COLECTIVO DE CANDIDATOS.

Serán los que entraran en el proceso de selección.

Selección

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

La selección de personal es el proceso por el cual los individuos atraídos en la fase de reclutamiento y que potencialmente podrían ser contratados por la organización, son analizados para conocer el conjunto de Conocimientos, Habilidades y Aptitudes (CHAs) que poseen para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

Hasta el momento, el Grupo ALMERIELECTRO no sigue un proceso de selección estructurado ni definido, cuando reclutan a una persona, el Presidente lleva a cabo una charla con el candidato, pero con una estructura informal. No hay una citación, tampoco hay una preparación por parte del entrevistador. Es simplemente una conversación entre ambos.

Nosotros vamos a proponer al Grupo que gestionen este proceso tan importante de una forma más eficiente.

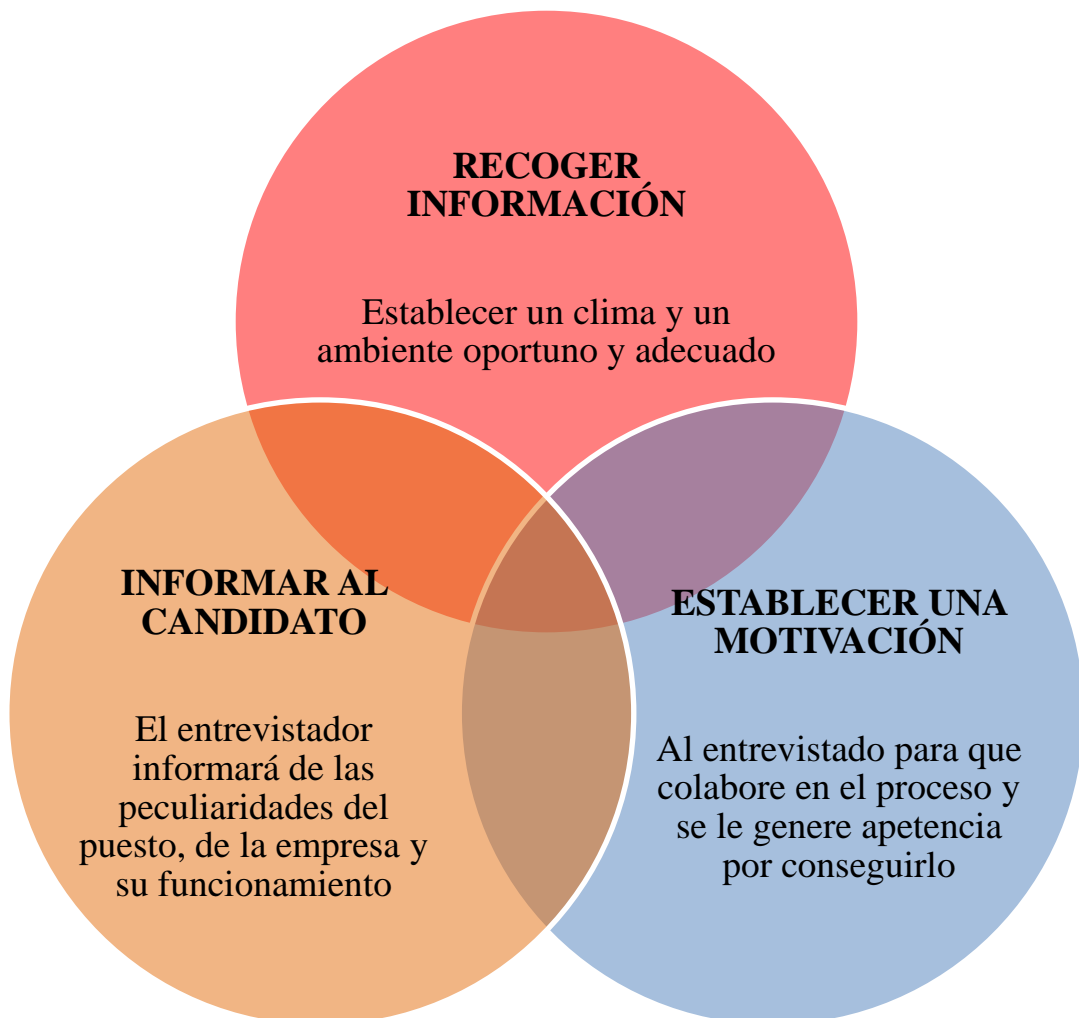
Puesto que la empresa busca la adecuación entre empresa, puesto y organización, debería llevar a cabo procesos de selección para conocer en profundidad a los candidatos y seleccionar a los mejores.

La prueba más importante del proceso, sería la “entrevista”. Es la herramienta por excelencia en la selección de personal. Será el factor que más influya a la hora de tomar la decisión final sobre la aceptación o no del candidato.

Se trata de un diálogo que se sostiene con un propósito definido. Cada persona tiene su papel, tanto entrevistador como entrevistado y tienen que actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. El objetivo del entrevistador es obtener la máxima información posible del candidato, haciéndole una serie de preguntas que le confirmarán la adecuación o no del candidato al puesto ofertado, o si no hay una vacante en ese momento, a una futura necesidad de la empresa.

Las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y entrevistadores.

Los objetivos de la entrevista serán:



TIPOS DE ENTREVISTAS

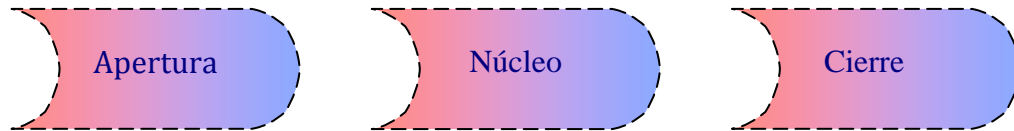
Vamos a exponer brevemente los principales tipos de entrevistas que se suelen llevar a cabo por las empresas según diversos criterios:

TIPOS DE ENTREVISTAS		CARACTERÍSTICAS
1. SEGÚN SU ESTRUCTURA	Directa o dirigida	<ul style="list-style-type: none"> • El entrevistador formula las preguntas de forma muy concreta. • Suele utilizarse un formulario. • El candidato se ciñe a responder las mismas.
	Abierta o no dirigida	<ul style="list-style-type: none"> • El entrevistador realiza preguntas abiertas. • Ej. “Hábleme de usted”, “Cómo se describiría a si mismo”, “Cómo intenta conseguir sus objetivos”. • Se analiza la capacidad de análisis, argumentación, estructuración y síntesis de los contenidos.
	Mixta	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de las anteriores • Se formulan preguntas directas, así como preguntas abiertas de opinión.
2. SEGÚN NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN	Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Un solo entrevistador y un solo entrevistado.
	Grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Un seleccionador (junto con varios observadores). • Varios candidatos. • Se pretende evaluar el desenvolvimiento de cada candidato dentro de un grupo.
	De panel	<ul style="list-style-type: none"> • Varios entrevistadores (entre 2 y 6) pero uno guiará la entrevista. • En ocasiones suelen participar expertos externos a la empresa. • Un solo entrevistado.
3. SEGÚN EL GRADO DE TENSIÓN	Normal	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla en un ambiente relajado donde entrevistador y entrevistado intercambiarán información.
	De choque o de tensión	<ul style="list-style-type: none"> • Se incita a un ambiente tenso para conocer el grado de autocontrol del entrevistado.
4. SEGÚN EL MOMENTO EN QUE SE REALIZAN	Preliminar	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando tenemos un gran número de candidatos. • Repaso general de los principales aspectos del CV para descartar a los que no cumplan el perfil.
	De selección propiamente dicha	<ul style="list-style-type: none"> • De larga duración. • Se pretende conocer al entrevistado en profundidad.
	Final	<ul style="list-style-type: none"> • Solo la realizarán unos pocos candidatos, los que lleguen a la última etapa. • Suele estar presente el encargado de la selección y el futuro jefe inmediato.

TIPOS DE PREGUNTAS

PREGUNTAS	CARACTERÍSTICAS
Preguntas cerradas	La respuesta a ellas suele ser: Sí o no, y de cuya respuesta derivará otra cuestión.
Preguntas de sondeo	Sencillas y cortas tales como: ¿Por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió? Son aclaratorias.
Preguntas hipotéticas	Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, para que se ponga en el lugar o la resuelva. Preguntas tipo como: ¿Qué haría usted si...? ¿Cómo manejaría usted...? En caso de...
Preguntas malintencionadas	Obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles ni aconsejables.
Preguntas provocadoras	Son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las formula repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.
Preguntas que sugieren la respuesta esperada	Aquellas donde es claro qué se espera que el entrevistado responda, por ejemplo.: “Ud. se propone terminar su carrera, ¿verdad?”.
Preguntas abiertas	Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.

FASES DE LA ENTREVISTA



- Apertura.
 - Es el primer contacto entre entrevistador y candidato. Esta etapa es muy importante porque se corresponde con la primera impresión que se obtiene del postulante en cuanto a aspectos no formales como su presencia y trato. Estos primeros minutos son decisivos. Las primeras impresiones pueden ser muy importantes en la decisión final.
 - Es recomendable llevar a cabo una charla trivial para relajar al candidato.
 - Exposición de los requisitos básicos del puesto.

- Núcleo.
 - Pregunta inicial: ¿Cuáles son tus motivaciones para solicitar el puesto?
 - Se pide una enumeración de la experiencia profesional y adecuación al puesto.
 - Estudios y formación.
 - Actividades e intereses actuales, que servirá para evaluar la vitalidad, la capacidad de relaciones sociales...
 - Resumen de puntos fuertes y débiles: grado de conocimiento de uno mismo.

- Cierre.
 - Se le pide al candidato que si tiene alguna duda, desea formular alguna pregunta o aclaración de algún punto de la entrevista.
 - Se le agradecerá su colaboración y se producirá la despedida.

PROPUESTA SOBRE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN ALMERIELECTRO

Nuestra propuesta para el Grupo, es que deberían utilizar como principal herramienta de selección la entrevista mixta, donde se establezca un guión de principales cuestiones a tratar con los candidatos, y se aclaren ciertos aspectos básicos sobre ellos y su curriculum

y posteriormente cuestiones libres, donde podamos comprobar realmente como se expresa cada candidato, cómo reacciona ante las cuestiones, y como se desenvuelve ante preguntas inesperadas. Respecto al tipo de preguntas, sería conveniente que realizaran las que estimen oportunas.

Para ello, podemos ver en los Anexos un modelo genérico de entrevista de selección que la empresa podrá utilizar en los procesos selectivos futuros (ANEXO IV) y una guía de recomendaciones para el entrevistador (ANEXO V). Lógicamente, la entrevista puede variar en función del puesto a cubrir. Será tarea del entrevistador, preparar la entrevista concretamente, y añadir o excluir las preguntas que considere oportunas en función de las necesidades.

Las entrevistas deberían de realizarlas el superior inmediato que tendría esa persona, puesto que trabajará bajo su supervisión, y opinamos que es el que más capacitación tendría para saber qué se requiere exactamente de esa persona, y puesto que en la empresa todas las decisiones importantes las toma el presidente, sería interesante que en esa misma entrevista esté presente.

Para la selección del puesto de comercial, sugerimos que ante la presencia de diversos candidatos, sería conveniente una entrevista grupal. Una dinámica de grupo donde pongamos en una situación y contexto concreto a los candidatos, y podamos ver sus reacciones, habilidades y destrezas para desenvolverse y buscar las mejores soluciones a la actividad propuesta. Debemos hacer todo lo necesario para conseguir al mejor candidato dentro de nuestra organización, puesto que el Grupo ALMERIELECTRO apuesta por la calidad, deben contar con los mejores recursos humanos posibles.

Queremos resaltar que en este apartado de selección de personal, explicamos todos los posibles procesos y tipos de entrevista de forma teórica, porque será una herramienta de trabajo para la empresa y para las posibles selecciones de personal que se lleven a cabo en el futuro, podrá contar con este manual.



5.4 Incorporación y Acogida

Dentro de nuestro Plan de gestión de RRHH nos parece de relevante importancia para culminar con éxito el proceso de reclutamiento y selección, la estructuración adecuada del plan de acogida, cuyo fin fundamental es conseguir que el trabajador se adapte al puesto y a la organización lo más rápidamente posible y de la forma más efectiva.



Lo que tenemos que tener muy claro es que este proceso de socialización o de adaptación del trabajador a la empresa empieza en la primera entrevista de reclutamiento. Por tanto desde el primer momento, la persona que lleve a cabo el reclutamiento y selección debe saber transmitir la filosofía y los valores de la empresa, y que se espera del nuevo trabajador. Intentando que se encuentre lo más cómodo posible desde el primer momento. Además es una herramienta fundamental para retener el talento dentro de nuestra organización.

Objetivos del Plan de Acogida

- Conseguir una mayor adaptación de la persona al puesto y a la organización
- Conseguir que se adapte a los compañeros lo más rápidamente posible y conseguir que en esa adaptación no se produzcan tensiones, ni incomodidades.
- Debemos transmitir una imagen de la empresa de seriedad y de valoración del aspecto humano.
- Con este plan de acogida lo que tratamos es de favorecer la comunicación interna.
- Igualmente con la implantación del plan de acogida lo que evitamos es la rotación, provocada por el “factor sorpresa”: encontrarse con algo inesperado.
- Conseguir que el trabajador se identifique con los objetivos de la empresa.

Tras concretar los objetivos que nuestro plan de acogida debería conseguir, vamos a establecer unas series de cuestiones:

- Todo este proceso debería estar asesorado por un representante del departamento de recursos humanos. Actualmente no existe este departamento, creemos que se debería o bien formar a alguien de la propia empresa para que realizara estas funciones o contratar a una persona o varias, dependiendo de las necesidades actuales y futuras de la empresa, que formaran este departamento. Aunque el proceso va estar asesorado por el departamento de recursos humanos, la persona encargada de implantarlo y de llevarlo a cabo será el supervisor inmediato del nuevo trabajador.
- En el primer día de trabajo, se debe concretar una reunión con los compañeros de la misma escala, como de la escala superior. Presentando a todos los compañeros y dejando claro cuáles van a ser sus jefes o jefe inmediato.
- Se le debe informar sobre la misión, políticas y estrategias de su área de trabajo. Y transmitirle el conocimiento necesario para realizar su trabajo, funciones, responsabilidades, expectativas. Para todo esto nos va a servir el análisis de puestos que hemos realizado anteriormente.
- A la vez de todo esto se le debe informar sobre el plan de recursos humanos de la empresa. Es decir debemos informar sobre el plan de formación que va a recibir para su adaptación completa al puesto (si es que va a recibir alguna formación). El plan de carrera o promoción si existiera para su puesto. Y se le informara sobre la evaluación del desempeño que está diseñada para su puesto.
- Otra parte importante, es que durante el desarrollo del plan de acogida, debemos corroborar las aptitudes y actitudes que se observaron durante la entrevista de selección.
- Por último, pero no por eso menos importante, debemos establecer el control del plan de acogida, que nos servirá para determinar la efectividad del plan de acogida y se traducirá en mejores resultados de productividad, satisfacción y compromiso del trabajador hacia la empresa.

PROPUESTA DE ACOGIDA EN ALMERIELECTRO

- Recepción por parte del gerente y de su jefe directo.
- Visita a las instalaciones
- Presentación de los compañeros.
- Información sobre la empresa: historia, misión, visión, valores, organigrama... para este punto y los que vienen a continuación vamos a utilizar el documento de acogida, donde se concretaran todas estas cuestiones.
- Información sobre los productos y servicios, es decir, cual es la actividad de la empresa.
- Se le explicara las condiciones de trabajo, relacionadas con la forma de recibir el salario, solicitud de premisos, representación laboral, asistencia social...

Este proceso durara, dependiendo del puesto en el que nos encontremos, ya que habrá puestos que necesiten un mayor conocimiento y adaptación de la empresa y el producto. Y otros que necesitaran un menor conocimiento y adaptación al puesto y a la empresa.

A la vez que se lleva a cabo el proceso de socialización, se le entregara un manual de acogida, que facilitara esa socialización.

MANUAL DE ACOGIDA

Este documento se desarrolla en el Anexo VI pero ahora mostraremos las partes de las que consta.

Se le proporcionara información de una serie de puntos de interés, para que comprenda en toda su amplitud la estrategia y valores de la empresa como de su puesto.

1. Se le proporcionara información sobre la empresa:
 - HISTORIA
 - CULTURA
 - SITUACION ACTUAL
 - POSICIONAMIENTO
 - OBJETIVO

2. Se le proporcionara información sobre el puesto de trabajo:
 - PRODUCTO
 - EXPECTATIVAS
 - PRODUCIVIDAD
 - ¿QUÉ SE ESPERA DE SU PUESTO?

3. Se le proporcionara información sobre la política social de la empresa:
 - RETRIBUCIONES
 - POLITICA SOCIAL
 - POLITICA LABORAL
 - PROMOCIÓN

4. Se le proporcionara información sobre las relaciones personales:
 - JERARQUIA
 - COMPAÑEROS
 - CLIMA LABORAL
 - COSTUMBRES

Todo este procedimiento de acogida tiene una razón fundamental de ser, y es mejorar el servicio prestado, ya que está demostrado que la ausencia de este plan de acogida dentro de la estructura de reclutamiento y selección, es notado en primera instancia por el cliente, ya que la otra forma que tiene el empleado de adaptarse a la empresa y a la organización es a través del ensayo error, esta forma crea muchas deficiencias en el producto y servicio prestado al cliente.



5.5 Planes de Carrera

En cuanto a este tema, nos gustaría comentar, en primer lugar los objetivos que se conseguirían implantando en una empresa el plan de carrera, aunque como justificaremos más tarde, en el grupo empresarial ALMERIELECTRO, no se lleva a cabo ningún plan de carrera:

1. Relacionar al empleado con la empresa, adoptando ambos unos compromisos. Que van más allá de lo que sería la formación y el desarrollo.
2. Someter al empleado a un proceso de formación.
3. La empresa orienta al empleado hacía puestos por los que demuestre tener mejores competencias.
4. Retener al personal clave.
5. Evitar que se promocióne a determinadas personas sin la preparación y formación adecuada.

Estos serían los objetivos que se conseguirían con un plan de carrera, pero como hemos comentado anteriormente en la empresa ALMERIELECTRO no se lleva a cabo ningún plan de carrera formal, aunque si existe algunas herramientas informales, que lo que hacen es dar respuesta a las necesidades debidas a los cambios en el mercado, y que no están orientados a la promoción vertical. Todo esto es como consecuencia de:

- La estructura de la empresa, aunque no llega a ser plana del todo, si tiene muchas de las características de esta estructura jerárquica.
- El perfil de los trabajadores de la empresa es bastante polivalente, pudiendo en un momento determinado desarrollar diferentes puestos de la empresa. Ya que todos conocen muy bien el producto de la empresa, los protocolos de actuación y el servicio de atención al cliente que se ofrece.

Por todo esto nosotros actualmente no consideramos hacer una propuesta de implantación de una estructuración formal de los planes de carrera. Aunque en el futuro, y si las circunstancias lo propician, si se podría establecer. Los cuales serían desarrollados por el Departamento de RRHH.

5.6 Plan de Formación

Un nuevo paso en este Plan de Gestión Integral de RRHH es el Plan de Formación. Si predicamos con los valores de atención al cliente y calidad, está bastante claro que con una buena formación de la plantilla podemos llegar a dar con la fórmula del éxito. No obstante, en la segunda etapa del plan *-Objetivos de la Formación-*, se verá reflejada la coherencia de las acciones formativas con la cultura organizativa.

Primeramente nos gustaría empezar dando una definición muy sencilla de lo que es la formación para posteriormente introducir la forma en la que ésta es implantada en el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO.

"La formación es un proceso para desarrollar y mejorar las aptitudes, conocimientos y capacidades de los empleados según su grado de responsabilidad y jerarquía"

Es muy importante la retroalimentación en toda la actividad formativa. Los trabajadores tienen que ser partícipes de lo que se va a hacer, cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir, y la empresa debe de saber lo conveniente y confortable que han resultado el sitio, las facilidades, la duración de las sesiones...Así como la adecuación de los materiales, del tutor...

Un proceso de formación debe de estar enfocado a conseguir algo, a obtener algún objetivo, por ello debería de estar bien planificado.

La empresa debe de ser consciente de que un trabajador formado, podrá realizar de forma más adecuada su trabajo, lo que le reportará a la empresa mayores beneficios.

A continuación, vamos a explicar qué se hace ahora mismo en el Grupo Empresarial ALMERIELECTRO en cuanto a temas de formación, aunque como vimos en el organigrama, la formación es una subcontrata a una empresa que más tarde detallaremos.

Hoy en día no existe en la organización un plan de formación estructurado, que responda de forma proactiva a los continuos cambios en el mercado. Si no que lo que se realiza, son actividades formativas puntuales, basadas en cursos subvencionados.

Aunque también tenemos que comentar que para los dependientes de las tiendas MAS+ y para los comerciales, sí que hay unos planes formativos más estructurados, donde se le da formación sobre productos nuevos y alta tecnología.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE FORMACIÓN ACTUAL

- Contenidos en los que se forma:
 - a) Programados por la empresa:
 - ❖ Adaptación a nuevas tecnologías.
 - ❖ Nuevas líneas de producto.
 - ❖ Atención al cliente.

 - b) A elección de los trabajadores y dependiendo de los cursos que se oferten, y de los créditos de los que la empresa disponga:
 - ❖ En paquetes informáticos.
 - ❖ En idiomas.

- Destinatarios:
 - ❖ Dependientes de las tiendas.
 - ❖ Comerciales.
 - ❖ Personal en general.

- Metodología:

La formación se lleva a cabo fuera del puesto, a través de:

 - ❖ Enseñanzas en un aula.
 - ❖ A través de internet.
 - ❖ A distancia.

- **Calendario:**
La formación dependiendo de la metodología a seguir se puede realizar:
 - ❖ Durante la jornada laboral.
 - ❖ Fuera de la jornada laboral.
- **Lugar:**
También dependiendo de la metodología elegida:
 - ❖ La formación se lleva a cabo dentro de la empresa, en salas habilitadas para ese fin puntual. Se lleva a cabo por formadores externos.
 - ❖ Fuera de la empresa, en la empresa contratada a tal efecto para realizar los cursos de formación. (Más adelante, y partiendo de lo que hace actualmente la empresa y lo que nosotros creemos que se debería hacer, vamos a proponer un diseño del plan de formación.)

Seguidamente vamos a comentar cual es la empresa a la que se le ha contratado la subcontrata y que cursos de formación oferta, para que tengamos una idea más clara de que tipo de formación están recibiendo los trabajadores de ALMERIELECTRO.

CARMAN Consultoría Avanzada es una empresa dedicada al asesoramiento y puesta en marcha de planes de formación continua a aquellas empresas y particulares que valoren y ven en la formación continua una herramienta de competitividad y aumento de productividad en su organización.

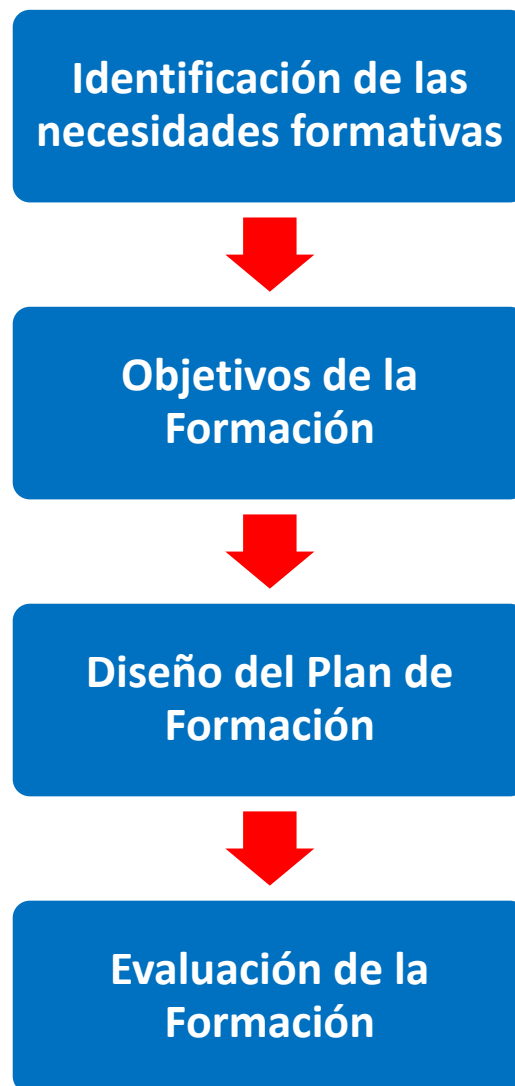
*En Anexo VII se puede encontrar información sobre la formación tanto bonificada como privada que ofrece CARMAN.



Fuente: www.carmanconsultoria.es

PROPUESTA DE PLAN DE FORMACIÓN EN ALMERIELECTRO

Dado que la empresa no tiene un plan de formación estructurado y formal, pasamos a hacer nuestra propuesta, que implica seguir las etapas que tradicionalmente integran un plan efectivo de formación.



ETAPA 1

Identificación de las necesidades formativas

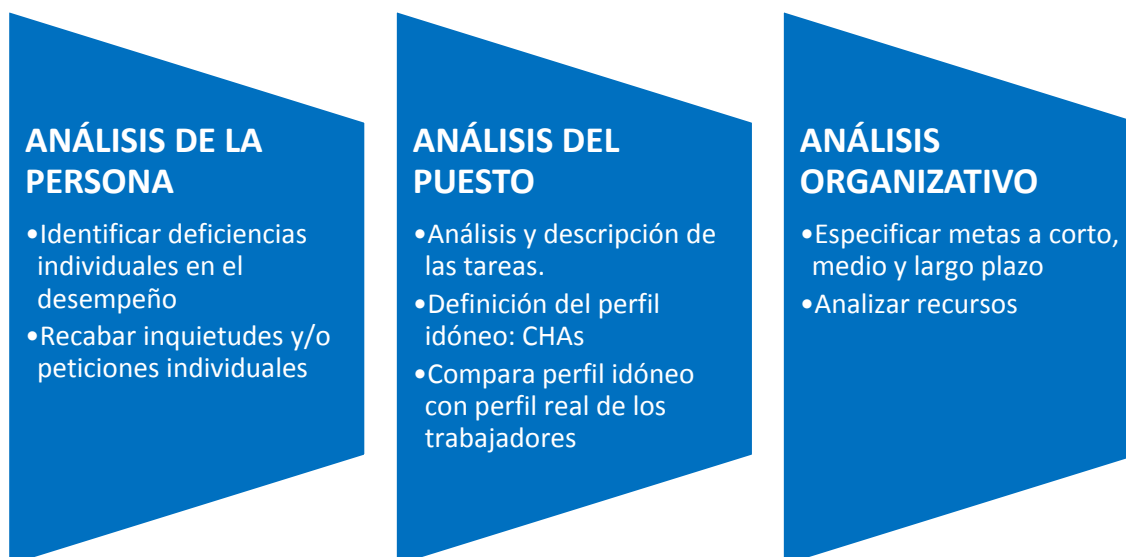
El objetivo de la detección de necesidades es identificar los déficits y gaps de conocimientos, habilidades y actitudes (CHAs), tanto actuales como los que se prevé que existan en un futuro en función de los posibles cambios a los que se enfrente la organización.

NECESIDAD FORMATIVA = DESEMPEÑO DESEADO - DESEMPEÑO ACTUAL

La fórmula anterior permite a la organización detectar esas necesidades de formación de las que hablamos, es muy sencillo: si el desempeño actual no es el esperado posiblemente el trabajador tenga carencia de algún CHA que se pueda adquirir mediante este proceso formativo.

Si nos retrotraemos al punto de la Selección del Personal nos será muy útil aquí extrapolar ahora eso de "*elección de la persona adecuada para el puesto adecuado*" porque en esta línea la formación sigue las mismas directrices. Es decir, el proceso de formación tiene que ser un ajuste entre la organización, la persona y la tarea que realiza ésta última.

A continuación se pretende mostrar el esquema de ajuste entre estos tres valiosos pilares, para seguidamente ir desmembrándolos uno a uno y comprenderlos mejor.



El primer punto por el que se debería empezar para detectar necesidades formativas es por el análisis de la persona, que será nuestro primer elemento a tener en cuenta en este proceso. Posteriormente tendremos que centrarnos en el análisis del puesto que ocupa el trabajador para intentar ajustar esas necesidades de las que hablábamos persona - puesto. En última instancia el proceso formativo se adaptará a la organización en su conjunto.

- **ANÁLISIS DE LA PERSONA.**

La evaluación del desempeño y las sugerencias individuales ayudan a identificar áreas de mejora y oportunidades de formación.

La evaluación del desempeño, es decir, la evaluación del rendimiento del empleado será el siguiente punto a tratar en este Plan de Gestión Integral de RRHH, será entonces cuando podremos detectar esas áreas de mejora para el empleado. Este es uno de los puntos, el cual debe ser ahora mismo una prioridad para la empresa.

En un segundo intento para mejorar el Plan de Formación podrían tenerse en cuenta las peticiones individuales de los trabajadores de la organización.


Desafortunadamente, ALMERIELECTRO, aún teniendo Intranet dentro de su página WEB, no cuenta con ningún sitio dónde los empleados puedan depositar sus sugerencias de forma virtual o presencial. Un buzón de sugerencias en cualquiera de estas modalidades sería muy útil para darles a los propios trabajadores la oportunidad de opinar sobre qué creen ellos que se les debería formar.

- ANÁLISIS DEL PUESTO.

La comparación entre el perfil idóneo y el perfil real ayuda a identificar deficiencias de conocimientos, habilidades, actitudes y áreas de mejora.

Para un puesto concreto harán falta unos CHAs específicos y si no se tienen deben adquirirse con una acción formativa. Quizás entre en juego aquí el término de productividad, es decir, la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción; un trabajador será más productivo en tanto sus conocimientos, habilidades y actitudes se ajusten a las requeridas en su puesto.

Para la identificación de estas necesidades es de vital importancia poseer las fichas del análisis y diseño de los puestos de trabajo, como la empresa carecía de éstas, se procedió a su confección. A continuación se expondrá una como ejemplo y se resaltarán los apartados dónde se pueden detectar estos déficits de CHAs.

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto					
Departamento					
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Superior					
Jefe Inmediato					
Puestos que reportan		Nombre del puesto			
		Número de ocupantes			
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables			
		Deseables			
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
			Características / Requerimientos		
Educación					
Idioma					
Informática					
Conocimientos					
Experiencia					
Habilidades personales					
Edad					
Sexo					
7. OBSERVACIONES					

Fuente: Elaboración propia

- ANÁLISIS ORGANIZATIVO.

Los objetivos a corto, medio y largo plazo pueden ayudar a identificar qué tipo de formación puede ser interesante para la organización.

La empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es la orientación estratégica de la organización?
- ✓ ¿Qué cambios implicará?
- ✓ ¿Generarán estos cambios necesidades de formación?

Para una organización que no tenga bien definida su misión, basada en su posicionamiento actual y sus valores, y su visión, basada en el mapa estratégico, responder a las cuestiones anteriores es una tarea muy difícil por no decir casi imposible.

Recordemos que este era el caso del Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, pero en páginas anteriores nos encargamos de hacer una análisis exhaustivo de la empresa para definir cada uno de los elementos anteriores, por tanto ahora si es capaz de dar respuesta a esas cuestiones fundamentales para introducir el Plan de Formación.

Este apartado formativo, es decir, ese ajuste pleno a la organización, no será ahora mismo una prioridad, pero si tendrá su tiempo de implantación que más adelante se puede ver en el apartado "*cronograma*".

Aquí se pueden realizar acciones formativas dirigidas a dar a conocer la misión, la visión y la orientación estratégica así como a asumir los valores de la organización como propios.

Después de identificar a qué nivel vamos a detectar las necesidades, si a nivel de persona, de puesto o de organización, tenemos que jerarquizar esas necesidades, y para esto vamos a proporcionar a la empresa la herramienta y los conocimientos necesarios.

El proceso de detección de necesidades se puede realizar cada dos o tres años, ya que los objetivos de un plan de formación normalmente no se pueden lograr en un solo plan anual.

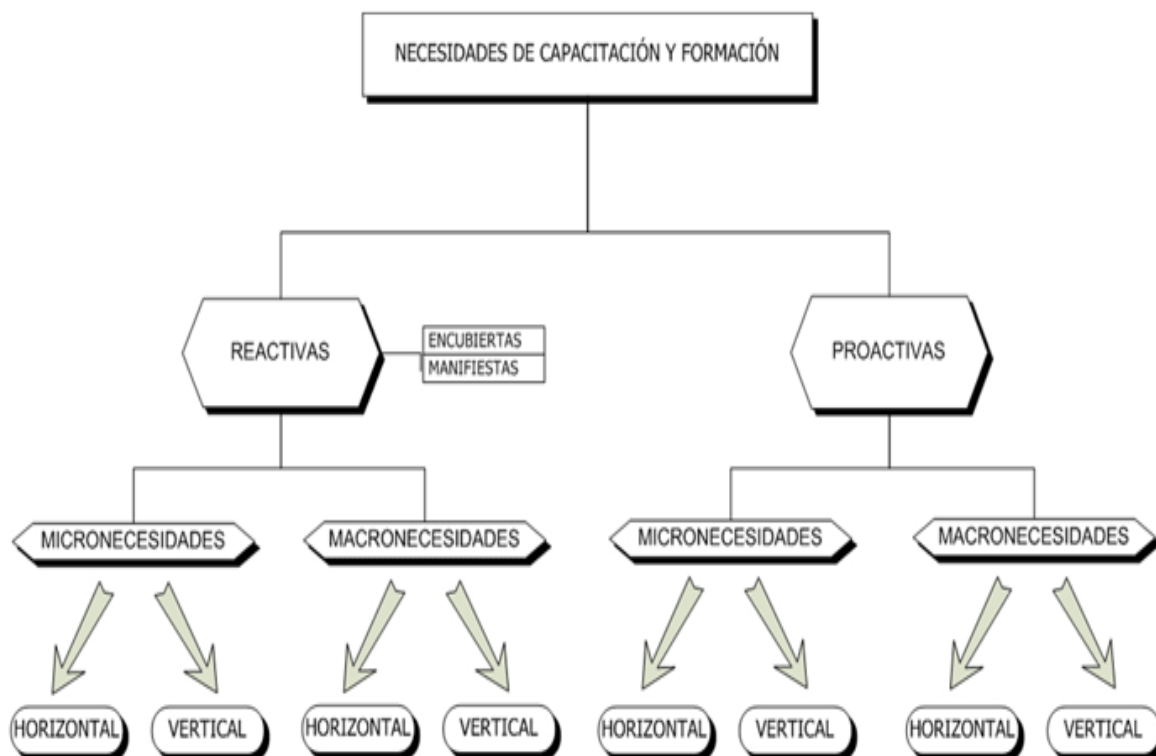
Clasificar las necesidades

El siguiente paso, después de detectar las necesidades es clasificarlas según su importancia y prioridad. Ya que normalmente, las necesidades suelen ser varias, pero los recursos con los que se cuenta, para la formación son limitados.

Hay que establecer algún criterio de clasificación, para establecer esa prioridad, nosotros proponemos la relación coste-retorno de la inversión.

Otro punto importante, es que todo este proceso de detección de necesidades debe quedar reflejado en un documento de fácil consulta.

En cuanto a las necesidades proponemos que se haga este tipo de clasificación:



Fuente: Néstor Fernández Sánchez y Montserrat Gamboa Méndez: "Identificación o detección de necesidades de capacitación y educación continua"

Las necesidades de formación reactivas son aquellas que existen en la situación actual y que han sido detectadas a través de la observación de los problemas o situaciones que se pretende corregir.

Estas necesidades a su vez se dividen en:

- **Encubiertas:** son problemas de las que no se conoce la causa, ejemplo cuando existe un mal clima laboral y no se encuentra la causa.
- **Manifiestas:** cuando están relacionadas con problemas de los que si se conocen las causas.

Las necesidades de formación proactivas, son aquellas que se prevén a futuro debido a nuevas situaciones.

Ambas necesidades las reactivas y las proactivas se pueden clasificar:

- **Micronecesidades:** son aquellas que afectan a un grupo muy reducido de de personas.
- **Macronecesidades:** afectan a un grupo amplio de trabajadores.

Finalmente hacemos una última clasificación, en base al modelo de competencias y al análisis funcional:

- **Necesidades verticales:** relacionadas con las competencias técnicas de cada puesto, concretamente con el desempeño.
- **Necesidades horizontales:** estas tienen que ver con los conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarias y comunes al desempeñar diferentes puestos.

Técnicas para la detección de necesidades

- Observación. Esta se hace directamente en el lugar de trabajo.
- Análisis por parte de grupos. El grupo analiza los problemas que se plantean, y proponen soluciones.
- Encuestas y cuestionarios anónimos, la intranet. Preguntas abiertas y cerradas o tipo test. Hay una gran necesidad de implicar a los participantes.
- Entrevistas. En esta técnica se puede recabar mucha más información que en el cuestionario o encuesta.

ETAPA 2

Objetivos de la Formación

La formación profesional es clave para competir con éxito en el mercado actual, siendo considerada como uno de los factores estratégicos en un Plan de Recursos Humanos de una empresa, por lo cual tras la identificación de las necesidades formativas, que corresponde a la primera etapa del Plan de Formación y en dónde se han identificado los déficits y gaps de conocimientos, habilidades y actitudes (CHAs) y los posibles cambios a los que se enfrente la organización, se han formulado los objetivos del plan de formación. Estos objetivos se han establecido en concordancia tanto con la misión, visión y valores de la empresa así como con el análisis interno y externo de la empresa, el análisis organizativo, del puesto de trabajo y de la persona que lo ocupa.

Se ha tenido en cuenta, a la hora de establecer los objetivos que se presentan a continuación, que estos tienen que ser consensuados, específicos y medibles, que se ajusten a los objetivos organizativos generales y que sean diferentes según las necesidades. La política de la empresa se basa en prestar unos servicios que respondan a las necesidades de los clientes, gestionando los recursos con eficacia, eficiencia y efectividad basándose en la calidad del servicio y liderando los costes, ofreciendo una atención al cliente de calidad y transparencia en las relaciones con los stakeholders.

Para conseguir todo esto, el Plan de Formación de la empresa ALMERIELECTRO se ha orientado a la consecución de los siguientes objetivos:

- Incrementar los niveles de eficacia y calidad en la prestación de servicios al cliente.
- Favorecer la innovación y la modernización.
- Contribuir a elevar el nivel de motivación de los empleados a los cambios tecnológicos y organizacionales previstos, a través de la implantación de las Nuevas Tecnologías y nuevos sistemas de trabajo.
- Posibilitar que los empleados accedan al desarrollo de acciones de formación continua que les permita avanzar en su nivel de cualificación.

- Promover el desarrollo integral del empleado desde el ámbito profesional y personal.
- Fomentar el compromiso personal y colectivo con la misión de la empresa, así como el sentido de la pertenencia a la empresa.
- Potenciar la relación directa de los cursos de formación con las necesidades de los puestos de trabajo.
- Favorecer y estimular la comunicación interna y externa.
- Aumentar la flexibilidad y la capacidad de adaptación del personal a nuevos escenarios, a nuevas tecnologías y a nuevos procesos.
- Estrechar las relaciones entre los distintos puestos de trabajo y las filiales de la empresa.
- Atender demandas coyunturales del sistema productivo.

El plan de formación va a ser abierto y dinámico, puesto que las necesidades cambian, pueden y deben incorporarse nuevas ideas y, en consecuencia nuevas acciones.

ETAPA 3



Diseño del Plan de Formación

En esta parte del plan de formación, debemos establecer de forma clara cuales son los cursos, contenidos, seminarios y demás actividades, que se van a desarrollar para cumplir los objetivos de la formación.

En esta parte vamos a proponer una serie de herramientas que se utilizaran según las necesidades que se detecten y los recursos de tiempo y monetarios de los que se disponga. Nuestro objetivo es por tanto darle a la empresa una visión clara de cómo debe organizarse un plan de formación, y de cómo hay que estructurarlo.

Programas, acciones y actividades formativas

Los planes de formación, están estructurados en programas, que están compuestos a su vez de diferentes acciones y actividades formativas. Un mismo programa puede contener formación para varias áreas o para una sola área.

Un programa de formación para nuevos trabajadores puede contener:

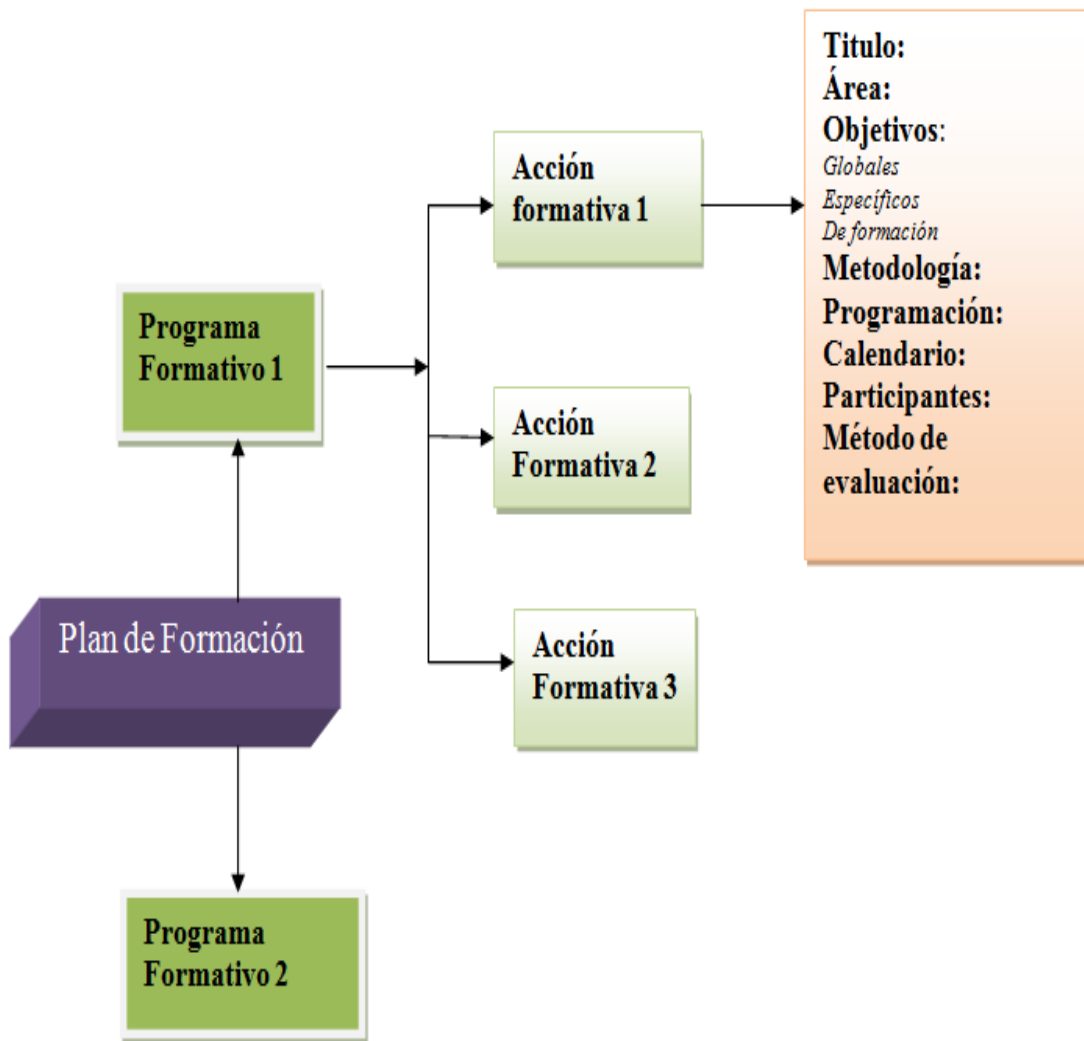
- *Cursos sobre productos
- *Prácticas para manejo de la maquinaria
- *Seminario para interrelaciones personales.

Lo que tenemos que tener muy claro, es que las acciones formativas se deben planificar en función a los objetivos que hayamos formulado para el plan de formación y con las necesidades detectadas. Relacionados también, con las características de las personas a formar, al tiempo, recursos disponibles y factores del entorno. Es decir, que después de detectar las necesidades de formación y establecer los objetivos, debemos estructurar las acciones formativas, teniendo en cuenta las características del personal, es decir cuál sería el estilo de formación mejor para ese grupo de personas o persona. Dependiendo del tiempo, y de los recursos de los que dispongamos.

Estructuración de la acción formativa

Ahora bien cada acción formativa debe quedar plasmada de la siguiente manera:

- ✓ El título de cada acción formativa o actividad.
- ✓ A qué área pertenece
- ✓ Los objetivos tanto globales como específicos y por supuesto los objetivos de formación.
- ✓ La metodología a emplear
- ✓ La estructura que vamos a seguir y la programación
- ✓ El calendario y los tiempos.
- ✓ Información del grupo al que va dirigida la formación
- ✓ Método de evaluación del plan de formación



Clasificación de los participantes

Después de definir los programas, debemos agrupar a los participantes en grupos homogéneos, de esta manera garantizamos el mayor aprovechamiento de la formación. Debemos tener en cuenta variables como nivel académico, experiencia en el puesto, capacidad de aprendizaje, según competencias laborales...

Metodología

Tras esta agrupación debemos definir la metodología a utilizar, para conseguir los objetivos de la formación.

Debemos primero, decidir si la formación la van a llevar a cabo personal interno de la empresa o vamos a utilizar formadores externos.

Tras esta decisión, elegimos la modalidad que más se ajuste a la formación que queremos dar, las más usadas son:

- Formación presencial.
- Formación a distancia.
- E-learning.
- Blended leaning. Esta combina varias modalidades de formación, la formación en el aula con el e-learning.
- Coaching.

Duración

Como último paso, definir el tiempo de formación, en cuanto a la duración de la formación, pero también si esta se va a llevar a cabo en las horas de trabajo, o fuera de las horas de trabajo. Esto último dependerá de la modalidad de formación que habremos elegido.

Presupuesto del plan de formación

Debemos cuantificar el coste total de Plan de Formación, para esto desglosaremos el coste de cada programa de formación, y dentro de este, el coste de cada una de las actividades y acciones.

Es aconsejable incluir datos como los que detallamos a continuación:

- Inversión total, que está destinada a cubrir necesidades formativas.
- Coste por área de formación, ejemplo, idiomas, programas informáticos.
- Coste por departamento.
- Coste por nivel jerárquico.
- Coste por hora de formación.
- Además de definir todos estos costes, debemos asignarlos en función si son, directos, indirectos, fijos y variables.

Comunicación del plan de formación

Esta parte del plan de formación es de vital importancia, ya que a través de la buena comunicación podemos, implicar a la dirección, seleccionar a los formadores y sobre todo informar y motivar al personal a formar.

Esta comunicación consta de varias fases:

- Anunciar la creación del plan de formación. Para esta fase contaremos con al menos un miembro de la alta dirección.
- Realizar el proceso de detección de necesidades.
- Priorizar las necesidades, con ayuda del equipo de la alta dirección.
- Definir los programas de formación, en esta parte es interesante implicar a los directivos.
- Transparencia de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al puesto de trabajo.
- Transmitir la importancia y los beneficios, que supone la formación para la empresa, pero también para cada trabajador, en lo relativo a su carrera profesional dentro de la organización, esto favorece la motivación.

Ejecución y seguimiento del Plan de Formación

La ejecución, es hacer todo lo que hemos programado para el plan de formación, es decir ya sabemos cuáles son las necesidades, los objetivos, hemos establecido la metodología, sabemos el presupuesto, y todo esto ha sido aprobado por la dirección de la compañía, pues ahora solo hay que coordinar, a los alumnos, docentes y todo el personal que es necesario para la formación.

Todo esta parte necesita de un seguimiento constante, que garantice que se está realizando tal y como se estructuró, y que la formación está siendo provechosa. Por tanto el seguimiento debe hacerse durante la formación, para corregir desviaciones y para recoger toda sugerencia. Este seguimiento puede hacerse mediante, observación, cuestionario, entrevistas, debates... Se piensa seguir trabajando con la empresa Carman a corto plazo, pero con un Plan de Formación estructurado y, a largo plazo, se podrán barajar otras opciones.

ETAPA 4

Evaluación de la Formación

Finalmente llegamos a la última fase del proceso de formación: Evaluación de la formación.

Se trata de un proceso olvidado en muchas organizaciones, y en el Grupo ALMERIELECTRO ocurre lo mismo. Una vez impartida la formación, no realizan ningún tipo de evaluación para cerciorarse de que se hayan alcanzado los objetivos que se pretendían con dicha formación.

Se trata de una tarea complicada, pero necesaria ya que solo evaluando podremos detectar los defectos de las acciones formativas, conocer el rendimiento de las inversiones efectuadas, y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura.

La evaluación debe encaminarse a la determinación del grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo.

La política de formación y desarrollo no sucede de forma aislada en la empresa, sino que se encuentra íntimamente relacionada por otras funciones de recursos humanos. Mientras que una adecuada política de formación y desarrollo puede reducir las demandas de individuos cualificados, una correcta selección disminuye la necesidad de realizar actividades de formación. La política de evaluación proporciona información valiosa para identificar las necesidades de formación, al tiempo que cuando esta última es adecuada y está bien orientada, ayuda al individuo al correcto desempeño de su trabajo.



PROCESO PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Vamos a exponer como se haría una correcta evaluación de la formación. Se nos plantean los siguientes interrogantes con respecto a la evaluación de la formación:



¿QUIÉN?

La evaluación la van a hacer todos los participantes en el proceso formativo.

Evaluarán las diversas variables:

- Satisfacción de las necesidades y logro de los objetivos.
- Desempeño de los formadores.
- Organización de las acciones y actividades formativas.

Pensamos que en el caso de las tiendas MAS+, el responsable de llevar a cabo todas las acciones que vamos a ver más abajo es el responsable de tienda, porque será quien efectivamente vea los logros, destrezas y habilidades conseguidas.

En el caso del resto de trabajadores, sería conveniente que las hiciera el superior inmediato.

¿QUÉ?

Para establecer qué aspectos se van a evaluar, vamos a seguir el modelo de Kirkpatrick, el cual identifica cuatro niveles de evaluación: la reacción de los participantes, el aprendizaje obtenido, el nivel de conducta logrado (comportamiento), y los resultados obtenidos.

1. Nivel 1: Reacción.

En este nivel, podremos medir el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a la formación. Se evaluarán las reacciones tanto en el contenido de la actividad formativa, como en la metodología de la formación. Así como la satisfacción respecto al propio formador y otros aspectos relevantes.

Este nivel nos servirá para evaluar lo positivo y negativo de los cursos, con el fin de poder mejorar en futuros procesos.

2. Nivel 2: Aprendizaje.

En este segundo nivel, se pretenden medir los conocimientos adquiridos por los trabajadores. Con esto, podremos ver el grado en que las personas que perciben los cursos, han asimilado los nuevos conocimientos.

Por lo tanto, busca demostrar el nivel de comprensiones y destrezas logradas por el trabajador.

3. Nivel 3: Comportamiento.

Aquí se medirá si los trabajadores formados pueden aplicar los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en sus puestos de trabajo.

4. Nivel 4: Resultados.

Aquí mediremos si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma eficiente y efectiva.

¿CUÁNDO?

Podemos evaluar la formación en diversas etapas o momentos del tiempo:

1. Antes de la formación: Evaluación inicial o diagnóstica
2. Durante la formación: Evaluación formativa
3. Al acabar la formación: Evaluación final o sumativa
4. Un tiempo después de haber finalizado la formación: Evaluación de transferencia y de impacto.

Nosotros recomendamos al Grupo empresarial, que realice todos estos pasos. Antes de la formación, para ver las carencias y el estado en el que se encuentran esos trabajadores, durante la formación y al acabar la formación para comprobar los logros, habilidades o destrezas adquiridas.

También sería recomendable observar un tiempo después, si efectivamente esa formación ha dado resultados positivos a largo plazo. Sería de gran utilidad conocer estos datos para tenerlos en cuenta ante formaciones futuras.

¿CÓMO?

Ahora llegamos a la parte más importante, cómo vamos a valorar los diversos aspectos. Vamos a proponer a la empresa que lo realice de la siguiente manera.

SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Aspectos a evaluar:

- a) Adecuación del contenido de la formación: nivel, profundidad, interés, ratio teoría/práctica.
- b) Metodología docente y recursos pedagógicos. Opinarán si han sido los más adecuados o no.
- c) Aspectos relativos al formador, como claridad de exposición, dominio del instructor.
- d) Nivel de participantes y clima del grupo.
- e) Otros: espacios, horarios, información disponible...
- f) Sugerencias de mejora.

Sería conveniente elaborar una ficha con toda esta información y que los trabajadores sean lo más sinceros posibles en sus respuestas.

¿Cómo lo haremos?

Podemos utilizar diversos métodos como pueden ser: Cuestionarios rellenados por los trabajadores, sondeos de opinión, grupos de discusión, observación y entrevista. Nosotros recomendamos a ALMERIELECTRO utilizar cuestionarios, puesto que es un método efectivo donde ellos pueden expresarse libremente, y no requiere demasiado tiempo rellenarlo.

APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES

Aspectos a evaluar:

Vamos a evaluar el cumplimiento de los objetivos de formación inicialmente propuestos.

¿Cómo lo haremos?

En tres etapas: al principio de la formación, durante la formación, al final de la formación. Aquí se podrá ver la evolución que harán los trabajadores. Se propondrá la evaluación a través del binomio role/play - observación.

TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE

Aspectos a evaluar:

Se va a evaluar los cambios en el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo.

¿Cómo lo haremos?

Involucrando a los participantes en la formación, supervisores, clientes y usuarios.

Una buena forma de medir esto, es mediante la medición del desempeño del trabajador en diferentes momentos. Esta puede ser formal o informal.

También podemos observar, realizar reuniones en grupo, o entrevistar a cada responsable sobre el desempeño de sus subordinados antes y después de la formación.

IMPACTO DE LA FORMACIÓN

Aspectos a evaluar:

Veremos los efectos que la formación genera en la organización como resultados de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes adquiridas.

¿Cómo lo haremos?

Podremos utilizar dos tipos de indicadores: cualitativos o blandos y cuantitativos o duros.

Indicadores cuantitativos o duros: Aumento de la cifra de ventas, mayor rendimiento, % de errores y disminución de los mismos, eficacia de los servicios, número de quejas de clientes, productividad...

Indicadores cualitativos o blandos: Nivel de motivación, participación, clima laboral...

Por ejemplo, si se ha realizado un curso de “Técnicas de venta” en las tiendas MAS+, un buen indicador sería el incremento de ventas que ha realizado ese vendedor en un período de tiempo.

Si se realiza un curso sobre “Trabajo en equipo” un buen indicador sería el del clima laboral. Sería conveniente medir el clima antes, durante, y después de la formación, así comprobaremos el efectos que tiene en los trabajadores las actividades formativas.

La persona que lleve a cabo estas mediciones, deberán adaptarse al criterio que le parezca más oportuno según el puesto y la temática de la formación.

RENTABILIDAD DE LA FORMACIÓN

La medición y análisis de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos permitirían a ALMERIELECTRO obtener una aproximación de la rentabilidad obtenida con los procesos de formación, tanto a corto como a largo plazo.

5.7 Evaluación del Desempeño

Evaluar el Desempeño es evaluar los méritos del empleado, es decir, su rendimiento. En definitiva se mide tanto su esfuerzo por mejorar (actitud) como su productividad y calidad en el trabajo.

La evaluación del Desempeño deberá ejecutarse en función de dos puntos de partida básicos:

1. El Análisis y Diseño de los Puestos implementado en la empresa.
2. Los objetivos y criterios de medida fijados y negociados entre jefes y subordinados.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

- Vincular a la persona a su puesto de trabajo (motivación). La motivación a su vez también se puede trabajar con alguna acción formativa.
- Dar incentivos para el buen desempeño. Esta es una herramienta útil para la promoción salarial y profesional que se verá reflejada en el *Plan de Retribución*.
- Mejorar la comunicación entre el empleado y su superior. En organizaciones con estructuras muy jerárquicas es muy difícil este proceso de comunicación y la Evaluación del Desempeño podría ser una herramienta para superar esa barrera.

- Es un estímulo para que los esfuerzos del empleado mejoren.
- Permite conocer el desarrollo de los empleados de cara a futuras promociones. De alguna manera se tiene un seguimiento del trabajo del empleado y conforme a su evolución se podrán tomar decisiones.
- Establecer las necesidades de formación y valorar el grado de aprovechamiento de la formación ya realizada. Recordemos que ALMERIELECTRO trabajaba con la formación bonificada y no tenía ningún sistema de medición de la misma.

La Evaluación del Desempeño suele medirse con una entrevista jefe - subordinado. Esta entrevista debe estar coordinada por el Departamento de RRHH, quien debe proyectarla y hacer un seguimiento y control de la misma.

Lo habitual es acudir a la entrevista de evaluación con un cuestionario relleno por el trabajador para analizarlo de forma conjunta con su superior.

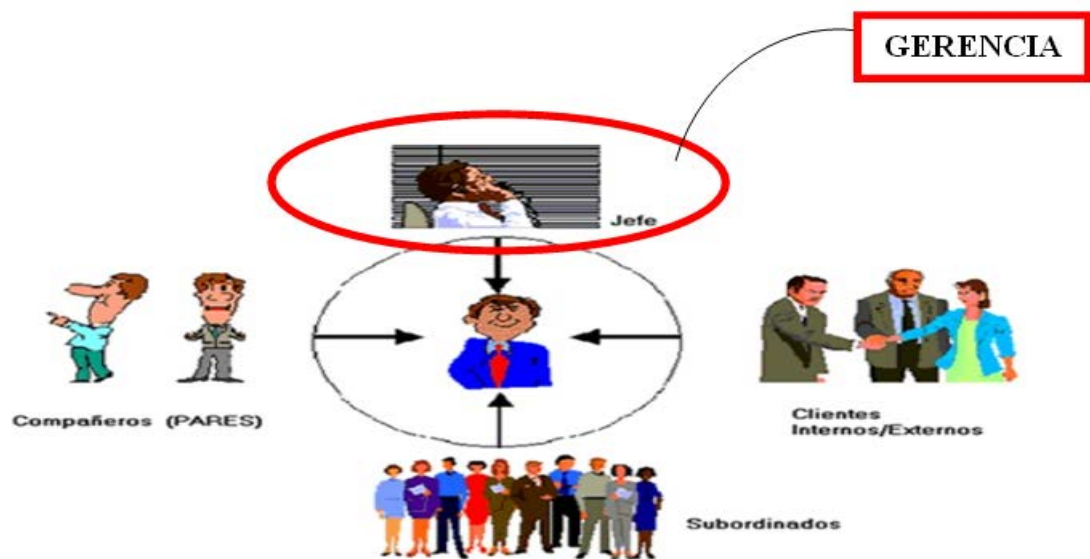
Ventajas de la entrevista de evaluación

- Permite detectar problemas de supervisión de los RRHH de la empresa. Se trataría de situaciones en las que se han encontrado un bajo rendimiento por parte de alguno/s de los empleados.
- Permite detectar problemas de integración del empleado. Nosotros esperamos que esto no ocurra en ALMERIELECTRO ya que hemos confeccionado un manual de acogida que le deberá ser entregado a los nuevos empleados, aunque como este documento no existía anteriormente será conveniente repartirlo entre todos los miembros de la organización. Sí que es verdad que el éxito último del Plan de Acogida depende de su implantación y control.
- Permite detectar la falta de aprovechamiento de un potencial superior al requerido para el puesto actual. En esto consiste el ajuste persona - puesto, la fase de Selección *del Personal* se debe ceñir mucho al ANDPT confeccionado.

¿EVALÚA ALMERIELECTRO EL DESEMPEÑO?

Actualmente El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO sigue, desacertadamente, la línea de otras muchas organizaciones en nuestro país, esto es, evaluar sólo al equipo comercial y dejar al margen de la Evaluación del Desempeño al resto de los trabajadores de la plantilla.

La evaluación que se realiza con los comerciales es una evaluación de 90° tendiendo a la de 180°, ya que aparte del jefe inmediato superior entra en juego la gerencia para la supervisión de los resultados diarios, semanales y mensuales.



Normalmente y de forma continuada se realiza un seguimiento de objetivos anual, mensual y particularizado de las ventas.

La entrevista de evaluación actual tiende al DPO, esto es, a la dirección por objetivos. Se analiza cuáles se han cumplido y cuáles no y por qué.

NUESTRA PROPUESTA PARA ALMERIELECTRO

Lo que se pretende conseguir es recoger información del empleado a través de los que trabajan alrededor del mismo; en este proceso es imprescindible el apoyo de la dirección, quien debe dar explicaciones sobre el proceso.

Queremos sobre todo insistir en que la Evaluación del Desempeño no se plantea exclusivamente para fijar una política de retribución variable asociada a esto, sino que su utilidad va mucho más allá en contra de lo que algunos empleados pueden pensar.

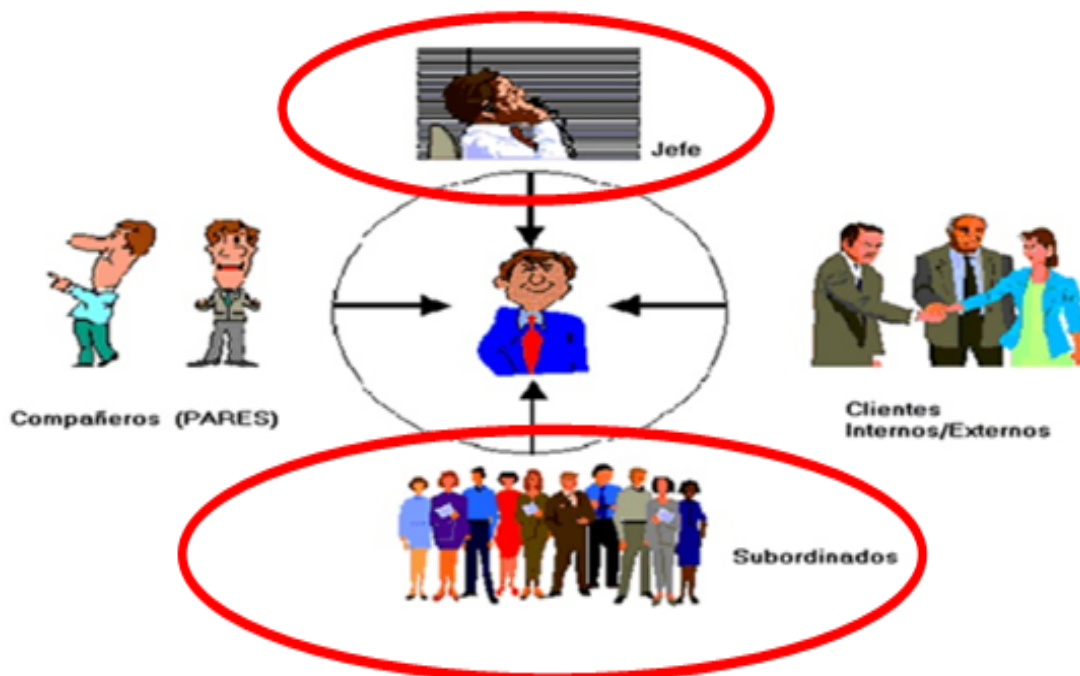
Algunas de sus utilidades son: detectar necesidades formativas, corregir los puntos débiles del empleado así como potenciar los fuertes y dar retroalimentación al trabajador.

Aunque actualmente se habla mucho del Modelo de Evaluación 360°, es decir, un modelo en el que el empleado es evaluado por su jefe, compañeros, clientes y subordinados éste resultaría demasiado complejo y costoso para aplicarlo a ALMERIELECTRO. Nosotros nos hemos decantado por un modelo 180° que se ajusta más a su realidad y necesidades dependiendo de la categoría laboral.

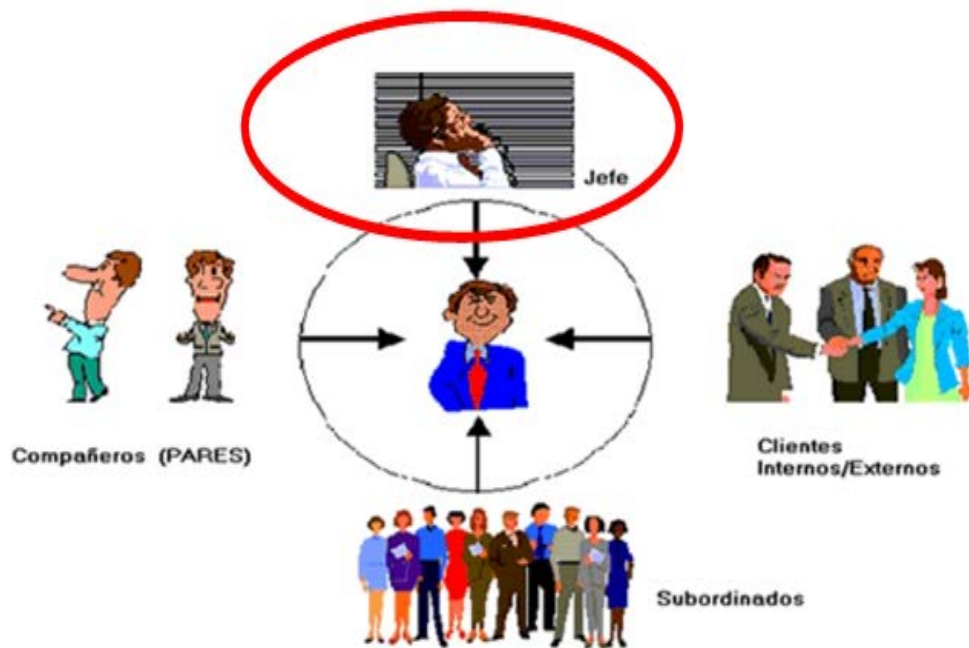
A continuación se muestra dicha evaluación en función de tres grupos:

- Para quien tenga subordinados:

Los puestos que tengan personal a su cargo deberán ser evaluados por su jefe inmediato superior ya que éste es el responsable directo del puesto evaluado y por sus subordinados ya que el puesto que se está evaluando es el superior de éstos últimos. Los subordinados jugarán aquí un papel muy importante ya que son las personas que están a cargo del evaluado y trabajan en sus mismos proyectos.

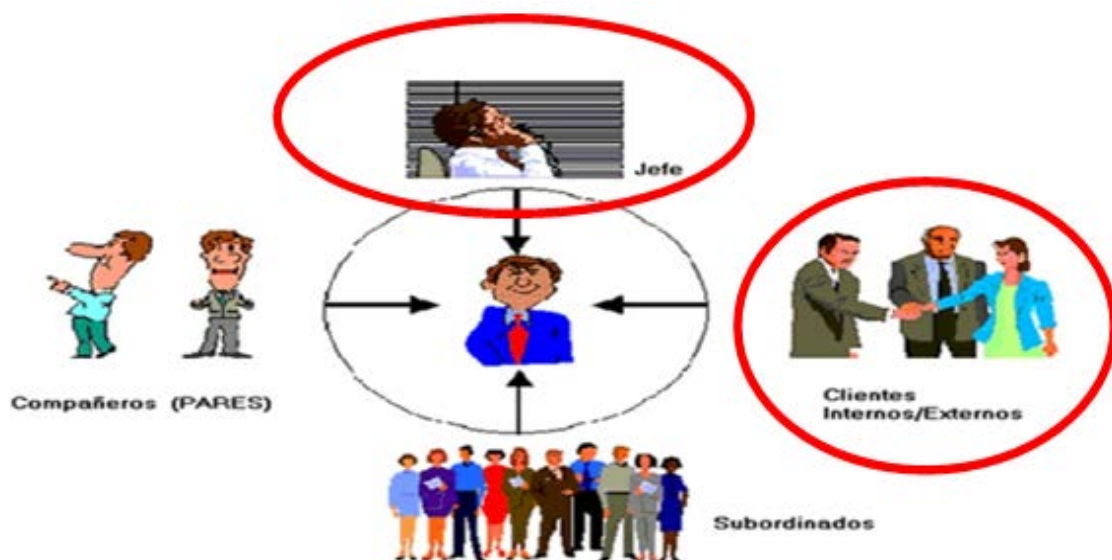


- Para quién no tenga subordinados:



En los puestos que carezcan de personal a su cargo se volverá a la evaluación tradicional de 90°, dado que la evaluación por parte de los compañeros es a veces un poco peligrosa, ya que se puede producir lo que se llama "efecto halo" donde se tiende a evaluar más al trabajador como persona que como trabajador.

- Para los comerciales y puestos de atención al público:



Sería esencial que a los comerciales así como a los puestos que estén directamente en contacto con el público también los evalúen sus clientes externos. Sugerimos en este caso acompañar la entrevista de evaluación con un cuestionario de satisfacción al cliente.

Siguiendo en esta línea, se procede a mostrar a continuación una tabla a modo de guía - resumen para este apartado de Evaluación del Desempeño donde todos los puestos de trabajo aparecen agrupados en 4 grandes grupos laborales.

Aparecen de igual modo el tipo de indicadores que se deberían usar para medir el desempeño de cada grupo.

GRUPO LABORAL	FUENTES DE EVALUACIÓN	INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
DIRECTIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Directores funcionales • Directores de filial • Coordinador de tiendas • Encargado de tiendas 	Jefe inmediatamente superior + Subordinados (180°)	DPO (<i>ejemplos</i>): <ul style="list-style-type: none"> • desviación presupuesto asignado • desviación nº de compras • quejas clientes/mes 	No proceden
ADMINISTRATIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Recepcionista 	Jefe inmediatamente superior (90°)	DPO (<i>ejemplos</i>): <ul style="list-style-type: none"> • nº de facturas/jornada laboral • nº de llamadas/hora 	No proceden
ATENCIÓN AL PÚBLICO <ul style="list-style-type: none"> • Personal de Ventanilla • Dependientes tiendas • Mozos • Transportistas 	Jefe inmediatamente superior + Clientes Externos (180°)	DPO (<i>ejemplos</i>): <ul style="list-style-type: none"> • nº albaranes/ jornada laboral • nº de ventas/mes • nº de camiones cargados/ jornada laboral • nº de viajes/jornada laboral 	Cuestionario de satisfacción al cliente
COMERCIALES	Jefe inmediatamente superior + Clientes Externos (180°)	DPO (<i>ejemplos</i>): <ul style="list-style-type: none"> • cartera clientes/mes 	Cuestionario de satisfacción al cliente

La finalidad última es ayudar a la persona que se evalúa a establecer un plan de desarrollo personal además de marcarle unos objetivos claros para que su desempeño y sus habilidades se vean mejoradas.

A continuación nos disponemos a exponer todas las claves de esta entrevista de evaluación. Sugerimos que esta se realice al menos un vez al año, prioritariamente cuando la empresa cierre su año comercial, o en el caso de los comerciales también se podría realizar cuando finalice alguna campaña importante.

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones para éstas últimas.
- Comentar acerca de los programas a corto y medio plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara de forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48h. de antelación).
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

5.8 Plan de Retribución

La retribución o compensación, se refiere a todo aquello que las personas reciben a cambio de realizar un trabajo en una empresa. Existen diferentes tipos de retribuciones, que van desde el que se considera el más importante, que sería el sueldo y todo aquello adscrito a él, como incentivos y demás prestaciones, ya sean monetarias o no. Y la otra parte importante de la retribución, se refiere a la satisfacción que el trabajador obtiene al realizar su trabajo.

Por todo esto, a la hora de diseñar un plan de retribución, debemos tener en cuenta, a las personas, las horas que se trabajan, los conocimientos académicos de cada persona, la experiencia profesional y el grado de desempeño. Si podemos conjugar todas esas variables de la forma correcta, conseguiremos que se maximice el potencial de desempeño, se promueva el compromiso y la satisfacción de los empleados. Ahora bien, la insatisfacción provocada por una retribución incorrecta llevara a, una reducción del desempeño, huelgas, quejas y búsqueda de un nuevo puesto. Todo esto se manifestara, en un aumento de la rotación, del absentismo y en una falta de satisfacción.

Para marcar una retribución idónea, la empresa toma en consideración factores externo e internos a la organización:

- **Factores externos:** la oferta y la demanda, las características del mercado laboral, la ley, los sindicatos, el nivel de desempeño, el nivel de competencia del sector y la competencia de trabajadores cualificados. Nosotros le hemos proporcionado a la empresa un análisis del sector actualizado, para poder adecuar las políticas sobre retribución a la situación del sector.
- **Factores internos:** Estrategias de la empresa, junto con la cultura y los valores, su capacidad financiera, la productividad, la estructura orgánica, la tecnología, y las percepciones psicológicas de las personas que reciben la remuneración. En cuanto a estos factores, dentro del plan de gestión de recursos humanos, hemos plasmado de forma explícita, tanto la visión, la misión y los valores de la empresa, algo que estaba en la empresa pero no en ningún documento, estaba de forma implícita. Pero de esta manera pueden adecuar las estrategias de la empresa a sistema de retribución, y que estas políticas le sirva también como ventaja competitiva. También hemos hecho un análisis DAFO no solo de la empresa, sino también de la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa. Para que puedan tener claras cuales son las oportunidades que deben aprovechar, las fortalezas que

tienen, para que las mantengan y refuercen. las debilidades que les impiden llevar a cabo una gestión de recursos humanos que les lleva a una fortaleza competitiva, y por último las amenazas que deben tener en cuenta.

Después de encuadrar a la empresa tanto en el sector en el que trabaja, como también dentro de sí misma, se debe conocer cuáles son los principios que siguen para establecer el plan de retribución.

Seguidamente, vamos a plantear los principios que puede seguir una empresa, a la hora de establecer la retribución, y más adelante, expondremos cuáles de ellos sigue la empresa actualmente.

Los principios, que siguen una organización a la hora de fijar las retribuciones, normalmente vienen influidos por unos objetivos fundamentales:

1. Equidad interna.

La equidad interna, se refiere a un equilibrio que se crea entre lo que la persona percibe que aporta a la empresa, para que esta consiga sus objetivos, y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, y todo esto comparando con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. Por tanto hablaríamos de:

- Sueldos justos en puestos de trabajo similares en la organización y con respecto a otras personas que actúan en el mismo sector.
- Esta equidad interna reducirá los conflictos y la rotación.
- Para fijar una retribución correcta, teniendo en cuenta esta equidad interna, debemos basarnos en el Análisis de Puestos de trabajo, donde serán retribuidos mejor aquellos puestos que requieran un mayor conocimiento o habilidades, los que se desarrollan en condiciones adversas o aquellos que repercutan en unos mejores resultado para la empresa.

2. Equidad externa.

Esta equidad externa, se refiere a que las empresas suelen competir por un mercado laboral, y están a la búsqueda del talento. Por tal motivo, en algunas ocasiones obvian el factor de la equidad interna, viéndose en la necesidad de fijar un nivel de retribución tal, que sean capaces de atraer, conservar y motivar, al personal

altamente cualificado, que les permitirá conseguir los objetivos fijados en su estrategia.

3. Equidad individual.

Esta equidad individual, se refiere a la justa distribución entre el esfuerzo personal y las recompensas económicas. Es decir, si una persona tiene un nivel de desempeño mayor, lo lógico es que cobre más que otra persona desarrollando el mismo trabajo, pero con un desempeño menor.

4. Recompensas monetarias o no monetarias.

Otra importante decisión, que deben tomar las organizaciones, es si las recompensas o esos incentivos de los que hablábamos antes, van a ser monetarios o no monetarios.

Ejemplos de incentivos no monetarios, tendríamos la seguridad laboral, las posibilidades de participación y un trabajo estimulantes. Con este tipo de recompensas, lo que se busca es reforzar el compromiso del empleado con la empresa. Este método, en los tiempos de crisis en los que nos encontramos, sería una buena forma de reforzar el desempeño sin tener que ofrecer subidas de sueldos salariales, manteniendo así la competitividad.

5. Decisiones salariales centralizadas o descentralizadas.

Nos encontramos ante otra decisión, en cuanto a fijar las retribuciones del personal, ya que las centralizadas facilitan el control del gasto y la equidad interna, pero no son favorables de cara a la equidad externa, y no son efectivas, a la hora de fijar sistemas salariales en función del rendimiento. Sin embargo, los sistemas salariales descentralizados, funcionan mejor en empresas grandes con gran variedad de personal.

Con todo esto, vemos que al fijar la retribución de nuestros empleados, debemos tener en cuenta no solo las características del personal sino también, las estrategias de la empresa, con el fin de a través de la retribución, conseguir los rendimientos

esperados y el nivel de compromiso, que nos lleve a conseguir los objetivos de la empresa.

El artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores establece lo relativo al salario. La estructura del salario se determinará por Convenio Colectivo o en su defecto por contrato de trabajo, y siempre ha de tener una partida que es el llamado salario base. Luego habrá otras partidas que son los complementos salariales o pluses. Todo esto forma la parte fija del salario: Salario base + complementos.

POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE ALMERIELECTRO

Todos los trabajadores de la empresa reciben su salario en base a las normas laborales y el Convenio Colectivo de Dependencia Mercantil¹⁸ (ANEXO IX) .Se trata de una retribución de carácter fijo, que se fija por unidad de tiempo, en el caso de ALMERIELECTRO es mensual, la ventaja de este modelo de fijación del salario es que el trabajador sabe de antemano cuánto va a cobrar.

El artículo 18 del citado Convenio establece que el salario base vendrá establecido en las tablas salariales que figuran en el anexo del Convenio Colectivo y que podemos ver detallado a continuación. Deberemos fijarnos en la primera columna (a. Salario base). Se estipulan en función de la categoría profesional de cada trabajador.

Se añade, según el artículo 19, el plus de asistencia, percibiendo todos los trabajadores la cantidad de 30,92€ mensuales. En el caso de no asistencia al trabajo, se les descontará 1,24€ de la cantidad indicada por día laborable.

El convenio también establece, a partir del artículo 20 diversos complementos, que formarán parte de la retribución fija de los trabajadores dependiendo de cada caso en particular:

- **Complementos personales:**

- Aumentos periódicos por años de servicio. El complemento por el tiempo de servicio prestado, quedó fijado en seis cuatrienios, como máximo. Para el

¹⁸ Convenio Colectivo Provincial de Trabajo del sector dependencia mercantil para los años 2011-2013. Código de convenio: 04000175011982. Entrada en vigor 01/01/2011.

cálculo y abono del mismo, nos fijaremos en la segunda columna de las tablas salariales (b. Cuatrienios).

- Plus consolidado.
- **Complementos por razón del puesto de trabajo**
 - Idiomas
 - Gratificación especial por ornamentación de escaparates.
 - Plus de nocturnidad
- **Complementos por razón de cantidad.**
 - Horas extraordinarias.
- **De vencimiento periódico superior al mes.**
 - Gratificaciones extraordinarias

A continuación vamos a ver las tablas salariales que estipula el Convenio Colectivo y que están presentes en ALMERIELECTRO, que viene recogidas en el Anexo del propio convenio:

Tabla salarial Convenio Colectivo de Dependencia Mercantil

CATEGORÍAS PROFESIONALES	(a) Salario base (€mes)	(b) Cuatrienios (€mes)
Grupo I. Personal técnico titulado.		
Titulado/a de grado superior.....	957,17	44,14
Titulado/a de grado medio.....	875,39	40,30
Ayudante Técnico Sanitario.....	813,31	37,36
Grupo II. Personal mercantil no titulado.		
<i>Técnicos no titulados:</i>		
Director/a.....	1000,77	46,20
Jefe/a de división.....	948,43	43,72
Jefe/a de personal, Jefe/a de compras, Jefe/a de ventas y Encargado/a General.....	935,36	43,11
Jefe/a de sucursal o supermercado, Jefe/a de almacén y Jefe/a de grupo.....	875,39	40,30
Jefe/a de sección mercantil.....	844,33	38,82
Encargado/a de establecimiento, Vendedor/a, Comprador/a e Intérprete.....	826,28	37,97
<i>Personal mercantil propiamente dicho:</i>		
Dependiente mayor.....	906,03	41,62
Viajante, Corredor de plaza, Dependiente y Dependiente cajero/a.....	823,68	37,84
Ayudante y Ayudante de Dependiente cajero/a.....	720,01	32,93
Contratos para la formación y aprendiz.....	SMI	---
Grupo III. Personal administrativo.		
<i>Personal técnico no titulado:</i>		

Director/a.....	1000,77	46,20
jefe/a de división.....	948,42	43,72
Jefe/a administrativo.....	886,20	40,79
Secretario/a.....	865,70	39,81
Contable.....	832,70	38,25
Jefe/a de sección administrativa.....	856,77	39,16
<i>Personal administrativo propiamente dicho:</i>		
Contable- Cajero/a o Taquimecanógrafo/a.....	832,70	38,25
Oficial Administrativo/a u Operador/a de máquinas contables y Procesador/a de datos.	823,68	37,84
Auxiliar administrativo/a o Perforista.....	754,11	34,55
Contratados para la formación y Aprendiz.....	SMI	---
Grupo IV: Personal de servicios y actividades auxiliares.		
Jefe/a de sección de servicios, Dibujante y Escaparatistas.....	844,33	38,82
Ayudante de montaje.....	676,56	30,89
Delineante Visitador y Rotulista.....	751,15	34,42
Cortador/a.....	795,51	36,50
Ayudante de cortador/a.....	744,93	34,13
Jefe/a de taller.....	843,33	38,76
Profesional de oficio de 1ª y Técnicos de máquinas y electrodomésticos.....	804,04	36,91
Profesional de oficio de 2ª.....	782,39	35,89
Profesional de oficio de 3ª.....	749,64	34,34
Capataz.....	782,82	35,91
Mozo especializado y Palista.....	752,41	34,49

Ascensorista y Telefonista.....	695,74	31,78
Mozo.....	720,80	32,98
Empaquetador/a.....	729,01	33,37
Conductor/a - repartidor de 1ª.....	866,13	39,83
Conductor/a - repartidor de 2ª.....	828,63	38,07
Conductor/a - repartidor de 3ª.....	782,95	35,91
Personal de limpieza (jornada completa).....	689,18	31,46
Contratos para la formación y aprendiz.....	SMI	---
Grupo V. Personal subalterno.		
Conserje.....	782,82	35,91
Cobrador/a.....	791,52	36,32
Vigilante, Sereno, Ordenanza y Portero/a.....	695,74	31,78

En el caso de los comerciales, su retribución es diferente. Su salario no va en función del tiempo que trabajan, sino por comisiones. Tienen una parte fija de salario y otra que se fijará en función de los beneficios obtenidos por la empresa en los negocios en los que ha participado dicho trabajador, esto es, una parte variable. En el caso de estos trabajadores, será por objetivos cumplidos.

Además, según los principios que sigue la organización, tienen muy presente en su política retributiva el principio de equidad interna, respetando un salario justo para los mismos o similares puestos dentro de la organización. También respetan el principio de equidad externa. La empresa tiene en cuenta los niveles retributivos que se dan en la competencia, ya que de no hacerlo podrían correr el riesgo de perder capacidad de atracción y retención del talento. Es evidente que es una tarea complicada saber en que oscilan los niveles retributivos de la competencia, pero como el grupo empresarial trabaja a nivel nacional, tienen más o menos constancia de esta información, según lo analizado en las fortalezas del DAFO: accesibilidad a buena información. Además, según las encuestas de clima laboral analizadas, se les preguntó la cuestión: “*Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado*” y la mayoría de las encuestados opinan que sí. Por lo tanto, las empresas del sector se rigen por el mismo Convenio Colectivo y establecen unos mismos o similares salarios.

Siguen un sistema centralizado, desde la central se asignan y se controlan los sistemas retributivos de todas las filiales, sin distinción entre ellas.

PROPUESTA PARA EL PLAN DE RETRIBUCIÓN DE ALMERIELECTRO

A partir de ahora, podrán utilizar también la herramienta de los análisis de puestos de trabajo que hemos elaborado para fijar los salarios de una forma más objetiva, en función de las habilidades, y características propias de cada puesto. También deberán tener en cuenta el análisis de la estructura de cargos y la determinación de sus deberes y responsabilidades, que son factores clave para la determinación de la retribución.

Opinamos que la empresa tiene una buena política retributiva, respetando la normativa exigida, cumpliendo los plazos de pago, y velando por las necesidades de sus trabajadores, y a su vez se encuentra en concordancia con los valores organizativos. Por ello, solo les sugerimos, que tal y como se encuentra en la actualidad el mercado laboral, es una buena opción tener en cuenta las retribuciones no monetarias. Éstas no se pagan de forma regular

ni permanente, y suponen una buena técnica para reforzar el compromiso de los empleados con la organización. A modo de ejemplo, podrían plantearse las siguientes opciones:

- Posibilidades de participación. Una buena forma de que la plantilla se sienta identificada con la empresa y que consideren que forman parte de la misma y que sus opiniones son tenidas en cuenta, sería establecer unos grupos de trabajo que cada dos o tres meses se reúnan con el jefe del departamento y expliquen cómo ha ido la actividad empresarial durante ese periodo, qué problemas ha habido, cómo podrían solucionarse, o posibles sugerencias de mejora en algunos aspectos. Esto podría generar un ambiente de mayor confianza y comunicación entre los miembros.
- Enriquecer los puestos de trabajo.
- Orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones. Poner metas, objetivos, establecer nuevos métodos de trabajo, que eviten que la persona se canse de realizar siempre lo mismo o tenga la sensación de no aprender cosas nuevas. Que sientan que aun estando en el mismo puesto puedan sentirse realizados y que avanza profesionalmente.
- Respetar la dignidad personal y profesional de las personas.
- Impulsar el espíritu de equipo. Una buena forma sería cuando la actividad laboral lo permita, establecer equipos para que realicen ese trabajo de forma conjunta.
- Alentar la creatividad, la innovación.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Reconocimiento por méritos.
- Flexibilización en el horario de trabajo. Esta puede ser una buena forma de mantener contento al trabajador, y que perciba que la empresa se siente identificada con sus aspectos personales. Tal vez establecer una flexibilidad horaria de entrada y salida, puede beneficiar muchísimo a los trabajadores con hijos o cargas familiares.
- Complemento por trabajo realizado. Para aquellos trabajadores que tienen un rendimiento superior o mejor.

Estas políticas procuran a través de diferentes prácticas de gestión, desarrollar las necesidades de logro y autorrealización que todas las personas tienen.

Si la empresa logra alinear las políticas y prácticas de incentivos no monetarios con una administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales, se estará muy cerca del logro del objetivo que se persigue con las mismas, de no gestionarlas adecuadamente, será simplemente una pérdida de tiempo y de recursos, o incluso se puede perder por parte de los empleados el valor máspreciado para una empresa o para el empresario, su credibilidad.

Además, si la empresa lleva a cabo la evaluación del desempeño, opinamos que también puede ser una herramienta interesante que puede influir en alguna medida en las retribuciones, aunque estas evaluaciones no se van a realizar exclusivamente para esta meta. Se persigue retribuir mejor al que mejor lo haga, más esfuerzo realice o más se implique en el trabajo. Este puede ser un buen incentivo para que quiera hacerlo cada vez mejor y se implique en mayor medida en sus labores.

5.9 Evaluación del Clima Laboral.

Numerosos estudios científicos han demostrado la influencia de un clima laboral suficientemente motivador en la productividad de una empresa y han indicado una fuerte relación entre motivación de los empleados y los resultados de la empresa. El clima laboral es el ambiente de trabajo que se percibe en una empresa, expresado por los propios empleados y que influye en la satisfacción y motivación de los propios empleados de la empresa, en consecuencia también en la productividad y en los resultados.



Conforme se ha ido avanzando en la realización del Plan Estratégico de Recursos Humanos, se ha propuesto a la dirección de la empresa realizar una valoración del clima laboral, con la cual ha estado de acuerdo. En la medición del clima laboral de la empresa, se ha tenido en cuenta la diferencia entre la satisfacción y la motivación, siendo dos conceptos diferentes que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas (Copeme, 2009).

La herramienta más utilizada para la evaluación del clima laboral es la encuesta. Pero antes esta se tiene que diseñar y aplicar y posteriormente se tiene que elaborar el plan de acción del proceso de medición que requiere del compromiso del equipo directivo para que el estudio no quede simplemente en un documento.

En primer lugar, se ha realizado una labor de comunicación para explicar qué se pretendía con esta encuesta y qué se hará con los resultados. A priori, se han establecido las variables a medir, fijándose los indicadores clave de clima laboral de común acuerdo con el personal directivo. Se ha creado el cuestionario que constituye la “Encuesta de clima laboral” (ver Anexo VIII) y que ha sido adaptado a las necesidades de la empresa, aunque existen algunos indicadores de carácter general que son válidos para cualquier empresa. El cuestionario tiene 23 preguntas, cada pregunta teniendo la opción a elegir entre 5 respuestas (nunca, a veces, con cierta frecuencia/regular, casi siempre/bueno/alto, siempre/muy bueno/muy alto).

Se ha tenido en cuenta que la encuesta al pasarla a los empleados debe ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados y se ha contado con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la misma. Posteriormente se procedería a evaluar los cuestionarios y a fijar los planes de acción de mejora del clima laboral. Para que estas medidas surjan efecto debe dejarse pasar un tiempo. Pasado este tiempo, un año o superior, se vuelve a pasar una nueva encuesta y se actualizan los indicadores de clima.

Como se ha indicado anteriormente, la herramienta más usada en la metodología de medición del clima laboral es la encuesta, con lo cual se iba a pasar a todos los empleados de manera anónima la “Encuesta de clima laboral” (ver Anexo VIII). Con ella se pretende conocer la opinión real de los empleados, lo que realmente piensa la plantilla acerca de las condiciones y el ambiente en el trabajo.

Para realizar la encuesta se han utilizado los siguientes indicadores de clima laboral, basados en el “Modelo de Encuesta de Clima Laboral” de Cefema (2009), y que se dividen en tres grandes áreas relativas a:

- Puesto de trabajo: relación con los compañeros y superiores, motivación.
- Entorno de trabajo: condiciones físicas, organización, comunicación, igualdad.
- Cultura empresarial: carga de trabajo, orientación al cliente, promoción interna, identificación con la organización.

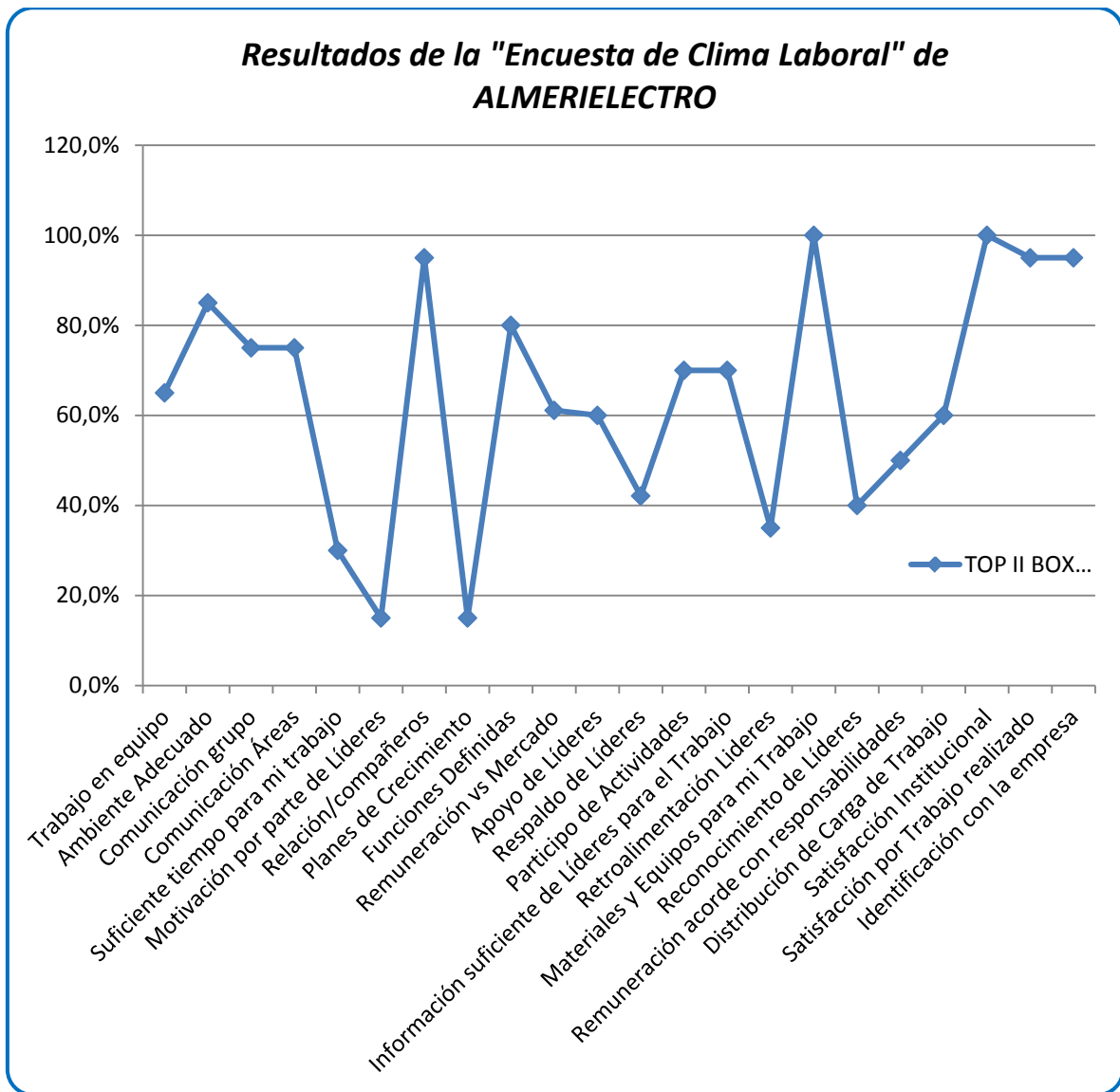
La “Encuesta del clima laboral” se ha aplicado a todos los empleados de la empresa, habilitándose un buzón donde depositar las encuestas para asegurar la confidencialidad de la encuesta.

El tratamiento de los datos existentes en los cuestionarios se realizará con el programa Excel con la técnica de referenciamiento a un valor mayor para que de esta forma se lograra resultados representativos a nivel de toda la empresa para cada criterio de evaluación. Esta técnica toma en cuenta el porcentaje de respuestas que alcanzan un nivel específico, por ejemplo el porcentaje de respuestas a la pregunta en las que se marcó valores 4 y 5 en la escala 1 a 5 (top 2 o top 2 boxes), donde 1 es “nunca” y 5 es “siempre/muy bueno/muy alto”.

Es importante destacar que las preguntas que muestran el nivel de satisfacción general son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización? (pregunta 21) y ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? (pregunta 20). Las demás preguntas permitirán medir los demás factores que se están evaluando de manera específica.

En este momento se han recibido encuestas de 20 empleados con lo cual no se pueden presentar al día de hoy unos resultados elocuentes. La pregunta 23 referente a los aspectos mejorables de la empresa ha sido contestada solamente por dos empleados, siendo estas las respuestas: “Una compra más enfocada a las necesidades de cada zona “, y, “Aunque el ambiente es bueno, realizar algunas actividades que no tengan nada que ver con la empresa“.

A continuación se presenta el análisis de los datos existentes en estos 20 cuestionarios a modo de ejemplo:



Tras la recogida de los datos y el procesamiento de los resultados se pasará un informe a la dirección para analizarlo y realizar el posterior plan de acción para mejorar el clima laboral de la empresa, puesto que en estos días el clima laboral es un elemento indispensable en la planificación estratégica de Recursos Humanos en las empresas. Una buena gestión del clima, mejora la satisfacción de los empleados y como consecuencia la productividad, la competitividad y los resultados de la empresa.

5.10 Cronograma de actividades

Todo buen Plan de Gestión Integral de RRHH que se precie tiene su propia cronología, es decir, las diferentes acciones se van sucediendo conforme a un horizonte temporal preestablecido.

El plan que presentamos para la empresa ALMERIELECTRO cuenta también con dicha cronología, de manera que en un solo vistazo el lector pueda hacerse una idea aproximada de la sucesión de los acontecimientos.

Debemos tener en cuenta también que una de las virtudes de este Plan de Gestión Integral de RRHH es su flexibilidad, de hecho, analizando las características del sector junto con el análisis DAFO extraíamos como conclusión que éste se enfrenta a una profunda crisis y que planificar a largo plazo es una tarea difícil en el momento presente.

Teniendo por bandera esta flexibilidad, la cual le otorgará la capacidad al plan de poder ser modificado cuando se estime oportuna una adecuación a la situación que se requiera, se pasa ahora a exponer la cronología de las acciones que se llevarán a cabo así como la justificación de las mismas.

Dicha cronología no sólo establece un orden de sucesión de las mismas sino que también se expone el horizonte temporal asociado a cada acción.

Gracias a la labor que se realizará a continuación de enmarcar las diferentes actividades en el tiempo, el *Presupuesto*, que será el próximo punto a tratar, será mucho más sencillo de confeccionar ya que se jugará con el binomio €h de manera aproximada.



Lo que se muestra a continuación es un gráfico de barras que ayuda a la comprensión de la Cronología de este Plan Estratégico de Gestión de RRHH.

En el gráfico aparecen las distintas etapas que se deberán llevar a cabo asociadas cada una a su horizonte temporal de implantación hasta un total de 68 semanas que ha sido el fijado para el plan completo.

ETAPAS	DENOMINACIÓN
1	Justificación
2	Definición de: Misión, Posicionamiento, Valores y Visión
3	Encuesta de Clima Laboral (I)
4	ANDPT
5	Plan de Formación (inicial)
6	Plan de Retribución
7	Evaluación del Desempeño
8	Selección + Plan de Acogida
9	Encuesta de Clima Laboral (II)

1. Lo primero que debe preguntarse la empresa es si es necesario confeccionar un Plan de Gestión Integral de RRHH. Aunque pueda parecer una cuestión obvia muchas empresas realizan diversos proyectos empresariales puramente porque están de moda y no miden si realmente será una necesidad para ellas así como el beneficio que esto les reportaría.

Afortunadamente, El Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, no ha caído en este error y lo primero que ha hecho ha sido encargar un análisis DAFO sobre cómo estaban los RRHH en su empresa. Después de una completa investigación, el informe al respecto ha salido desfavorable, por esta razón se ha justificado la necesidad de la creación del citado plan.

Duración: 1 semana.

2. El segundo paso de esta cronología consistió en definir la Misión, el Posicionamiento, los Valores y la Visión del Grupo Empresarial. Como se ha citado en varias ocasiones, ALMERIELECTRO, no tenía nada escrito de manera oficial al respecto, si es verdad que de alguna manera había conocimiento de estos aspectos pero nada consensuado. Merced a un exhaustivo Análisis del Sector que fue confeccionado con estadísticas oficiales de fuentes fiables (entre ellas GFK), un complejo Análisis DAFO y basándonos en el Organigrama que confeccionamos y en El Plan Estratégico que nos fue facilitado por la empresa se pudo dar respuesta a los interrogantes antes propuestos.

Duración: 3 semanas.

3. Sugerimos a la empresa que antes de la implantación de este Plan de Gestión de RRHH pasase a todos sus trabajadores una encuesta de Clima Laboral; la finalidad así como la metodología de la misma han quedado perfectamente presentadas en el apartado *Clima Laboral*.

Duración: 4 semanas.

Recordemos no obstante los pasos principales de este proceso para enmarcarlos en el tiempo:

- Elaboración del cuestionario.
- Reparto del cuestionario y su posterior recepción.
- Tratamiento y presentación de la información.

4. Siguiendo al punto anterior vendría ahora el Análisis de las Necesidades y Diseño de los Puestos de Trabajo (ADNPT). Recordemos que el método utilizado para la confección de las fichas del ANDPT fue el de los cuestionarios. Éste análisis debe hacerse de cara a detectar déficits de CHAs para el *Plan de Formación* ya que, desafortunadamente, su otra utilidad como guía para la *Selección de Personal* deberá dejarse aparcada al menos durante un tiempo a la espera de una recuperación de la crisis.

Duración: 5 semanas.

Recordemos no obstante los pasos principales de este proceso para enmarcarlos en el tiempo:

- Elaboración del cuestionario.
- Reparto del cuestionario y su posterior recepción.
- Tratamiento de la información y elaboración de las correspondientes fichas.

A partir de ahora lo que se pretende es presentar a la empresa cómo debería seguir la implantación del Plan de Gestión Integral de RRHH para que éste sea un auténtico éxito en función de sus necesidades y evidentemente basado de igual modo en el exterior (sector).

Los puntos que vienen a continuación (*Plan de Formación, Plan de Retribución, Evaluación del Desempeño y Selección del Personal*) han respondido al siguiente esquema:

- Introducción de la etapa dando respuesta a los principales interrogantes tales como ¿qué es?, ¿para qué sirve?, ¿cuándo se hace?...
- Exposición de lo que hace la empresa analizada en la actualidad.
- Recomendaciones sobre el mismo para mejorar la organización.

5. El punto que se debe tratar ahora es el Plan de Formación, pero como éste puede llegar a ser verdaderamente amplio, de hecho una empresa nunca debe dejar de formar a sus trabajadores, hay que centrarse entonces en acciones formativas concretas.

Sería ideal en un principio que éstas fueran dirigidas a la adecuación persona – puesto de trabajo, ya que se cuenta con el ADNPT y como se trata a su vez de una empresa de servicios, ésta debe dar ejemplo de los valores que predica y así adaptarse a sus clientes. En esta línea podemos hablar de los cursos de informática,

atención al cliente y motivación; se dejarían para una segunda etapa los relacionados con el análisis organizacional que ahora no son urgentes.

Duración: 26 semanas.

6. La fijación del Plan de Retribución conforme a las dos modalidades:

- Retribución fija o al puesto.
- Retribución variable o al individuo.

El Plan de Retribución debe perseguir la equidad interna así como la externa y muchos de los aspectos que éste cubre se verán reflejados en la próxima encuesta de *Clima Laboral* que ALMERIELECTRO desee realizar para su control.

Duración: 52 semanas.

7. La Evaluación del Desempeño no sólo será tomada en cuenta a la hora de fijar la parte variable de la retribución en el caso que proceda sino que como ya anunciábamos en páginas anteriores, ésta sirve a su vez para: detectar necesidades formativas, detectar los puntos fuertes y débiles del trabajador, proveer de feedback al empleado...

Duración: 52 semanas.

Por otra parte, los pasos a seguir para la Evaluación del Desempeño son los siguientes:

- Fijación de los objetivos.
- Preparación de la Entrevista de Evaluación.
- Entrevista de Evaluación (se pueden extraer las conclusiones así como fijar los nuevos objetivos en el transcurso de la misma).

8. Aunque la Selección es un proceso muy importante ya que estamos hablando del capital humano de la empresa, se recomienda dejarla en el cuadrante de las cosas importantes pero no urgentes debido a que no hay demanda actual de personal, ni se prevé.

Duración: según demanda.

De todas maneras, se procederá a enmarcar las actividades que se deben realizar en el orden conveniente:

- Reclutamiento: anuncios de ofertas de empleo en INFOJOBS e ICARO.

- Preselección: recepción y estudio de los Curriculum Vitae y las Cartas de Presentación.
 - Selección: realización de las entrevistas de selección pertinentes para dar con el mejor candidato.
 - Aplicación del *Plan de Acogida*.
9. Una vez que se ha llevado a cabo la implantación de este plan, se procederá a pasar nuevamente otra encuesta de Clima Laboral para medir la eficiencia del mismo.

Duración: 2 semanas.

5.11 Coste del diagnóstico del Plan de Recursos Humanos

La elaboración del mismo implica la recopilación sistemática de información y datos para poder proyectar las finanzas necesarias para sustentar los objetivos de la empresa.

Las previsiones del Plan Estratégico de Recursos Humanos se tienen que dotar adecuadamente, de acuerdo con el escenario presupuestario realizado. La disponibilidad de recursos económicos suficientes es el elemento que permite que algunos proyectos estratégicos se plasmen en la realidad, especialmente aquellos que requiera asesoramiento técnico o asistencia externa, o bien aquellos para los que es preciso recursos humanos, materiales o tecnológicos.

En este sentido, con motivo de la elaboración del diagnóstico del Plan Estratégico de Recursos Humanos, se establecerá un programa presupuestario al cual se vincularán la dotación presupuestaria necesaria para la ejecución de los proyectos especificados en la programación y planificación anual.

Para la realización del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la empresa, teniendo previamente el visto bueno del equipo directivo, se ha llegado a la siguiente conclusión sobre el coste de diagnóstico:

Concepto	Cantidad	Precio / hora	Total	IVA	Total con IVA
Trabajo Administrativo	40 horas	35 €/ hora	1.400 €	21 %	1.694,00 €
Consultor Junior	10 horas	80 €/ hora	800 €	21 %	968,00 €
Consultor Sénior	5 horas	125 €/ hora	625 €	21 %	756,25 €
Material de oficina	1.000 hojas	0,03 €/ hoja	30 €	21 %	36,30 €
TOTAL PRESUPUESTO			2.855 €	21 %	3.454,55 €

El trabajo administrativo se refiere a las horas dedicadas a la recogida de los datos y el posterior tratamiento y procesamiento de toda la información obtenida. El material de oficina se refiere a las impresiones y fotocopias necesarias para realizar los cuestionarios de Análisis del Desempeño del Puesto de Trabajo y la Encuesta del Clima Laboral. Además, se contemplan las horas de trabajo dedicadas por parte de un Consultor Junior y un Consultor Senior para poder aplicar un diagnóstico claro y objetivo, realizar propuestas de mejora, identificar las alternativas y optimizar los recursos para mejorar la calidad de los servicios de la empresa.

En el momento en que la empresa decida implantar este Plan de Recursos Humanos, cada fase tendrá asociado su presupuesto específico.

5.12 Beneficios Esperados

Evidentemente, cuando una empresa decide llevar a cabo una idea o gestionar un nuevo departamento, como en el caso del Grupo ALMERIELECTRO que se ha planteado establecer un departamento de recursos humanos en la organización, o llevar a cabo actividades propias del mismo que hasta el momento eran inexistentes, es porque considera que esto le puede generar ciertos beneficios.

BENEFICIOS ESPERADOS CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE FORMA GENERAL

La empresa pretende gestionar de una forma más eficiente sus recursos humanos. Hasta el momento, no hay una persona encargada de ello, de establecer unas políticas adecuadas a la empresa y a su entorno, de ir adaptándolas a los cambios organizacionales que vayan surgiendo. Por todo ello, se pretenden conseguir como objetivo genérico, un incremento del grado de control de los recursos humanos de la empresa, y una gestión más eficaz de los mismos para que tanto ellos como la empresa se beneficien mutuamente de esta relación.

BENEFICIOS DE TENER ESTABLECIDA LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La empresa se supone que tenía claros sus objetivos, sus valores, su misión y visión, pero no había ningún documento donde constaran los mismos. Los trabajadores no son conscientes de la existencia de ellos. A partir de ahora, todos los miembros del Grupo ALMERIELECTRO van a tener acceso a toda esta información y van a formar parte en mayor medida de la organización, compartiendo los valores, y trabajando en una misma dirección, y teniendo siempre presente el objetivo. Vamos a encontrar a unos recursos humanos más comprometidos con la empresa.

BENEFICIO DEL ANÁLISIS DE NECESIDADES Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La empresa no tenía establecido nada respecto a esto. Si tenían que contratar a un trabajador, no eran conscientes de cuáles deberían de ser sus capacidades, habilidades, formación, experiencia laboral...Debido a que únicamente utilizaban el networking. A partir de ahora, tendrán una nueva herramienta de trabajo, con la información aportada por los propios trabajadores de la empresa, que les permitirá saber qué necesitan exactamente y qué debería tener como requisitos mínimos el nuevo trabajador. Esto supondrá un ahorro en tiempo, porque no tendrán que averiguar esta información, simplemente tendrán que acudir a las fichas que tienen en su poder.

BENEFICIOS DEL PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se pretende obtener unos candidatos de calidad, que cumplan nuestras expectativas a través de un sistema de reclutamiento efectivo. Se acudirán a fuentes completamente fiables, como es Ícaro e InfoJobs, vías con facilidad de acceso para las personas que estén interesadas.

Posteriormente, la fase de selección será decisiva. Una buena selección de personal, nos va a permitir contar con el candidato que bajo el punto de vista del seleccionador y del presidente sea el más adecuado tanto para el puesto, como para la organización y más se ajuste a la cultura, y valores presentes en la empresa. Esto ocasionará muchos beneficios a la empresa, ya que seleccionar al mejor candidato y más preparado, nos va a permitir contar con un buen profesional en nuestra empresa, añadiendo valor a la misma, y si esa persona ya está preparada y formada, también nos supondrá un ahorro en costes de formación.

BENEFICIOS DEL PLAN DE ACOGIDA

Es fundamental que cuando un nuevo empleado llegue a una organización, desde el principio sienta que es bien acogido. El nuevo empleado va a conocer la historia de la empresa, la misión, visión y valores que persigue, cuál es la situación actual en la que se encuentra, la actividad de la empresa, las líneas de productos, así como aspectos formales de retribuciones y política salarial.

Está demostrado que un empleado se adapta de mejor forma a la empresa haciéndole participe de la misma desde el minuto cero de este plan de acogida. Es un paso muy sencillo para la empresa, que además no le cuesta nada y al trabajador le va a dar muchos beneficios, puesto que va a estar más tranquilo, y va a empezar a sentirse parte de la empresa desde que llega a la misma.

También va a beneficiar a la empresa de cara al exterior, a los clientes por ejemplo, porque van a percibir que esa persona está integrada en la empresa.

La empresa son las personas, y ellas son las que van a gestionarlo todo y las que van a hacer que la empresa funcione o no.

Basándonos en el análisis de puestos, hemos llegado a la conclusión de que la media para adaptarse al puesto de trabajo es entre 6 meses y un año, por tanto consideramos que al contar con el Plan de Acogida se pretende reducir el tiempo de adaptación de los nuevos empleados en un 40%.

BENEFICIOS DEL PLAN DE FORMACIÓN

Con esta planificación de la formación del personal, se pretende tener a personas capacitadas y con todas las herramientas necesarias para gestionar de forma altamente efectiva sus tareas y labores.

También se pretende obtener una mayor motivación para los empleados, porque percibirán que la empresa se preocupa por que estén bien preparados, y ellos se verán más capaces de desarrollar mejor su trabajo.

Se pretende conseguir un aumento de las ventas con los cursos formativos que se darán a los vendedores, sobre todo en atención al cliente, técnicas de venta...

Mediante la detección de las necesidades de formación se podrá hacer una mejor previsión, ya no van a hacer los cursos sin ningún fin, sino que todo tendrá un objetivo, como por ejemplo, disminuir las quejas de los clientes en un 20%.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Pensamos que se trata de una herramienta muy útil, puesto que con la evaluación de este se pueden detectar necesidades de formación, realizar un seguimiento de desarrollo del empleado y podremos vincularlo con la retribución no variable; por ejemplo se pretende aumentar en un 5% la productividad de los empleados. El fin es que ellos puedan ver con mayor claridad sus posibles fallos, y que esta evaluación no se la tomen como un ataque, sino como una herramienta de mejora.

BENEFICIOS DEL PLAN DE RETRIBUCIÓN

Con las nuevas medidas adoptadas respecto a tener en cuenta en la empresa una retribución no variable, se pretende, entre otras cosas reducir el absentismo laboral en la empresa, porque se quiere conseguir que los trabajadores estén más motivados, se sientan más reconocidos en la empresa, lo que podría evitar que sientan la necesidad de faltar a su puesto de trabajo.

BENEFICIOS DE MEDIR EL CLIMA LABORAL

Mediante este estudio, se va a conseguir un mayor conocimiento del estado de los recursos humanos actual de la empresa. Vamos a poder saber qué aspectos de su trabajo le causan malestar, con qué están a gusto, qué mejorarían...lo ideal es repetir este estudio cada cierto periodo de tiempo, cuando detectemos problemas, intentaremos solucionarlos poniendo medidas, y en el siguiente estudio de clima, podremos ver si hemos conseguido mejorar esos aspectos o no.

Los beneficios de todas estas prácticas podrán verse a largo plazo.



5.13 Cuadro de Mandos Integral de Recursos Humanos

El Cuadro de mandos integral o Balance Scorecard (BSC) fue desarrollado por Rober Kaplan y David Norton, en la década de 1990. Para esto autores este sistema surge por la necesidad de aunar en un mismo documento o estructura, la necesidad por un lado que tienen las organizaciones para medir las construcción de capacidades competitivas, y por otro, el modelo de contabilidad financiera de costes históricos. En Recursos humanos el BSC, se refiere a la necesidad de medir o evaluar la gestión del rendimiento. Por lo cual hacemos esta propuesta de Cuadro de Mandos integral, a la empresa.

Introducción

Proponemos a la empresa elaborar un cuadro de mandos integral, no solo para la gestión de recursos humanos, si no como una herramienta general de reflexión, análisis y ayuda a la toma de decisiones, en el seguimiento de los parámetros que se desean tener bajo control.

Pero ya que nuestra propuesta es sobre el plan de gestión de recursos humanos, vamos a proponer objetivos estratégicos e indicadores como parámetros a controlar y gestionar, en relación a la gestión de recursos humanos. Queremos que la empresa sepa que estos cuadros de mandos son muy útiles para de un simple vistazo saber cómo está el negocio, y cuáles son los parámetros que están respondiendo positivamente, y cuales negativos, y saber por qué.

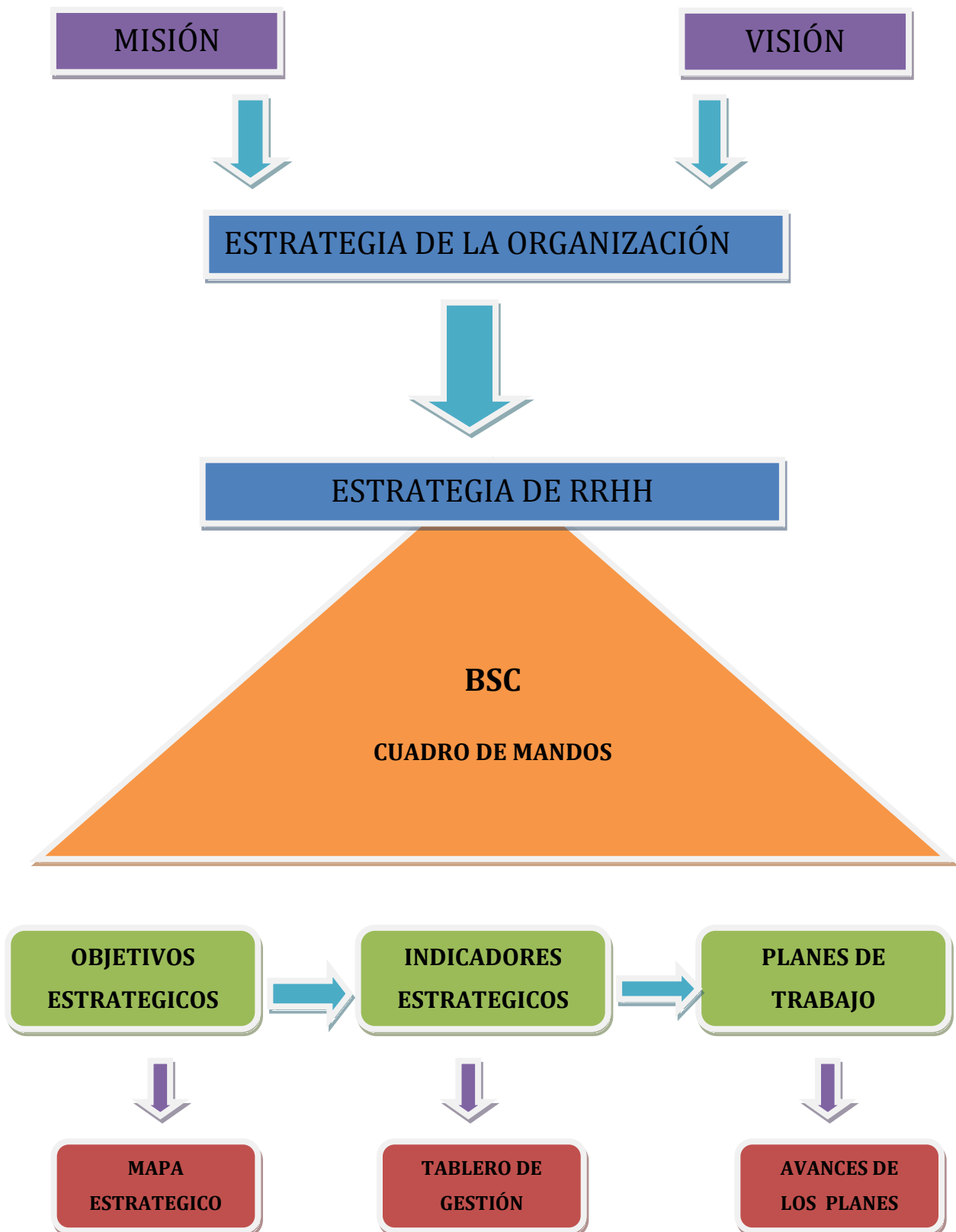
Por tanto, desde cuadro de mandos el directivo puede evaluar la gestión de las personas de forma integrada con el resto de las responsabilidades a la gestión del negocio.

Las características del cuadro de mandos:

1. Su objetivo principal es identificar y prever, las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar decisiones, para prevenir o corregir esas desviaciones, que permita una mejora cualitativa y cuantitativa.
2. Esta en conexión con la estrategia de la empresa.
3. Contiene únicamente información esencial, para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
4. La forma de presentar la información, permite una visión rápida de la situación, momento a momento.

Los pasos que vamos a seguir, es en primer lugar, establecer las etapas que debe seguirse para la realización, de un cuadro de mandos, y más tarde pasaremos por todas ellas,

estableciendo las pautas y mediciones de cada de una. Pero para entender mejor de donde debemos partir proponemos el siguiente esquema que clarificara de donde partimos y a donde vamos.



Fuente: propia, basado en el de Gerencia de Compensación de la Empresa de Alimentos Balanceados.

Creación de un Cuadro de Mando Integral

Lo primero que vamos a hacer es establecer los pasos fundamentales para la creación de un cuadro de mando, ya sea para toda la organización, o para la gestión de personas de forma particular.

1. DEFINIR LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3. IDENTIFICAR FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA

**4. ESTABLECER RELACIONES DE CAUSALIDAD ENTRE
FACTORES**

5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

6. ELECCIÓN DE INDICADORES

7. ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL

8. PLAN DE ACCIÓN

**9. COMPARAR ENTRE LOS OBJETIVOS Y LA REALIDAD DE CADA
INDICADOR Y ESTABLECER LAS DESVIACIONES**

Puesto que los pasos 1, 2, 3 y 4 del Cuadro de Mandos Integral han sido desarrollados a lo largo de todo nuestro Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos, solo vamos a desarrollar a continuación los últimos cinco pasos del Cuadro de Mandos.

5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

En estas últimas fases, que se desarrollan a continuación, del proceso de realización de cuadro de mandos, vamos a hacer un giro hacia los recursos humanos ya que nuestro objetivo fundamental es un cuadro de mandos de gestión de recursos humanos. Con lo cual realizaremos un establecimiento de objetivos estratégicos orientados a los recursos humanos, aunque como hemos visto anteriormente todo se relaciona.

Los objetivos los vamos a establecer en relación a las cuatro perspectivas.

1. Perspectiva financiera:

- Reducir costes personal
- Aumentar el beneficio empresarial

2. Perspectiva cliente:

- Mejorar satisfacción empleados
- Mejorar la atención al cliente
- Lograr fidelización de empleados

3. Perspectiva procesos:

- Mejorar los niveles de rendimiento
- Mejorar los procesos formativos

4. Perspectiva aprendizaje y seguimiento:

- Mejorar procesos de control de calidad
- Disminuir el tiempo de proceso de socialización

6. ELECCIÓN DE INDICADORES

Esta parte es muy importante, por lo tanto debemos pensar cuales van a ser los indicadores que se ajustan para medir las estrategias, y nos van a decir si se consigue el objetivo y no. Nosotros hemos propuesto estos indicadores, aunque se pueden evaluar los factores clave con otros objetivos. Y también las estrategias pueden ser muchas más, ya depende de la necesidad de conseguir información.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
REDUCIR COSTES DE PERSONAL	COSTE MASA SALARIAL/Nº DE EMPLEADOS
INGRESOS POR EMPLEADO	VENTAS NETA POR EMPLEADO

PERSPECTIVA CLIENTE	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
MEJORAR SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	INDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS
MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE	INDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y VENTAS
LOGRAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS	NIVEL DE ROTACIÓN DE PUESTOS

PERSPECTIVA PROCESOS	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
MEJORAR NIVELES DE RENDIMIENTO	EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
MEJORAR PROCESOS FORMATIVOS	EVALUCACIÓN DE LOS PROCESOS FORMATIVOS

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y SEGUIMIENTO	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
MEJORAR PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD	ESTABLECER UN CONTROL CALIDAD EJ.: ISO 9001
DISMINUIR TIEMPO PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	EVALUAR TIEMPO PROCESO



Los indicadores y objetivos deben ser descritos para así comprobar si se está cumpliendo. Proponemos este esquema.

FACTORES CLAVE	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD	INDICADOR
REDUCIR COSTES DE PERSONAL	NECESIDAD DE REDUCIR COSTES FIJOS Y ALTOS DE LA EMPRESA	REDUCIR GASTOS	COSTE MASA SALARIAL/Nº DE EMPLEADOS
INGRESOS POR EMPLEADO	MEJORA DE LOS INGRESOS	CONTRIBUIR A LOS INGRESOS DE LA EMPRESA AUMENTANDO LA RELACIÓN INGRESO/EMPLEADO	VENTAS NETAS POR EMPLEADO
MEJORAR SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS	AUMENTAR EL DESEMPEÑO	INDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS
MEJORA LA ATENCIÓN AL CLIENTE	RELACIONAR LA ATENCIÓN CON LAS VENTAS	AUMENTAR VENTAS	INDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y VENTAS CONSEGUIDAS CON CADA CLIENTE
LOGRAR FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS	CONSEGUIR RETENER EL TALENTO	REDUCIR COSTES DE FORMACIÓN DEBIDA A LA ROTACIÓN.	ROTACIÓN POR PUESTOS
MEJORAR NIVELES DE RENDIMIENTO	MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TAREAS	AUMENTAR EL RENDIMIENTO POR EMPLEADO	EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
MEJORAR PROCESOS FORMATIVOS	PROCESOS FORMATIVOS EFICIENTES Y EFECTIVOS	REDUCIR TIEMPO DE ADAPTACIÓN A LOS PUESTOS	EVALUACIÓN PROCESOS FORMATIVOS
MEJORAR PROCESOS CONTROL DE CALIDAD	COMPROBAR LA CALIDAD EN TODO EL PROCESO DE VENTA	EVITAR FALLOS DE CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD
PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	ADAPTACIÓN AL PUESTO	DISMINUIR TIEMPO DE ADAPTACIÓN	EVALUAR TIEMPO DEL PROCESO

También proponemos realizar una ficha por cada indicador, esta ficha, será la que nos estructure perfectamente de cuadro de mandos integral, ya que en ella aparecen todos los datos del indicador, desde definición, responsables, niveles de alerta del indicador, etc.

7. ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL

Tanto esta fase como las siguientes, las hemos dejado solo en una formulación teórica, ya que después de que la empresa decida establecer un cuadro de mandos, se llevaran a cabo tanto las fases, de comunicación, como el planteamiento de acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos. Y la última fase, que sería comparar los objetivos con la realidad y ver en qué medida existen diferencias. Después de dejar claro esta parte, vamos a definir en qué consiste este paso del cuadro de mandos.

El paso siguiente, es presentar este cuadro de mandos a los altos cargos de la empresa, para que sea aprobado y seguidamente presentado a las personas involucradas.

Para llevar a cabo, una implementación efectiva del cuadro de mandos, es necesario que todos los miembros de la organización reciban la información sobre el trabajo y que intervengan en el proceso de ideas necesario para su creación.

Debemos recalcar en esta fase, que los indicadores deben formularse a corto y largo plazo, para ir midiendo su marcha y corregir desviaciones.

8. PLAN DE ACCIÓN

El penúltimo paso, es establecer el plan de acción que permita alcanzar las metas y visiones establecidas.

Este plan debe incluir:

1. Las personas responsables de las acciones.
2. Calendario para informes provisionales y definitivos.
3. Los resultados que se desean obtener debidamente cuantificados.
4. Seguimiento constante

9. COMPARAR ENTRE LOS OBJETIVOS Y LA REALIDAD DE CADA INDICADOR Y ESTABLECER LAS DESVIACIONES



El último paso, sería establecer un cuadro donde se mide de forma cuantitativa los objetivos, a través de los indicadores formularos y se comparan con lo que se quiere conseguir, esto nos sirve para establecer una medida base y comparar lo conseguido.

Ejemplo:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ETRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR			INICIATIVAS	ESTATUS	SCORE %
			ACTUAL 2013	META 2014	META 2015			
FINANCIERA	Reducir costes de personal	Coste masa salarial/nº de empleados						(X) Rojo Verde
	Ingresos por empleado	Ventas neta por empleado						(X) Rojo Verde
CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	Mejorar la atención al cliente	Índice de satisfacción de clientes	EJEMPLO: 69,5 %	EJEMPLO: 80%	EJEMPLO: 95%	Curso de formación	EJEMPLO: ★	EJ.:86,875 90 Rojo 95 Verde
	Mejorar la satisfacción de los empleados	Índice de satisfacción de los empleados						(X) Rojo 100 Verde
	Lograr la fidelización de los empleados	Nivel de rotación de los puestos						(X) Rojo Verde
PROCESOS	Mejorar niveles de rendimiento	Gasto medio de formación por empleado						(X) Rojo Verde
	Mejorar procesos formativos	Tiempo de formación por empleado						(X) Rojo Verde
APRENDIZAJE Y SEGUIMIENTO	Mejorar procesos de control de calidad	Establecer un control de Calidad ISO 9001						(X) Rojo Verde
	Disminuir tiempo proceso de socialización	Evaluar tiempo proceso						(X) Rojo Verde

6. BIBLIOGRAFÍA

- Albizu, E. y Landeta, J. (2001): "El proceso de dirección estratégica I: análisis estratégico", en Albizu, E. & Landeta, J. (coord.) (2001): *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*, Pirámide, Madrid, cap. 6.
- Argyris, C. (1957): *Personality and Organization. The conflict between System and the individual*, Harper and Brothers, New York.
- Armstrong, M. (1992): *Human Resource Management. Strategy and Action*, Kogan Page Limited, London.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills. D. & Walton, R.E. (1984): *Gestión de recursos humanos. Perspectiva del Director General*. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Deusto, Bilbao.
- Calle Durán, M.C. & Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Casanova, M. (2002): "Gestión de la diversidad", en Jiménez, A., Pimentel, M. & Echeverría, M. (coord.) (2002): *España 2010: Mercado Laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Díaz de Santos, Madrid, cap. 20.2.
- Chiavenato, I. (1989): *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, Bogota, Colombia.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (2009): *Medición del Clima Laboral para IMF'S*. Primera Edición. COPEME.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M. (1981): *Human Resources management: A strategic perspective*, *Organizational Dynamics*, nº.9, pp. 51-67.
- Dolan, S. (2007): *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ª ed., Madrid: McGraw-Hill

- Dolan, S.L., Valle Cabrera, R.J. et al. (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, C. & Salinero, M. (1999): *El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas*. Revista Complutense de Educación, Vol.10, Nº1: 181-242
- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M.A. (eds) (1984): *Strategic Human Resource Management*, Wiley and Sons, New York.
- Gómez- Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3 ed. Prentice Hall. Madrid.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990): *Human Resource Management: An Agenda for the 1990's*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 1, nº.1, pp 17-43.
- Herzberg, F. (1954): *Work of the Nature of Man*, The Word of Publishing Company, Cleveland.
- Legge, K. (1989): "Human Resource Management: a critical analysis", en Storey, J. (ed): *New Perspectives on Human Resource Management*, Routhledge, London, cap. 2.
- Legge, K. (1995): *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, McMillan Press LTD, London.
- Lundy, O. & Cowling, A. (1986): *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.
- Maslow, A. (1945): *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New Cork.
- McGregor, D. (1969): *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Book Co., Inc.
- McKee, K.D. (1977): *The human resource profession: insurrection or resurrection?* Human Resource Management, vol. 36, nº. 1, Spring, pp. 151-156
- Porter, M.E. (2007): *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review, vol.85, nº11, pp. 69 – 95
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Valle, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., EEUU.

Valle, R. (coord.) (2006): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. 2ª ed. Prentice Hall. Madrid

Referencias electrónicas

Aballay, C. (2002): *Manual del entrevistador. Guía rápida para la entrevista laboral*.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manual-del-entrevistador-guia-rapida-para-la-entrevista-laboral.htm> (Consultado en junio 2013)

Convenio Colectivo provincial de Trabajo del Sector Dependencia Mercantil para los años 2011-2013. Código Convenio 04000175011982.
http://www.convenioscolectivosdetrabajo.com/IMG/pdf/Convenio_Colectivo_Dependencia_Mercantil.pdf (Consultado en junio 2013)

El Balanced Scorecard en el área de Recurso Humanos: caso gerencia de compensaciones de una empresa de alimentos. Cuadernos de Estudios Empresariales, 17 de octubre de 2010, Manuel Fernando Martínez Vera, Martha Rios Manrique, Julián Ferrer Guerra.

De Sousa De R., M.C. (2001): *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Disponible en www.monografias.com (Consultada en mayo 2013)

Fernández Sánchez, N. & Gamboa Méndez, M. (2003): *Identificación o Detección de necesidades de capacitación y Educación Continua. Un apoyo para el diagnóstico de necesidades de capacitación*. Universidad Nacional Autónoma de México. Monográfica. Disponible en <http://www.monografias.com> (Consultada en mayo 2013)

GFK, Instituto de Investigación de mercado. <http://www.gfk-emer.com/> (Consultado en junio 2013)

Gutiérrez Verdecía, E.N. (2005): *Metodología para el cálculo de los costos y la rentabilidad de la formación*. Monografía. Gestipolis. Disponible en www.monografias.com (Consultada en mayo 2013)

Hill, M.E., Estrada, S. & Bosch, Z. (2003): *Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones*. Disponible en www.monografias.com (Consultada en mayo 2013)

INE. Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/> (Consultado en junio 2013)

<http://www.blandi.org/organizaciondelaspersonas/2011/08/12/equidad-externa-en-politica-retributiva/> (Consultado en junio 2013)

http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeElectrodomesticos_2007.pdf (Consultado en junio 2013)

http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=963:organizacion-y-recursos-humanos&catid=3008&Itemid=37 (Consultada el 20 de abril de 2013)

<http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/cetelem-observatorio-distribucion-espana-2012.pdf> (Consultado en junio 2013)

<http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf> (Consultado en junio 2013)

<http://www.entrevistadetrabajo.info/> (Consultado en junio 2013)

Evaluación de la formación, Blog de consultores en recursos humanos. <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/formacion/evaluacion-de-la-formacion/> (Consultada en mayo 2013)

Evaluación de la una acción formativa: Modelo de los cuatro niveles de Kirkpatrick, Blog sobre formación y tecnología. <http://www.formacionytecnologia.com/blog/evaluacion-de-una-accion-formativa-modelo-de-los-cuatro-niveles-de-kirkpatrick/> (Consultada en mayo 2013)

Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas, M^a Lourdes Jiménez, Roberto Barchino. Universidad de Alcalá.
http://spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf (Consultada en mayo 2013)

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/81-preguntas-basicas-para-la-entrevista-de-trabajo.htm> (Consultado en junio 2013)

www.jmrconsulting.es (Consultada en junio 2013)

<http://mcaugt.org/documentos/0/doc4523.pdf> (Consultado en mayo 2013)

<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml> (Consultada en mayo 2013)

<http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano6.shtml> (Consultado en junio 2013)

<http://www.monografias.com/trabajos91/evaluacion-posicionamiento-y-plan-estrategico-reposicionamiento/evaluacion-posicionamiento-y-plan-estrategico-reposicionamiento.shtml> (Consultado en junio 2013)

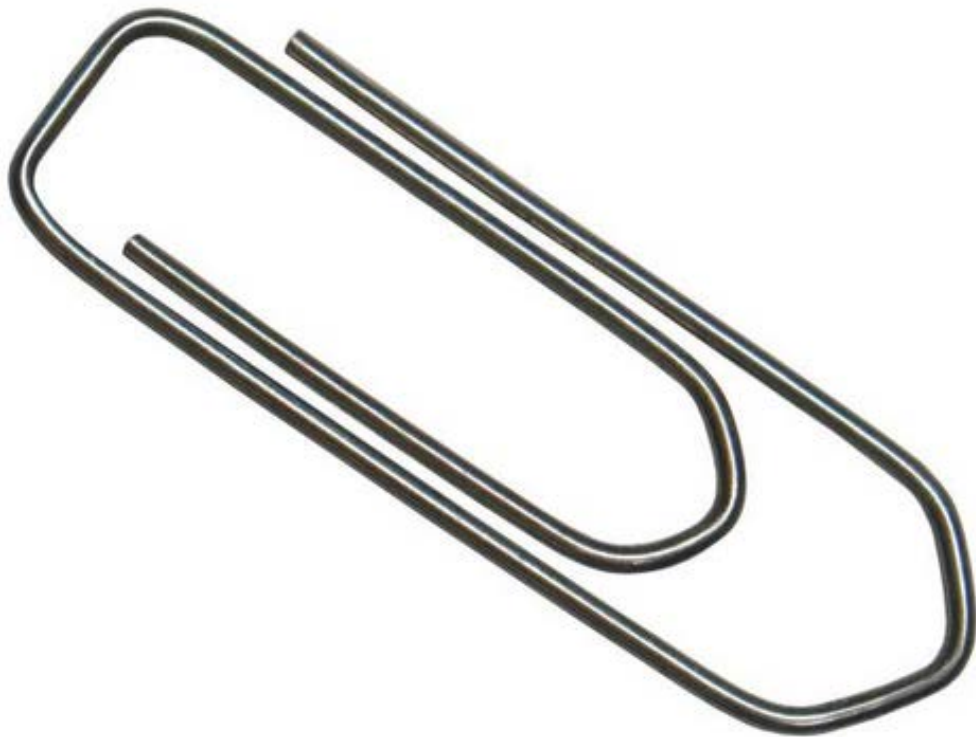
http://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf (Consultado en junio 2013)

<http://www.20minutos.es/noticia/1752808/0/entrevista-laboral-preguntas/mas-repiten-empleo/como-responder/> (Consultado en junio 2013)

www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf (Consultado en junio 2013)

www.uax.es/fileadmin/templates/.../Cuadro_de_Mando_Integral.pdf (Consultado en junio 2013)

7. ANEXOS



ANEXO I
**CUESTIONARIO DE ANÁLISIS
DEL PUESTO DE TRABAJO**

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO



Responda a las siguientes cuestiones según las actividades que desempeña diariamente en su puesto de trabajo:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

1. Nombre del puesto	
2. Nombre del departamento	
3. Nombre de la persona	
4. Antigüedad en el puesto	
5. Puesto del que depende	
6. Puesto que depende del el	

2. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO.

Defina brevemente en que consiste su trabajo.

3. TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL PUESTO.

Indique que materiales o herramientas utiliza en su trabajo.

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Indique tareas que realiza de forma normal y continuada en su trabajo. Póngalas por orden de importancia e indique con que periodicidad: diariamente, semanalmente, mensualmente...

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Indique las tareas que realiza de forma esporádica.

1.
2.
3.
4.
5.

4. FORMACIÓN.

Indique que formación mínima qué cree que tendría que tener una persona que tuviera un puesto como el suyo. Marque con una **X** e indique especialidad.

ESTUDIOS		ESPECIALIDAD
EGB		
BUP-COU		
FP		
DIPLOMATURA		
LICENCIATURA		
IDIOMAS		
CARNET DE CONDUDIR, INFORMÁTICA....		

5. EXPERIENCIA.

Indique la experiencia mínima que sería requerida para ocupar un puesto como el suyo. Por ejemplo, si es necesario haber trabajado en el sector de los electrodomésticos, si debe haber tenido con anterioridad un trabajo similar, o no es necesario tener conocimientos previos sobre electrodomésticos para poder desempeñar el trabajo.

EXPERIENCIA	TIEMPO
En el sector	
En puesto similar	
Conocimientos profesionales	
Tiempo que tardo usted en adaptarse totalmente al puesto	
No es necesario experiencia mínima anterior	

6. CARACTERISTICAS DEL PUESTO.

Indique de las siguientes actitudes la que sea necesaria para desempeñar su puesto. Marque una **X** en la que crea que debe poseer la persona que ocupe un puesto como el suyo.

<input type="checkbox"/>	RAPIDEZ DE DECISIÓN (tiene que tomar decisiones de forma rápida)
<input type="checkbox"/>	FLEXIBILIDAD (su trabajo requiere ocupar diferentes tipos de puestos)
<input type="checkbox"/>	AUTOCONTROL (su trabajo necesita de control personal de la situación)
<input type="checkbox"/>	TRABAJO EN EQUIPO (para realizar su trabajo necesita del trabajo de otros)
<input type="checkbox"/>	TRABAJO AISLADO (su trabajo no depende del trabajo de otros)
<input type="checkbox"/>	ORDEN Y SISTEMA (ser ordenado y seguir un procedimiento)
<input type="checkbox"/>	TRATO AL PÚBLICO (tener contacto directo con el cliente)
<input type="checkbox"/>	TRATO CON OTRAS EMPRESAS (tratar con proveedores, administraciones...)

7. RELACIONES.

Indique con que otros puestos o personas de la empresa deben mantener un contacto más directo para poder desempeñar su trabajo. Por favor además de indicar el puesto especifique qué necesita del otro puesto. Si no sabe el nombre del puesto puede indicar el nombre de la persona.

PUESTO	TAREAS QUE DEBE REALIZAR EL OTRO PUESTO PARA PODER LLEVAR A CABO SU TRABAJO

Indique si debe mantener contactos con otras empresas para poder desempeñar su trabajo. No indique nombre de empresas, solo, si son proveedores, acreedores, clientes, servicios técnicos...

8. RESPONSABILIDADES.

Marque con una **X** y en su caso especifique.

	Tengo empleados bajo mi supervisión	
	Tengo autoridad para evaluar y transferir empleados	

9. OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO.

Indique alguna otra observación que le gustaría comentar sobre el puesto que ocupa en la empresa.

--

ANEXO II
FICHAS DE PUESTOS DE
TRABAJO



FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

FECHA

31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto | Presidente – Administrador único

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Preside la empresa, realizando las funciones de director general, defendiendo su autonomía dentro de la Ley, dirige las actividades generales de la empresa y canaliza los recursos y los esfuerzos en concordancia con la visión y para alcanzar la misión de la empresa utilizando todas aquellas oportunidades que permitan alcanzar resultados económicos significativos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las funciones asignadas a las gerencias de línea a su cargo según los objetivos, políticas, disposiciones y normas establecidas para la empresa.

Establecer metas, políticas, estrategias y acciones para la empresa, implementarlas y dirigir su ejecución.

Identificar las amenazas y oportunidades para la empresa y actuar para lograr ventajas competitivas.

Identificar las posibles alianzas que logren aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Utilizar de manera optima los recursos físicos y financieros para el incremento de dividendos.

Contratación de personal. Establecer y acordar los objetivos de trabajo con los responsables de cada departamento y organizar los empleados que tiene a su cargo.

4. RELACIONES JERÁRQUICAS

Jefe Inmediato | Consejo de Administración

Puestos que reportan	Nombre del puesto	Todos los empleados de la empresa
	Número de ocupantes	Todos los empleados de la empresa

5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD

Ordenador	Vehículo	
Teléfono		

6. PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos	Indispensables	Gerencia, Liderazgo, Análisis de inversiones, Legislación mercantil y fiscal, RRHH, Contratación
	Deseables	Idiomas, Prevención de riesgos

Competencias necesarias para el puesto de trabajo


	Características / Requerimientos
Educación	Capacitación profesional como emprendedor
Informática	Aplicaciones informáticas de gestión
Conocimientos	Gerencia, Liderazgo de equipos, Capacidad negociadora, Análisis de inversiones y contable, Legislación mercantil y fiscal
Habilidades personales	Actitud de líder, tener don de mando, iniciativa propia, capacidad de toma de decisiones, ser objetivo
Edad	Mínimo 35 años
Sexo	Indistinto

7. OBSERVACIONES

Competencias necesarias: liderazgo, desarrollo de personas, trabajo en equipo e individual y relaciones personales, organización, planeamiento y gestión, orientación a los resultados, capacidad de gestión, toma de decisiones, pensamiento estratégico, iniciativa, conciencia organizacional, etc.

Firma		Fecha	31/05/2013
--------------	--	--------------	------------

Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto	Director Departamento de Contabilidad y Finanzas - Administración				
Departamento	Contabilidad y Finanzas - Administración				
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Diseñar las políticas económico-financieras que permitan el desarrollo de la actividad de la empresa en las mejores condiciones de economía y financiación.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Diseñar, implantar y controlar las estrategias económico-financieras de la empresa. Coordinar las áreas de control presupuestario, tesorería, contabilidad y administración.					
Negociar y establecer las condiciones con las entidades financieras sobre las distintas alternativas de inversiones y financiación, con claros criterios de rentabilidad.					
Aprobar los procedimientos, instrumentos o medios de gestión de las secciones o departamentos que dependen de él de forma jerárquica o funcional.					
Presentar su criterio en materia de organización y planificación de producción, y en los servicios en general, impartiendo las normas administrativas y de control que crea necesarias.					
Implementar el control presupuestario con el fin de alcanzar los objetivos establecidos y no superar los controles marcados. Organizar los trabajadores que tiene a su cargo.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato	Dirección				
Puestos que reportan	Nombre del puesto	Administrativos/as, Recepcionista, Apoyo a Director			
	Número de ocupantes	9			
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador	Impresora	Material de oficina			
Teléfono	Caja de cobro				
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos	Indispensables	Ofimática, Administración, Análisis de inversiones, Facturación, Cobros y pagos, Finanzas y contabilidad, Legislación mercantil y fiscal, RRHH, Contratación			
	Deseables	Idiomas, Prevención de riesgos			
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación	Estudios Universitarios en Administración. y Dirección de Empresas o Económicas				
Idioma	Inglés o cualquier otra				
Informática	Aplicaciones informáticas de gestión específica del área				
Conocimientos	Ofimática, Administración, Análisis de inversiones y contable, Facturación, Cobros y pagos, Técnicas de contabilidad, Finanzas y contabilidad, Legislación mercantil y fiscal				
Experiencia	Es necesaria (mínimo 2 años)				
Habilidades personales	Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público				
Edad	Sin preferencia				
Sexo	Sin preferencia				
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: responsabilidad, orientación a los resultados, capacidad de gestión, toma de decisiones, pensamiento estratégico, iniciativa, conciencia organizacional, etc.					
Firma		Fecha	31/05/2013		

Fuente: Elaboración propia

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****FECHA**

31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO**Título del puesto** Director Departamento de Informática**Departamento** Informática**2. OBJETIVO DEL PUESTO**

Controlar y gestionar la intranet de ventas, las comunicaciones VPN entre sedes y realizar la configuración. Detectar las necesidades informáticas de la empresa y asegurar el servicio técnico.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

Controlar y gestionar la intranet de ventas Online. Generar informes a medida a quién lo solicite. Crear y mantener las comunicaciones VPN entre sedes. Realizar la configuración óptima del sistema.

Dar formación a los nuevos empleados. Responsable de la seguridad, de documentos la configuración del sistema, de solucionar problemas relacionados con la informática. Realizar la implantación de Planes de Recuperación ante Desastres (PRD).

Solucionar el servicio técnico. Administrar todo lo referente a la telefonía. Actualizar el sistema operativo y configurar los cambios. Documentar la configuración del sistema.

Documentar y solucionar todos los problemas o carencias del ERP. Realizar copias de seguridad. Actualizar el sistema operativo y configurar los cambios. Instalar y configurar el nuevo hardware y software. Agregar, modificar información de las cuentas de usuarios, restablecer contraseñas...

4. RELACIONES JERÁRQUICAS**Jefe Inmediato** Dirección**Puestos que reportan** Nombre del puesto No procede

Número de ocupantes 0

5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD

Ordenador Programas informáticos

Teléfono

6. PERFIL DEL PUESTO**Requerimientos** **Indispensables** Informáticos, Marketing, Carnet de conducir**Deseables** Idiomas, Prevención de Riesgos Laborales**Competencias necesarias para el puesto de trabajo****Características / Requerimientos****Educación** Ciclo Formativo de Grado Superior de FP/Estudios Universitarios relacionados con la Administración de Sistemas / Informática**Idioma** Inglés**Informática** Nivel alto**Conocimientos** Gestión de Proyectos Informáticos, Elaboración de Informes de Seguimiento, Aplicaciones Informáticas (Office, Microsoft Project, Microsoft Visio, NetSupport, Teamviewer, Vmware Sphere), Servicio Técnico, Virtualización y Administración de servidores**Experiencia** Es necesaria (mínimo 2 años)**Habilidades personales** Rapidez de decisión, flexibilidad, orden y sistema, trato al público, trato con otras empresas, autocontrol, trabajo en equipo y aislado**Edad** Sin preferencias**Sexo** Sin preferencias**7. OBSERVACIONES**

Competencias necesarias: calidad de trabajo, innovación, mejora continua, flexibilidad, capacidad de planificación y organización, credibilidad técnica, orientación a la empresa – cliente.

Firma**Fecha**

31/05/2013

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****FECHA**

31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto	Director Departamento de Marketing y Comunicación	
Departamento	Marketing y Comunicación	
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
Diseñar, ejecutar y supervisar las actividades de marketing de la empresa.		
3. FUNCIONES DEL PUESTO		
Realizar estudios de mercado.		
Diseñar y coordinar las acciones promocionales.		
Elaborar el presupuesto de marketing.		
Promover campañas de publicidad en coordinación con agencias y con los medios.		
Formación de equipos de venta. Diseño de acciones promocionales en punto de venta.		
4. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Jefe Inmediato	Dirección	
Puestos que reportan	Nombre del puesto	No procede
	Número de ocupantes	0
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD		
Ordenador	Impresora	
Teléfono	Material de oficina	
6. PERFIL DEL PUESTO		
Requerimientos	Indispensables	Ofimática, Marketing, Comunicación Corporativa, Desarrollo de Marca y producto, Investigación de Mercados, Publicidad, Marketing RRPP y eventos
	Deseables	Idiomas, Prevención de riesgos, Contratación, Relaciones laborales
Competencias necesarias para el puesto de trabajo		
	Características / Requerimientos	
Educación	Estudios Universitarios en Marketing	
Idioma	Inglés o cualquier otra	
Informática	Aplicaciones informáticas de gestión específica del área	
Conocimientos	Ofimática, Marketing, Comunicación Corporativa, Desarrollo de Marca y producto, Investigación de Mercados, Publicidad, Marketing RRPP y eventos, Contratación, Relaciones laborales	
Experiencia	Es necesaria (mínimo 2 años)	
Habilidades personales	Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público	
Edad	Sin preferencia	
Sexo	Sin preferencia	
7. OBSERVACIONES		
Competencias necesarias: comunicación, orientación empresa – cliente, negociación, creatividad – innovación, desarrollo de relaciones, iniciativa, conciencia organizacional, etc.		
Firma		Fecha
		31/05/2013

Fuente: Elaboración propia


FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
FECHA

31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO
Título del puesto Director filial

Departamento Dirección / Departamento Comercial

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar y supervisar de manera cualificada el conjunto de tareas que componen el servicio de su filial, así como supervisar y organizar al personal a su cargo. Proporcionar la información precisa y solucionar las incidencias que se presentan, asegurando los niveles de calidad exigidos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

Organizar, supervisar y coordinar el personal a su cargo. Crear buen ambiente de trabajo entre compañeros.

Gestionar y planificar el conjunto de actividades de la filial así como el control del buen funcionamiento de ella según las directrices de la empresa. Atención personalizada a clientes y proveedores.

Controlar, supervisar y controlar las compras y existencias de productos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar, realizar pedidos. Coordinar acciones de venta a clientes.

Realizar inventarios, controlar horarios, control de saldos, incidencias en la filial, control de stock, stock obsoleto (progreso de ventas), gestión de cobro, impagos, gastos logísticos, planificación de reparto, resultado y objetivos, etc. Potenciar las acciones de venta. Crear nuevas oportunidades de negocio.

Elaborar las estadísticas e informes de la filial y traspasarlas a la dirección de la empresa, así como controlar e informar de la formación del personal a su cargo.

4. RELACIONES JERÁRQUICAS
Jefe Inmediato Dirección

Puestos que reportan Nombre del puesto Comercial, Mozo de Almacén, Transportista y Atención al Público (ventanilla)

Número de ocupantes 2 - 10

5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD

Ordenador

Teléfono

Coche

6. PERFIL DEL PUESTO
Requerimientos **Indispensables** Dirección de equipos, Carnet de conducir, Idiomas

Deseables Prevención de riesgos

Competencias necesarias para el puesto de trabajo
Características / Requerimientos
Educación Bachillerato / Ciclo Superior de FP / Estudios Superiores o capacitación profesional por experiencia laboral

Idioma Inglés

Informática Buen manejo del ordenador a nivel del usuario

Conocimientos Capacidad de organización, planificación y gestión, liderazgo

Experiencia Es necesaria (mínimo 5 años), en el sector mínimo 2 años

Habilidades personales Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público

Edad Mínimo 30 años

Sexo Sin preferencia

7. OBSERVACIONES

Competencias necesarias: capacidad de gestión, gestión de conflictos, liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, trabajo en equipo, resolución de problemas comerciales, preocupación por orden y claridad, comunicación...

Firma
Fecha

31/05/2013

Fuente: Elaboración propia


FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
FECHA

31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto	Apoyo a Director Departamento de Contabilidad y Finanzas - Administración
--------------------------	---

Departamento	Contabilidad y Finanzas - Administración
---------------------	--

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Tomar decisiones sobre las políticas económico-financieras que permitan el desarrollo de la actividad de la empresa en las mejores condiciones de economía y financiación.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

Implantar y controlar las estrategias económico-financieras de la empresa. Coordinar las áreas de control presupuestario, tesorería, contabilidad y administración. Tomar decisiones financieras a corto plazo de la empresa, decisiones operativas sobre cash flow.

Revisión de saldos diarios, previsiones de pagos e ingresos diarios, revisión de impagos, emisión de remesas, coordinar visitas a pago para ingresos, negociar con entidades financieras (banco). Revisión de clientes y autorización de riesgo. Organizar los trabajadores que tiene a su cargo.

Presentar su criterio en materia de organización y planificación del departamento, de la producción y en los servicios en general, impartiendo las normas administrativas y de control que crea necesarias.

Colaboración con el director del departamento, en temas relacionados con la solvencia de la empresa y análisis de la empresa así como implementar el control presupuestario con el fin de alcanzar los objetivos establecidos y no superar los controles marcados.

4. RELACIONES JERÁRQUICAS

Jefe Inmediato	Director Departamento de Contabilidad y Finanzas - Administración	
-----------------------	---	--

Puestos que reportan	Nombre del puesto	Administrativos/as, Recepcionista, Apoyo a Director
	Número de ocupantes	8

5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD

Ordenador	Impresora	Material de oficina
Teléfono	Caja de cobro	

6. PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos	Indispensables	Ofimática (Excel avanzado), Administración, Cobros y pagos, Finanzas y contabilidad, RRHH, Contratación
	Deseables	Idiomas, Prevención de riesgos

Competencias necesarias para el puesto de trabajo

	Características / Requerimientos
Educación	Estudios Universitarios en Admción. y Dirección de Empresas o Económicas
Idioma	Inglés o cualquier otra
Informática	Aplicaciones informáticas de gestión específica del área
Conocimientos	Ofimática (sobre todo Excel), Administración, Análisis contable, Facturación, Cobros y pagos, Técnicas de contabilidad, Finanzas y contabilidad, Conocimientos de temas bancarios
Experiencia	Es necesaria (mínimo 2 años)
Habilidades personales	Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público
Edad	Sin preferencia
Sexo	Sin preferencia

7. OBSERVACIONES

Competencias necesarias: responsabilidad, flexibilidad, constancia, templanza, capacidad de gestión, toma de decisiones, pensamiento estratégico, iniciativa, conciencia organizacional, etc.

Firma		Fecha	31/05/2013
--------------	--	--------------	------------

Fuente: Elaboración propia

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****FECHA**

31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO**Título del puesto** Responsable de compras**Departamento** Compras**2. OBJETIVO DEL PUESTO**

Controlar y supervisar los procesos de compras y contratación de bienes y servicios de la empresa, así como los almacenes y tiendas, de acuerdo a las directrices de la Dirección, con el fin de proponer a su superior, las mejores condiciones en cuanto a precios y calidad de servicio.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

Gestionar las compras y aprovisionamientos de la empresa optimizando los recursos disponibles en los presupuestos de gastos, siendo responsable de exigir el cumplimiento por parte de los proveedores de las condiciones económicas, los estándares de calidad y los plazos de entrega.

Supervisar la gestión y tramitación de las compras, coordinando y/o realizando personalmente la gestión de compra, facilitando el mejor proveedor en cuanto a calidad, rentabilidad y plazos.

Supervisar y controlar conforme a los procedimientos establecidos los trámites administrativos efectuados en las operaciones de contratación y compras. Actualizar los presupuestos.

Participar en las propuestas de cambios en la estructura de la organización y nuevas herramientas informáticas, introduciendo mejoras y optimización de los procedimientos de compras. Elaboración de informes y trabajos complementarios encargados por la Dirección.

4. RELACIONES JERÁRQUICAS**Jefe Inmediato** Departamento de Compras**Puestos que reportan** Nombre del puesto Comercial

Número de ocupantes 10-15

5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD

Ordenador

Vehículo

Teléfono


6. PERFIL DEL PUESTO**Requerimientos** **Indispensables** Informáticos, Gestión de Compras, Carnet de conducir, Negociación, Presupuestos**Deseables** Idiomas, Prevención de Riesgos Laborales**Competencias necesarias para el puesto de trabajo****Características / Requerimientos****Educación** Estudios Medios o Superiores del área profesional de Comercio**Idioma** Inglés**Informática** Nivel alto**Conocimientos** Negociación, Presupuestos, Inventariado, Liderazgo de equipos de trabajo, Gestión de compras, Gestión de presupuestos**Experiencia** Es necesaria (mínimo 2 años)**Habilidades personales** Flexibilidad, orden y sistema, trato al público, trato con otras empresas**Edad** Sin preferencias**Sexo** Sin preferencias**7. OBSERVACIONES**

Competencias necesarias: capacidad de gestión, negociación, orientación a la empresa – cliente, toma de decisiones, capacidad de planificación y organización, manejo de relaciones de negocio, dirección de equipos de trabajo, etc.


Firma**Fecha**

31/05/2013


Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Responsable de compras “Nuevas Tecnologías”			
Departamento		Compras			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Detectar las necesidades informáticas de la empresa, gestionar las nuevas tecnologías y el ocio digital para las tiendas MAS+ y clientes de cadena e1, asegurar el servicio técnico.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Enviar stock a los proveedores, gestor de producto (compras, reposición, precios).					
Trato clientes cadena (dar precios, pedidos), trato proveedores (pedidos, tarifas), trato clientes MAS+.					
Solucionar el servicio técnico.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Departamento de Compras			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		No procede	
		Número de ocupantes		0	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Vehículo			
Teléfono					
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Informáticos, Marketing, Carnet de conducir	
		Deseables		Idiomas, Prevención de Riesgos Laborales	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación		Estudios Universitarios asociados a Informática o Marketing			
Idioma		Inglés			
Informática		Nivel alto			
Conocimientos		Gestión de Proyectos Informáticos, Elaboración de Informes de Seguimiento, Elaboración de presupuestos, Aplicaciones Informáticas, Servicio Técnico			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 2 años)			
Habilidades personales		Flexibilidad, orden y sistema, trato al público, trato con otras empresas			
Edad		Sin preferencias			
Sexo		Sin preferencias			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: calidad de trabajo, innovación, mejora continua, flexibilidad, capacidad de planificación y organización, credibilidad técnica, orientación a la empresa – cliente.					
Firma				Fecha	31/05/2013


Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Comercial			
Departamento		Comercial			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Presentar y vender, aplicando conocimientos específicos de técnicas de venta, los productos y servicios de que dispone la empresa.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Vender, pasar los pedidos de forma instantánea.					
Ayudar al cliente a escoger lo que desea comprar, haciendo demostraciones de los artículos en venta. Servicios técnicos.					
Indicar los precios, condiciones de créditos y descuentos. Exponer novedades / actualizaciones.					
Suministrar información que facilite la realización de la compra de las mercancías que se pondrán en venta. Trato con los proveedores.					
Visitas continuadas a los clientes y gestión de cobro.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Departamento Comercial / Director filial			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		No procede	
		Número de ocupantes		0	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Coche		Ofertas impresas	
Teléfono		Tarifas impresas		Promociones impresas	
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Venta, Atención al cliente, Carnet de conducir	
		Deseables		Comercio, Inglés, Prevención de riesgos	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación		E.S.O. / Bachillerato			
Idioma		Preferible inglés			
Informática		A nivel del usuario			
Conocimientos		Venta, Atención al público, Otros que se van adquiriendo			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 3 años)			
Habilidades personales		Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público			
Edad		Sin preferencia			
Sexo		Sin preferencia			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: dinamismo y energía, prudencia, comunicación, adaptación al cambio, autocontrol y orientación a los usuarios/as, rendimiento.					
Firma				Fecha	31/05/2013


Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Atención al Público (ventanilla)			
Departamento		Comercial			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar funciones de apoyo administrativo de registro, archivo y organización de la información de acuerdo a las directrices establecidas en el departamento y empresa.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Organización y registro de la documentación (control y gestión de pedidos a proveedores, gestión de pedidos de transporte externo).					
Gestión de información telefónica, agendas y acogida inicial de clientes y proveedores.					
Atención comercial a tiendas y comerciales.					
Gestión de mercancía mandada por agencia de transporte externa.					
Realizar tareas de apoyo en el almacén y a los diversos miembros de la sucursal.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Departamento Comercial / Director filial			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		No procede	
		Número de ocupantes		0	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Etiquetadoras		Material de oficina	
Teléfono		Carretilla y traspales			
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Ofimática, Telefonía, Carnet de conducir	
		Deseables		Idiomas, Prevención de riesgos, Carnet de carretillero	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
		Características / Requerimientos			
Educación		Bachillerato / Ciclo Formativo de Grado Superior de FP			
Idioma		Inglés o cualquier otra			
Informática		Buen nivel			
Conocimientos		Programas informáticos de administración, mecanografía, carretilla			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 2 años)			
Habilidades personales		Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público			
Edad		Sin preferencia			
Sexo		Sin preferencia			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: responsabilidad, orientación a los resultados, perseverancia, compromiso, flexibilidad, preocupación por el orden y la claridad, trabajo en equipo					
Firma				Fecha	31/05/2013


Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Administrativo/a			
Departamento		Contabilidad y Finanzas - Administración			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar funciones de apoyo administrativo de registro, archivo y organización de la información de acuerdo a las directrices establecidas en el departamento y empresa.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Organización y registro de la documentación contable, laboral, tributaria, o del área que tenga asignada (control y gestión de proveedores, rappels, pagos proveedores y acreedores, declaraciones Hacienda – IVA / retenciones, nominas, control y gestión ELGESA).					
Gestionar información interna entre diferentes departamentos.					
Gestión de información telefónica, agendas y acogida inicial de clientes y proveedores.					
Elaboración de documentos administrativos financieros, control y paso a contabilidad de cajas, facturación diaria, control y seguimiento de riesgo de clientes, conciliación bancaria.					
Recabar las necesidades de material de oficina para el departamento y efectuar su solicitud.					
Realizar tareas de apoyo administrativo a los diversos miembros del departamento.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Apoyo a Director Departamento de Contabilidad y Finanzas - Administración			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		No procede	
		Número de ocupantes		0	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Impresora		Material de oficina	
Teléfono		Caja de cobro			
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Ofimática, Telefonía, Control de archivo, Mecanografía, Administración, Correspondencia	
		Deseables		Idiomas, Prevención de riesgos	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación		Bachillerato / Ciclo Formativo de Grado Superior de FP Administración			
Idioma		Inglés o cualquier otra			
Informática		Buen nivel			
Conocimientos		Programas informáticos de administración, mecanografía			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 2 años)			
Habilidades personales		Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público			
Edad		Sin preferencia			
Sexo		Sin preferencia			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: responsabilidad, orientación a los resultados, perseverancia, compromiso, flexibilidad, preocupación por el orden y la claridad, trabajo en equipo					
Firma				Fecha	31/05/2013


Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Recepcionista			
Departamento		Contabilidad y Finanzas - Administración			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar funciones de apoyo administrativo de registro, archivo y organización de la información de acuerdo a las directrices establecidas en el departamento y empresa.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Archivar y escanear todos los documentos de la empresa (facturas, bancos, proveedores, acreedores, etc.) ALMERIELECTRO – MAS+.					
Archivar albaranes y otra documentación delegaciones.					
Gestión de información telefónica, agendas y acogida inicial de clientes y proveedores.					
Enviar y recepcionar la correspondencia y mensajería					
Recabar las necesidades de material de oficina para el departamento y efectuar su solicitud.					
Realizar tareas de apoyo administrativo a los diversos miembros del departamento. Archivo personal gerente empresa.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Apoyo a Director Departamento de Contabilidad y Finanzas - Administración			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		No procede	
		Número de ocupantes		0	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Impresora			
Teléfono		Material de oficina			
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Ofimática, Telefonía, Control de archivo, Administración, Correspondencia, Carnet de conducir	
		Deseables		Idiomas, Prevención de riesgos	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación		Bachillerato / Ciclo Formativo de Grado Superior de FP			
Idioma		Inglés o cualquier otra			
Informática		Buen nivel			
Conocimientos		Programas informáticos de administración, mecanografía			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 2 años)			
Habilidades personales		Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público			
Edad		Sin preferencia			
Sexo		Sin preferencia			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: responsabilidad, orientación a los resultados, perseverancia, compromiso, flexibilidad, preocupación por el orden y la claridad, trabajo en equipo					
Firma				Fecha	31/05/2013

Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto	Mozo de Almacén				
Departamento	Comercial				
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar funciones de de registro, archivo y organización de la mercancía de acuerdo a las directrices establecidas en el departamento y empresa.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Organización y registro de la mercancía, inventariado y etiquetado de la mercancía en el almacén, preparado de pedidos, almacenamiento de material, limpieza.					
Colocación y ordenación del material en el almacén. Comprobar periódicamente el buen funcionamiento de la maquinaria de trabajo y mantener registro y control del mantenimiento periódico.					
Control de calidad y cantidad a la recepción de los pedidos y a la salida de los envíos.					
Gestión de mercancía mandada por agencia de transporte externa.					
Realizar tareas de apoyo en el almacén y a los diversos miembros de la empresa.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato	Atención al público (ventanilla) / Director filial				
Puestos que reportan	Nombre del puesto	No procede			
	Número de ocupantes	0			
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador	Etiquetadoras	Material de oficina			
Teléfono	Carretilla eléctrica y manual	Torillo eléctrico			
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos	Indispensables	Ofimática, Telefonía, Carnet de conducir			
	Deseables	Idiomas, Prevención de riesgos, Carnet de carretillero			
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación	Estudios Secundarios/Bachillerato, Carnet de carretillero				
Idioma	No es necesario				
Informática	A nivel de usuario				
Conocimientos	Manejo de programas de ordenador, carretilla				
Experiencia	Es necesaria (mínimo 2 años)				
Habilidades personales	Rapidez de decisión, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema				
Edad	Sin preferencia				
Sexo	Sin preferencia				
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: responsabilidad, orientación a los resultados, perseverancia, compromiso, flexibilidad, preocupación por el orden y la claridad, trabajo en equipo					
Firma		Fecha	31/05/2013		

Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto	Transportista				
Departamento	Comercial				
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Prestar servicio de transporte a la empresa tanto en las actividades diarias como en las extraordinarias que se programen.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Prestar servicio de transporte. Reparto de mercancías a los clientes o asociados.					
Velar por el correcto mantenimiento del vehículo utilizado para el transporte.					
Cumplir las normativas asociadas a la conducción y seguridad en los vehículos de transporte.					
Controlar los permisos y documentación administrativa del vehículo.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato	Atención al público (ventanilla) / Director filial				
Puestos que reportan	Nombre del puesto	No procede			
	Número de ocupantes	0			
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Vehículo (camión)		Carretilla y traspales			
Teléfono					
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos	Indispensables	Carnet de conducir Profesional, Telefonía			
	Deseables	Prevención de riesgos, Carnet de carretillero			
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación	Estudios Secundarios / Bachiller, Carnet de Conducir B, C, D				
Idioma	No es necesario				
Informática	A nivel del usuario				
Conocimientos	Transporte de mercancía, de pasajeros, privados, Prevención de riesgos, carretilla				
Experiencia	Es necesaria (mínimo 3 años)				
Habilidades personales	Rapidez de decisión, flexibilidad, trabajo en equipo y aislado, trato al público				
Edad	Sin preferencia				
Sexo	Sin preferencia				
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: responsabilidad, orientación al usuario/a, compromiso, preocupación por el orden y la claridad, autocontrol, confianza en sí mismo, etc.					
Firma				Fecha	31/05/2013

Fuente: Elaboración propia



FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

FECHA

31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto Encargado filial Granada

Departamento Telefonía

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar y supervisar de manera cualificada el conjunto de tareas que componen el servicio de su sucursal, así como supervisar y organizar al personal a su cargo. Proporcionar la información precisa y solucionar las incidencias que se presentan, asegurando los niveles de calidad exigidos por la empresa.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

Organizar, supervisar y coordinar el personal a su cargo. Crear buen ambiente de trabajo entre compañeros.

Gestionar y planificar el conjunto de actividades de la filial así como el control del buen funcionamiento de ella según las directrices de la empresa.

Controlar, supervisar y controlar las compras y existencias de productos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar, realizar pedidos y tratar con Movistar.

Realizar inventarios, controlar horarios, control de saldos, incidencias en la sucursal, control de stock, stock obsoleto (progreso de ventas), gestión de cobro, impagos, gastos logísticos, planificación de reparto, resultado y objetivos, etc.

Elaborar las estadísticas e informes de la filial y traspasarlas a la gerencia de la empresa, así como controlar e informar de la formación del personal a su cargo.

4. RELACIONES JERÁRQUICAS

Jefe Inmediato Dirección

Puestos que reportan Nombre del puesto Administrativo/a, Comercial

Número de ocupantes 2

5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD

Ordenador

Teléfono

Coche

6. PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos **Indispensables** Dirección de equipos, Carnet de conducir, Idiomas

Deseables Prevención de riesgos

Competencias necesarias para el puesto de trabajo

Características / Requerimientos

Educación Bachillerato / Ciclo Superior de FP o capacitación profesional por experiencia laboral

Idioma Inglés

Informática Buen manejo del ordenador a nivel del usuario

Conocimientos Capacidad de organización, planificación y gestión, liderazgo

Experiencia Es necesaria (mínimo 5 años)

Habilidades personales Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público

Edad Mínimo 30 años

Sexo Sin preferencia

7. OBSERVACIONES


Competencias necesarias: capacidad de gestión, gestión de conflictos, liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, trabajo en equipo, resolución de problemas comerciales, preocupación por orden y claridad, comunicación

Firma


Fecha

31/05/2013

Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/20 13
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Comercial Telefonía			
Departamento		Telefonía			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Seguimiento y tramitaciones de operaciones Movistar y formación y seguimiento de personal y realizar operaciones comerciales. Presentar y vender, aplicando conocimientos específicos de técnicas de venta, los productos y servicios de la empresa...					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Atención telefónica a los puntos de venta telefonía, atención vía correo electrónico.					
Gestión de liquidaciones de telefonía fija. Formación Movistar. Tramitación de operaciones Movistar. Visita y control de las promociones Movistar en el punto de venta. Asistencia a cursos.					
Diseño y preparación de ofertas gráficas con Photoshop.					
Desglose y comprensión de los Comunicados Movistar para el traslado a los puntos de venta.					
Asistencia a reuniones con Comerciales Movistar de los diferentes territorios.					
Visita a puntos de venta, control de promociones y seguimiento. Visita de captación de puntos de venta.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Encargado			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		No procede	
		Número de ocupantes		0	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Coche			
Teléfono					
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Office, Photoshop, Telefonía, Carnet de conducir	
		Deseables		Comercio, Inglés, Prevención de riesgos	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación		E.S.O. / Bachillerato/Ciclo Formativo de Grado Medio de FP			
Idioma		Preferible inglés			
Informática		Buen nivel (dominio de páginas web, office, videoconferencias, e-bitácora plus)			
Conocimientos		Informáticos, Telefonía, Otros que se van adquiriendo			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 3 años)			
Habilidades personales		Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público			
Edad		Sin preferencia			
Sexo		Sin preferencia			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: dinamismo y energía, prudencia, comunicación, adaptación al cambio, autocontrol y orientación a los usuarios/as, rendimiento.					
Firma				Fecha	31/05/2013

Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Administrativo/a			
Departamento		Telefonía			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar funciones de apoyo administrativo de registro, archivo y organización de la información de acuerdo a las directrices establecidas en el departamento y empresa.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Relación con Telefónica, análisis de su información (comunicados, liquidaciones, formación, etc.) tratamiento de la misma y traslado de dicha información a los agentes dependientes de nuestra cabecera. Pedidos de terminales de los agentes al proveedor de telefonía.					
Preparación de tarifas a nuestros agentes en base a los Comunicados emitidos por Movistar. Gestión, mantenimiento y comunicación a los agentes (cada vez que aparece un nuevo comunicado).					
Gestión de los pedidos de terminales de nuestros agentes al proveedor de Telefonía. Recepción de la mercancía y confeccionar los albaranes y la facturación de la misma a los agentes.					
Gestión de liquidaciones de Comisiones de Movistar. Solución de las incidencias de nuestros agentes con Movistar. Tramitación de operaciones de nuestros agentes con Movistar.					
Formación a nuestros agentes. Atención telefónica y vía correo a nuestros agentes.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Encargado			
Puestos que reportan	Nombre del puesto	No procede			
	Número de ocupantes	0			
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Impresora			
Teléfono		Material de oficina			
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos	Indispensables	Ofimática, Telefonía, Control de archivo			
	Deseables	Idiomas, Prevención de riesgos			
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación	Bachillerato / Ciclo Formativo de Grado Superior de FP				
Idioma	Inglés o cualquier otro				
Informática	Office, Páginas web asociadas a Telefónica (Hermes; e-bitácora, e-canal, Telyco...), Spontania (videoconferencias)				
Conocimientos	Programas informáticos de administración				
Experiencia	Es necesaria (mínimo 2 años)				
Habilidades personales	Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público				
Edad	Sin preferencia				
Sexo	Sin preferencia				
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: responsabilidad, orientación a los resultados, perseverancia, compromiso, flexibilidad, preocupación por el orden y la claridad, trabajo en equipo					
Firma		Fecha	31/05/2013		

Fuente: Elaboración propia




FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

FECHA


31/05/2013

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto	Director tiendas		
Departamento	Comercial		
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Coordinar y supervisar de manera cualificada el conjunto de tareas que componen el servicio de las tiendas, así como supervisar y organizar al personal a su cargo. Proporcionar la información precisa y solucionar las incidencias que se presentan, asegurando los niveles de calidad exigidos por la empresa.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO			
Organizar, supervisar y coordinar el personal a su cargo. Crear buen ambiente de trabajo entre compañeros.			
Gestionar y planificar el conjunto de actividades de las tiendas así como el control del buen funcionamiento de ellas según el manual de merchandising de la empresa.			
Controlar, supervisar y controlar las compras y existencias de productos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar, realizar pedidos. Cambios de exposición.			
Realizar inventarios, controlar horarios, control de saldos, incidencias en las tiendas/resolución de hojas de reclamaciones, control de stock, precios, etc.			
Elaborar las estadísticas e informes de las tiendas junto con el coordinador de tiendas y traspasarlas a la dirección de la empresa u otros departamentos, así como controlar e informar de la formación del personal a su cargo.			
4. RELACIONES JERÁRQUICAS			
Jefe Inmediato	Departamento Comercial		
Puestos que reportan	Nombre del puesto	Dependiente/a, Coordinador tiendas	
	Número de ocupantes	13	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD			
Ordenador	Teléfono		
6. PERFIL DEL PUESTO			
Requerimientos	Indispensables	Dirección de equipos, Merchandising	
	Deseables	Inglés y Prevención de riesgos	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo			
Características / Requerimientos			
Educación	Bachillerato / Ciclo Superior de FP o capacitación profesional por experiencia laboral		
Idioma	Inglés		
Informática	Buen manejo del ordenador a nivel del usuario		
Conocimientos	Capacidad de organización, planificación y gestión, liderazgo		
Experiencia	Es necesaria (mínimo 5 años)		
Habilidades personales	Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público		
Edad	Mínimo 35 años		
Sexo	Sin preferencia		
7. OBSERVACIONES			
Competencias necesarias: capacidad de gestión, gestión de conflictos, liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, trabajo en equipo, resolución de problemas comerciales, preocupación por orden y claridad, comunicación			
Firma		Fecha	31/05/2013

Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/20 13
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Coordinador tiendas			
Departamento		Comercial			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar de manera cualificada la supervisión, control y seguimiento del conjunto de tareas que componen el servicio de su tienda, así como supervisar y organizar al personal a su cargo.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Organizar, supervisar y coordinar el personal a su cargo. Crear buen ambiente de trabajo entre compañeros.					
Gestionar y planificar el conjunto de actividades de su tienda así como el control del buen funcionamiento de la tienda. Atención y ventas al cliente. Traspasos. Albaranes.					
Controlar, supervisar y controlar las compras y existencias de productos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar, realizar pedidos. Cambios de exposición.					
Realizar inventarios, controlar la caja, realizar el balizado de la tienda.					
Elaborar las estadísticas e informes de su tienda al director de tiendas y a la dirección de la empresa u otros departamentos, así como controlar e informar de la formación del personal a su cargo.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Director tiendas			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		Dependiente/a	
		Número de ocupantes		12	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Flejadora			
Teléfono		Carretilla			
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Dirección de equipos, Inventariado, Planificación	
		Deseables		Inglés y Prevención de riesgos	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación		Bachillerato / Ciclo Medio o Superior de FP o capacitación profesional por experiencia laboral			
Idioma		Preferible inglés			
Informática		A nivel del usuario			
Conocimientos		Capacidad de organización, planificación y gestión			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 3 años)			
Habilidades personales		Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público			
Edad		Mínimo 30 años			
Sexo		Sin preferencia			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: capacidad de gestión, gestión de conflictos, liderazgo, toma de decisiones, capacidad de planificación y de organización, iniciativa, conciencia organizacional					
Firma				Fecha	31/05/2013

Fuente: Elaboración propia

		FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		FECHA	31/05/2013
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Título del puesto		Dependiente/a			
Departamento		Comercial			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
Presentar y vender, aplicando conocimientos específicos de técnicas de venta, los productos y servicios de la organización al cliente en punto de venta al público.					
3. FUNCIONES DEL PUESTO					
Vender. Reponer mercancías de los depósitos o almacenes y exponerlas en los locales de venta al público. Limpiar zona asignada. Apertura y cierre de caja. Hacer cartelería. Comprobar saldos clientes.					
Ayudar al cliente a escoger lo que desea comprar, haciendo demostraciones de los artículos en venta. Servicios técnicos.					
Indicar los precios, condiciones de créditos y descuentos. Marcaje de exposición, etiquetar producto. Exponer novedades.					
Suministrar información que facilite la realización del inventario de productos y la compra de las mercancías que se pondrán en venta. Devolución de material a proveedor.					
Tramitar los pedidos en los casos en que se le pida y ayudar en la colocación de escaparates si fuera el caso.					
4. RELACIONES JERÁRQUICAS					
Jefe Inmediato		Coordinador - Encargado tiendas			
Puestos que reportan		Nombre del puesto		No procede	
		Número de ocupantes		0	
5. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD					
Ordenador		Flejadora		Carretilla	
Teléfono		Productos de limpieza			
6. PERFIL DEL PUESTO					
Requerimientos		Indispensables		Venta en punto de venta, Caja, Atención al cliente	
		Deseables		Comercio, Prevención de riesgos	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo					
Características / Requerimientos					
Educación		E.S.O. / Bachillerato			
Idioma		Preferible inglés			
Informática		A nivel del usuario			
Conocimientos		Venta, Caja, Atención al público			
Experiencia		Es necesaria (mínimo 2 años)			
Habilidades personales		Rapidez de decisión, flexibilidad, autocontrol, trabajo en equipo y aislado, orden y sistema, trato al público			
Edad		Sin preferencia			
Sexo		Sin preferencia			
7. OBSERVACIONES					
Competencias necesarias: dinamismo y energía, prudencia, comunicación, adaptación al cambio, autocontrol y orientación a los usuarios/as.					
Firma				Fecha	31/05/2013

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III
PAUTAS GENERALES PARA
LA ELABORACIÓN DE LA
CARTA DE PRESENTACIÓN Y
DEL CV EN ESPAÑA



PAUTAS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE PRESENTACIÓN Y DEL CURRÍCULUM VITAE EN ESPAÑA

Un Curriculum vitae, acompañado de una carta de presentación, es, generalmente, el primer contacto con un futuro empleador. Se debe poner la máxima atención y cuidado al realizarlos.

En la Carta de Presentación -también llamada Carta de Motivación o Carta de Solicitud- se expondrán, de forma muy breve, los motivos, intereses y características personales y profesionales relacionadas con el puesto solicitado.

El C.V. es importante que sea original, adaptado al puesto y refleje el historial académico-profesional del candidato de una manera concisa, eficaz y atractiva.

Para tener una información más específica y extensa sobre la elaboración y redacción de los CVs y las cartas de presentación en España, le recomendamos que consulte directamente los consejos que proporciona el Servicio Público de Empleo Estatal o el servicio de empleo de su CCAA:

[Consejos del Servicio Público de Empleo Estatal español](#)

Veamos, a continuación, algunas peculiaridades de estos instrumentos de búsqueda de empleo en España.

CARTAS DE PRESENTACIÓN

Estilo y contenido

Si no se indica nada al respecto, las cartas de solicitud se escriben normalmente con ordenador. Ya no son corrientes las cartas manuscritas, salvo en algunas profesiones tradicionales. Debe utilizarse una página de papel de formato DIN A4 y siempre deben ir firmadas.

En España, es imprescindible acompañar el Curriculum vitae a una carta de presentación donde se explican las actitudes personales hacia el puesto ofertado y la empresa. Esta carta permite "venderse" al empresario. La carta de presentación persigue el objetivo principal de suscitar el interés de quien va a recibir su candidatura, de manera que considere, en una primera impresión, que el historial que presenta puede ser el idóneo para cubrir el puesto de trabajo que nos ofrece. Conviene no olvidar que la carta puede ser tan importante como el currículum, ya que en ella no se describen conocimientos, pero sí actitudes: refleja el interés que tiene el candidato por la empresa y por el puesto de trabajo que solicita, la capacidad de comunicación, e incluso dejar ver una parte de su personalidad.

Esquema de la carta de presentación

1. Encabezamiento: Empresa a la que va dirigida, nombre, dirección, teléfono (margen izquierdo).
2. Presentación del CV.
3. Referencia: anuncio o medio por el que se ha tenido información del puesto vacante.
4. Motivación e idoneidad al puesto, por la cualificación y experiencia.
5. Disponibilidad horaria y de incorporación.
6. Manifiestar el deseo de mantener una entrevista personal.
7. Despedida (con la observación de que se llamará para obtener respuesta) y firma.
8. Anexos (en caso necesario).

Adjuntar

Debe adjuntarse a la Carta de presentación un C. V., y si se considera oportuno, fotocopias de diplomas y certificados, referencias de empresarios, certificados de formación continua y toda aquella documentación que demuestre la adecuación al puesto solicitado.

Los candidatos tienen derecho a la devolución de todos los documentos, excepto la carta formal de presentación, si a la empresa le lleva un periodo de tiempo demasiado largo el tramitar la solicitud.

En general, las empresas informan al candidato sobre su decisión.

CURRICULUM VITAE

Estilo

En general, el currículum vitae se realizan en 1 ó 2 páginas. Normalmente se coloca una fotografía en la parte superior. Las normas sobre la elaboración de un CV en España no son muy estrictas; de hecho se pueden hacer como se prefiera, en orden cronológico o funcional, aunque hay una tendencia mayor a seguir el orden cronológico.

En general, no es necesario incluir diplomas ni otros documentos oficiales.

Estructura

En los currículum vitae deben facilitarse datos personales, sobre los estudios y sobre la experiencia laboral, así como sobre los conocimientos de lenguas extranjeras y otras actividades. En un currículum vitae deben incluirse los puntos siguientes (por este orden):

1. Fotografía (arriba a la derecha)
2. Nombre y apellidos, dirección postal, teléfono y dirección electrónica, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento o nacionalidad.

Poner otros datos personales como estado civil, hijos, nombre y profesión de los padres y religión son considerados datos discriminatorios, por lo que hay que evitar ponerlo.





3. Formación académica y profesional, incluyendo el Instituto y, en su caso la Universidad.
4. Formación profesional continua.
5. Experiencia laboral, comenzando por la más reciente. Se mencionan brevemente las funciones desempeñadas y las tareas realizadas.
6. Conocimiento de lenguas extranjeras
7. Otras actividades (Deportes, Actividades de tiempo libre, hobbies).

Si el punto siete exige demasiado espacio, límitese a los aspectos relacionados con el puesto de trabajo que solicite.

Recomendaciones

Si en el currículum vitae existe un largo periodo en blanco, es importante indicar claramente los motivos y lo que se ha hecho en dicho periodo.

Además, se deberían observar las siguientes recomendaciones generales:

-  No utilizar fotocopias de una misma carta de presentación (aunque se firme cada una de ellas).
-  Evitar las abreviaturas, las siglas y los acrónimos.
-  En la medida de lo posible, dirigir la documentación a una persona en concreto, especificando su cargo en la empresa.
-  No grapar la carta de presentación al C.V.

Modelo de Carta de Presentación

Nombres y cargo de la persona a quien se dirige el CV
Datos y Dirección de la empresa

Madrid 5 de Marzo 2009

Estimado Sr. "X" :

Adjunto remito mi Currículum Vitae, por estar especialmente interesado en su oferta N° 8957426 registrada en el portal Eures, donde solicita un Administrativo.

Estoy interesado en este puesto de trabajo al cumplir una de las metas que me planteo en este momento: adquirir experiencia y práctica en competencias acordes con mis estudios. Ya he realizado prácticas de empresa y desearía adquirir experiencia laboral en Comercio exterior como su empresa ofrece, de modo que acceder a su oferta supondría para mí dar el salto profesional que deseo.

Podría incorporarme al puesto de trabajo a primeros del próximo mes y mi disponibilidad geográfica y horaria sería completa.

Estoy muy interesado en su oferta, por lo que desearía tener pronto noticias para concertar una entrevista personal.

Reciba un cordial saludo,

Firma

Modelo de Currículo Vitae



DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos:

Lugar y Fecha de nacimiento:

Domicilio:

Localidad: CP: Provincia:

Teléfono de contacto:

Correo electrónico:

Permiso de conducir:

FORMACION ACADÉMICA

2006/Junio Modulo Superior en Administración y Comercio. Inst. Columela.
Cádiz.

FORMACION COMPLEMENTARIA

ene-marz 2007 Curso de Formación Ocupación de Microsoft Office. JJAA.
300 horas.

jul-oct 2006 Curso de Formación Ocupación Informática de Gestión.JJAA.
300 h.

IDIOMAS

Inglés nivel medio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

abr/sept 2007 Administrativo. Empresa de autobuses CADIMAX.

oct./dic. 2008 Administrativo. Empresa de Transportes La Janda. Gestión de base de
datos. Atención al público. Contabilidad.

REFERENCIAS PARA EMPLEO

- * Referencia Gerente Empresa CADIMAX.
- * Referencia de Don Camilo Fernández Cid.

OTROS DATOS DE INTERÉS

- * Vehículo propio.

ANEXO IV
PAUTAS PARA REALIZAR
UNA ENTREVISTA

PAUTAS PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA

A continuación presentamos una variedad de preguntas que le serán muy útiles al futuro entrevistador para preparar su entrevista. Se recomienda coger las que les puedan resultar más útiles en función del puesto en concreto. También podrá añadir las que considere oportunas. Están agrupadas por categorías.

➤ Preguntas acerca de la formación académica del entrevistado:

1. ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
2. ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
3. Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.
4. ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
5. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel? Explíqueme sus estancias en el extranjero en el caso de haberlas tenido.
6. ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?
7. Hábleme sobre su formación complementaria, ¿Qué le motivó a realizarla?
8. ¿Conoce usted el programa....? Explíqueme su grado de conocimiento del mismo y en qué circunstancia y durante cuánto tiempo lo ha utilizado.

➤ Preguntas sobre el pasado profesional:

9. Hábleme de sus experiencias profesionales.
10. ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
11. ¿Por qué dejó el último empleo?
12. ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

➤ Preguntas respecto al motivo de la solicitud:

13. ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
14. ¿Qué piensa que puede usted aportar?
15. ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
16. ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

➤ Preguntas acerca del comportamiento en el trabajo:

16. Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
17. ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
18. ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
19. ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo? Hábleme de su última experiencia.
20. ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
21. ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
22. ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
23. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
24. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?

25. ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición.
26. ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

➤ **Preguntas sobre los proyectos del aspirante:**

27. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
28. ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
29. ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
30. ¿Laboralmente, dónde se ve usted dentro de cinco años?

➤ **Preguntas respecto a las condiciones personales del candidato:**

31. ¿Puede incorporarse inmediatamente?
32. ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
33. ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
34. ¿Tiene vehículo propio?
35. ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
36. ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
37. ¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria...?
38. ¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
39. ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?
40. ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

➤ **Preguntas acerca de la personalidad:**

41. ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales.
42. ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales.
43. Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

➤ **Preguntas sobre la situación familiar del entrevistado:**

44. ¿Cuál es su estado civil?
45. ¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?
46. ¿Tiene proyectos de matrimonio?
47. ¿Tiene usted hijos?
48. ¿Qué hace actualmente?
49. Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
50. ¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?
51. Si convive con algún familiar ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

➤ **Preguntas acerca de la retribución:**

52. ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
53. ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
54. ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
55. ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones...?

➤ **Otras preguntas:**

56. ¿Qué espera de su vida?
57. ¿Cuál es la persona más importante para usted? ¿Por qué?
58. ¿Cómo afronta usted los momentos de aburrimiento en su vida? ¿Cuál es el título del libro más importante que usted ha leído?
59. ¿Cuál es la mejor película que ha visto?
60. ¿Qué considera usted más bello en una persona?
61. ¿Cómo manifiesta su amistad para con los demás?
62. ¿Qué es lo más sagrado para usted?
63. ¿Se siente usted aislado? ¿Por qué?
64. ¿Qué es lo más maravilloso para usted?
65. ¿Confía fácilmente en los demás? ¿Cómo lo manifiesta?
66. ¿Cuál es para usted el mejor programa de TV?
67. Si usted pudiese convertirse en un animal, ¿cuál escogería? ¿Por qué?
68. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de sí mismo? ¿Si pudiese usted destruir alguna cosa, qué destruiría? ¿Por qué?
69. ¿Cuál sería el peor perjuicio que alguien le puede causar? ¿Por qué?
70. ¿Qué pretende usted realizar dentro de los próximos 10 años?
71. ¿Cómo podría resumir en una sola palabra su vida?
72. ¿Cuál es la emoción más fuerte que usted ha tenido?
73. ¿Cuál es su mayor preocupación actual?
74. ¿Cuál es la cosa más bella que ha visto en su vida?
75. ¿Cuál es la peor tragedia que usted ha vivido?
76. ¿Se siente seguro/a? ¿Por qué?
77. ¿Cuáles son las personas que más han influido en su vida?
78. ¿Cómo ve usted la injusticia social?

➤ **Preguntas respecto a su vida profesional:**

79. ¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores puestos de trabajo? (si la persona entrevistada describe las responsabilidades en sus anteriores puestos, se le ha de reconducir a que especifique "sus logros", es decir, ¿qué es lo que realmente consiguió en cada puesto?)

ANEXO V
MANUAL DEL
ENTREVISTADOR

MANUAL DEL ENTREVISTADOR

Para llevar a cabo una entrevista de selección de calidad y con éxito, es conveniente que la persona encargada de su realización prepare todos los aspectos fundamentales de la misma.

Para ello, vamos a proponer y aconsejar una serie de pautas a seguir:

1. Destine tiempo suficiente para la entrevista.

No arme su agenda superponiendo compromisos o con muy poco espacio entre las entrevistas. Hay que tener en cuenta que pueden presentarse imprevistos, que el entrevistado puede llegar tarde, que usted puede demorarse en atenderlo, que la entrevista sea más larga o más corta de lo esperado, o que puede necesitar tiempo extra para analizar los datos obtenidos en la misma.

2. Prepare un ambiente adecuado.

El entrevistador debería de tener en cuenta las siguientes reglas:

- Que la entrevista se lleve a cabo en privado. En este contexto, los aspirantes sentirán que pueden hablar con libertad.
- Que haya un mínimo de distracciones. Se incluyen llamadas telefónicas, personas que entran en la oficina de improviso, o sus propias distracciones como por ejemplo que esté pensando en el resto de actividades que tiene que realizar ese día. El entrevistador deberá poner su máximo nivel de atención para sacar el máximo partido a la entrevista.
- Que el aspirante pueda estar cómodo. Haga lo que pueda por crear un ambiente acogedor. Si el candidato se siente cómodo, usted se asegurará una entrevista más productiva.
- Que ambos ocupen lugares adecuados.

3. La actitud del entrevistador.

Es importante:

- Evitar la postura dogmática.
- Mostrar sinceridad y franqueza en vez de astucia y sagacidad.
- Brindar a la persona la oportunidad de expresar todas sus respuestas.

Antes de entrar en el tema en cuestión, es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tales como: ¿Te costó mucho llegar hasta aquí? ¿Encontró lugar para aparcar el coche con facilidad? Estas cuestiones no deben alargarse más de 30 segundos.

Seguidamente, se debe dirigir la conversación hacia lo que nos interesa. Por ejemplo: *“Me alegra mucho que no le haya costado llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante...”*

Es bueno estimular al aspirante para que hable, este buen inicio nos llevará a que el resto de la entrevista se dé en un clima cordial y que el entrevistado focalice su atención en nosotros.

Un entrevistador no debe olvidar nunca:

➤ **Antes de de la entrevista.**

- Analizar el curriculum del candidato.
- Planificar las preguntas a formular.
- Basándose en la descripción del puesto, podrá agregar preguntas adicionales que considere necesarias.

Sería conveniente que revisara las fichas elaboradas sobre análisis de puestos de trabajo que tiene la empresa a su disposición.

➤ **Durante la entrevista.**

- Preséntese y tranquilice al candidato.
- Explique la forma en que se llevará a cabo la entrevista, la dinámica de la misma.
- Utilice las preguntas brindadas. Se idearon para obtener información general y específica sobre las habilidades del candidato.
- Tome notas de lo que considere relevante o lo que le vaya llamando la atención.
- Ofrécele al candidato la posibilidad de poder formular preguntas.
- Explique los futuros pasos y los procesos de seguimiento.

➤ **Después de la entrevista.**

- Analice inmediatamente después de la entrevista todos los aspectos relevantes.
- Complete los formularios necesarios.

ANEXO VI
MANUAL DE ACOGIDA

MANUAL DE ACOGIDA



BIENVENIDO A ALMERIELECTRO

Desde el grupo empresarial ALMERIELECTRO le queremos dar la bienvenida a nuestra familia, para nuestra empresa es un placer tenerlo entre nuestros miembros. Y esperamos que la relación sea para ambas partes satisfactorias y de larga duración. Desde nuestra empresa, queremos colaborar en su formación y en su crecimiento profesional.

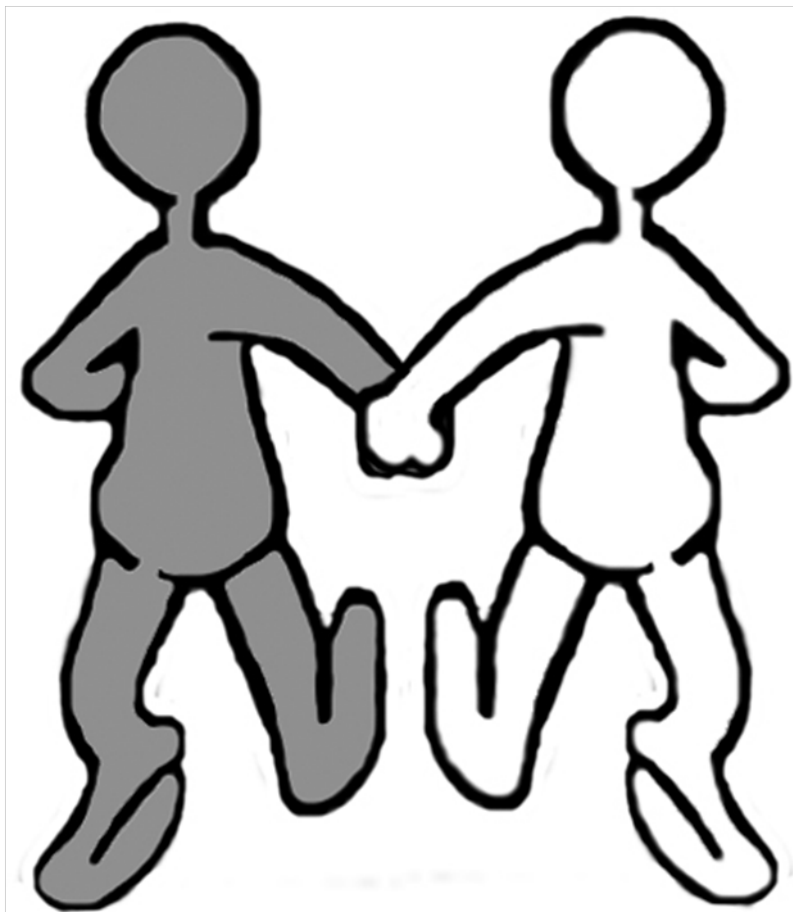
Nos gustaría presentarle a ALMERIELECTRO, la cual fue fundada en 1982 por S.M., el cual empezó este proyecto como un sueño y que hoy en día se ha convertido en una realidad plena, con sucursales en Almería, Granada, Murcia y Jaén.

La razón de ser de este grupo empresarial es crear espacios tanto para profesionales, como para consumidores finales Tiendas MAS+, actualmente dos, donde encontrar una gran variedad de electrodoméstico y las tecnologías más punteras, a un precio razonable, y donde la prestación de un buen servicio de venta y postventa, es la clave de su posicionamiento y diferenciación.

El grupo empresarial ALMERIELECTRO es socio del grupo ELGESA con sede en Barcelona, que funciona como una gran central de compras, con gran poder de negociación con proveedores, ya que consta de 68 socios, con 2.203 puntos de venta. La presidencia de ELGESA la ocupa actualmente nuestro fundador S.M.

MANUAL DE ACOGIDA

En este documento le vamos a mostrar cuál es nuestra cartera de productos, nuestras instalaciones, filiales y tiendas. Los métodos de trabajo que utilizamos. El servicio que prestamos a nuestros clientes y lo que nos diferencia de nuestros competidores. Por todo esto, en este documento va a encontrar una buena herramienta para saber que puede esperar de nuestra empresa y que esperamos nosotros de usted. Por tanto es una forma eficaz de conocer sus objetivos y los resultados que se esperan de usted.



** Le recomendamos que lo lea atentamente, ya que lo que hemos intentado con este documento, es lograr que usted se adapte lo más rápidamente a nuestra familia y así lograr una gran satisfacción en su incorporación.*

INFORMACIÓN GENERAL

1. Cartera de productos.

Dentro de nuestra cartera de productos, nosotros estamos distribuyendo todas las gamas del sector y varias marcas.

- **Gama blanca**



- **Gama marrón**



- **PAE**



- **Climatización**



- **Nuevas tecnologías**



- **Informática-telefonía.**



Marcas trabajadas

Encontramos marcas que normalmente se agrupan en grupos:

- **Grupo Electrolux:** Electrolux – AEG- Zanussi - Corbero
- **Grupo BSH:** Bosch – Siemens – Ufesa – Balay-GaGGenau
- **Grupo Candy /Otsein-Hoover**
- **Grupo Teka:** Buades-Teka-Portinox
- **Otras marcas:** Miele – Panasonic – Sony- Samsung - Sharp – Fujitsu – Mitsubishi - Nevir
- También contamos con proveedores que son fabricantes para nuestra marca blanca Nortline.
- Para la gama blanca el fabricante es Tensai (fabricación de frigoríficas y congeladores Portugués)
- Teka para lavado y secado etc. En otras ocasiones se importan desde grandes fábricas en china, respaldadas por marcas reconocidas del sector.

2. Cartera de clientes.

Dentro de nuestra cartera de clientes encontramos tres grandes categorías:

- Tiendas propias: MAS+
- Tiendas asociadas
- Tiendas libres

3. Instalaciones.

Actualmente el grupo empresarial ALMERIELECTRO consta de una sede central que se encuentra en Almería y tres filiales: Murcia, Jaén y Granada, esta última solo vende los productos de telefonía. También contamos en Ciudad Real con una sede comercial que depende de la filial de Jaén.

ALMERÍA

Las instalaciones Matriz, se encuentran en la localidad de H.A., a 5 minutos del centro de la capital, con una superficie total de 4.500m², desde esta sede se prestan servicio a las filiales, es la sede de todos los departamentos de la empresa. En las filiales, solo se realizan funciones administrativas básicas.

MURCIA

La filial de Murcia, se encuentra en la localidad de C., se inauguro a finales del 2005, con una superficie de 4.000m².

JAÉN

La filial de Jaén, se encuentra en la localidad, de M. R., se inauguro en 2009 y tiene una superficie de 3.500m².

TIENDAS MAS+

ALMERIELECTRO además posee dos tiendas propias, anteriormente hemos hablado de ellas, ambas se encuentran en la capital almeriense, una en la calle P. M. y otra en la calle D. G. M..

CULTURA DE LA EMPRESA

Misión

“El grupo empresarial ALMERIELECTRO somos una empresa dedicada a la distribución de electrodomésticos a nivel nacional, que mediante las estrategias de liderazgo en costes y calidad en servicio, respondemos a las necesidades de nuestros clientes”

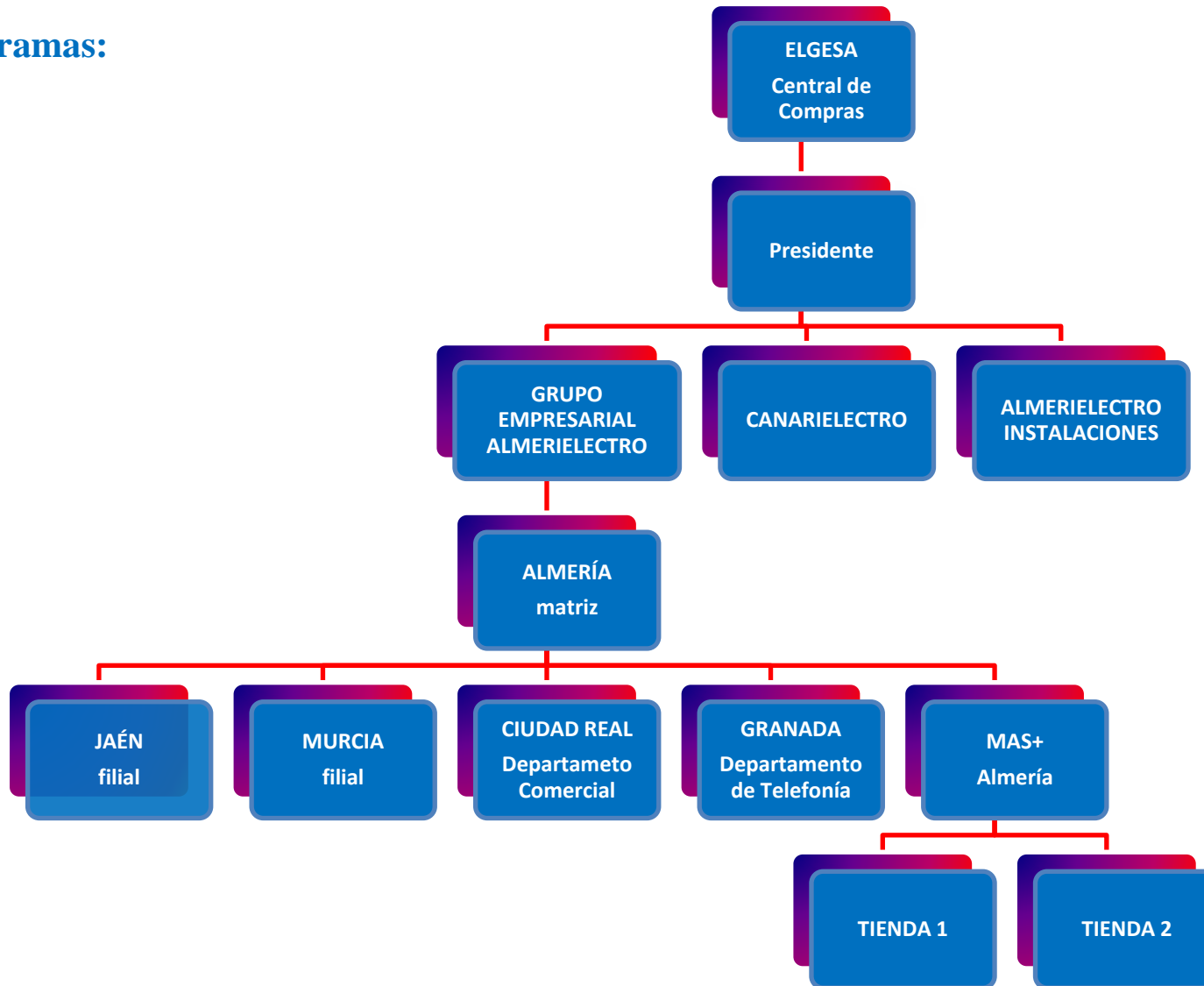
Visión

“El grupo empresarial ALMERIELECTRO queremos ser un referente nacional entre las empresas distribuidoras de electrodomésticos, aprovechando nuestro posicionamiento actual y adaptando nuestra estrategia a los cambios del mercado”

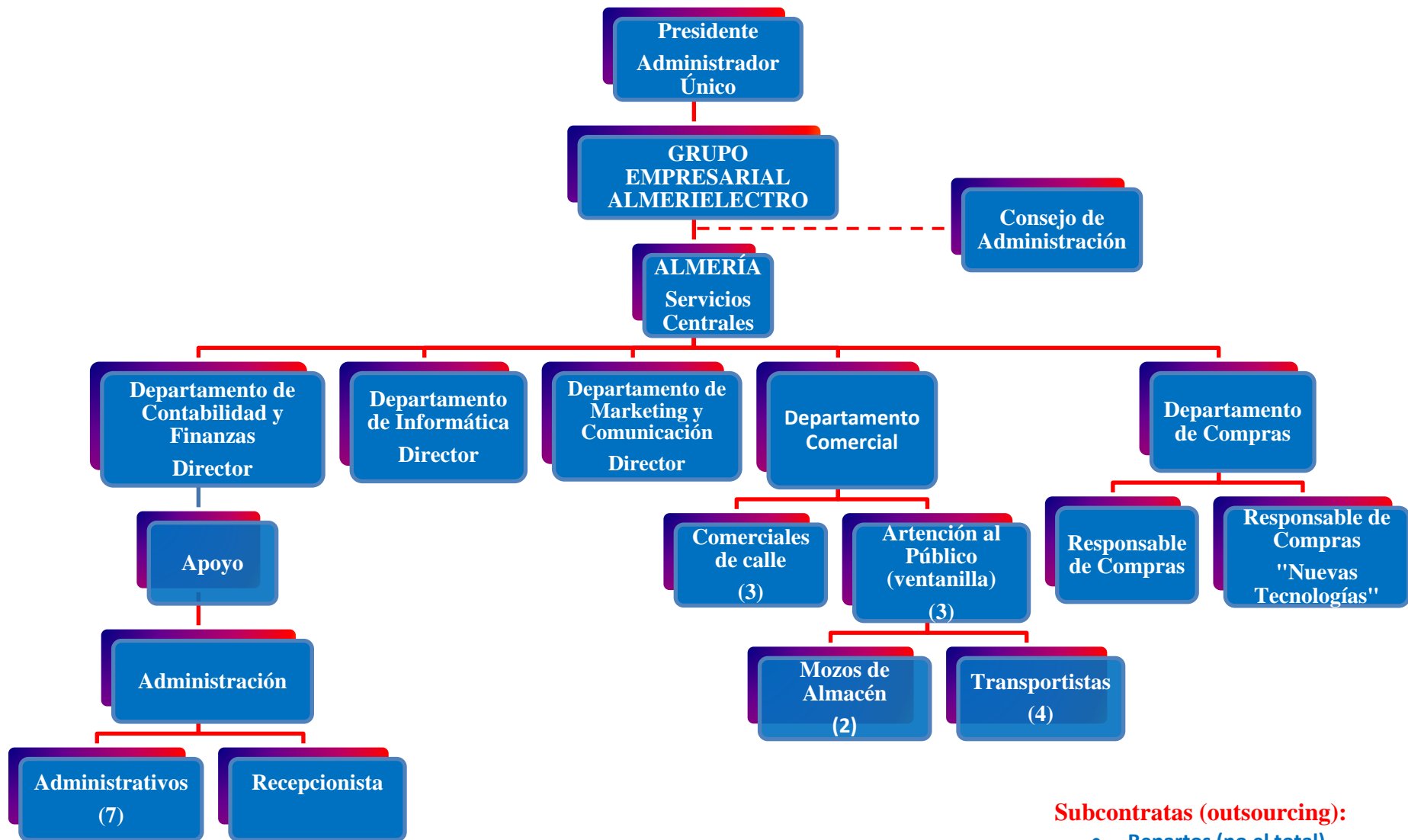
Valores



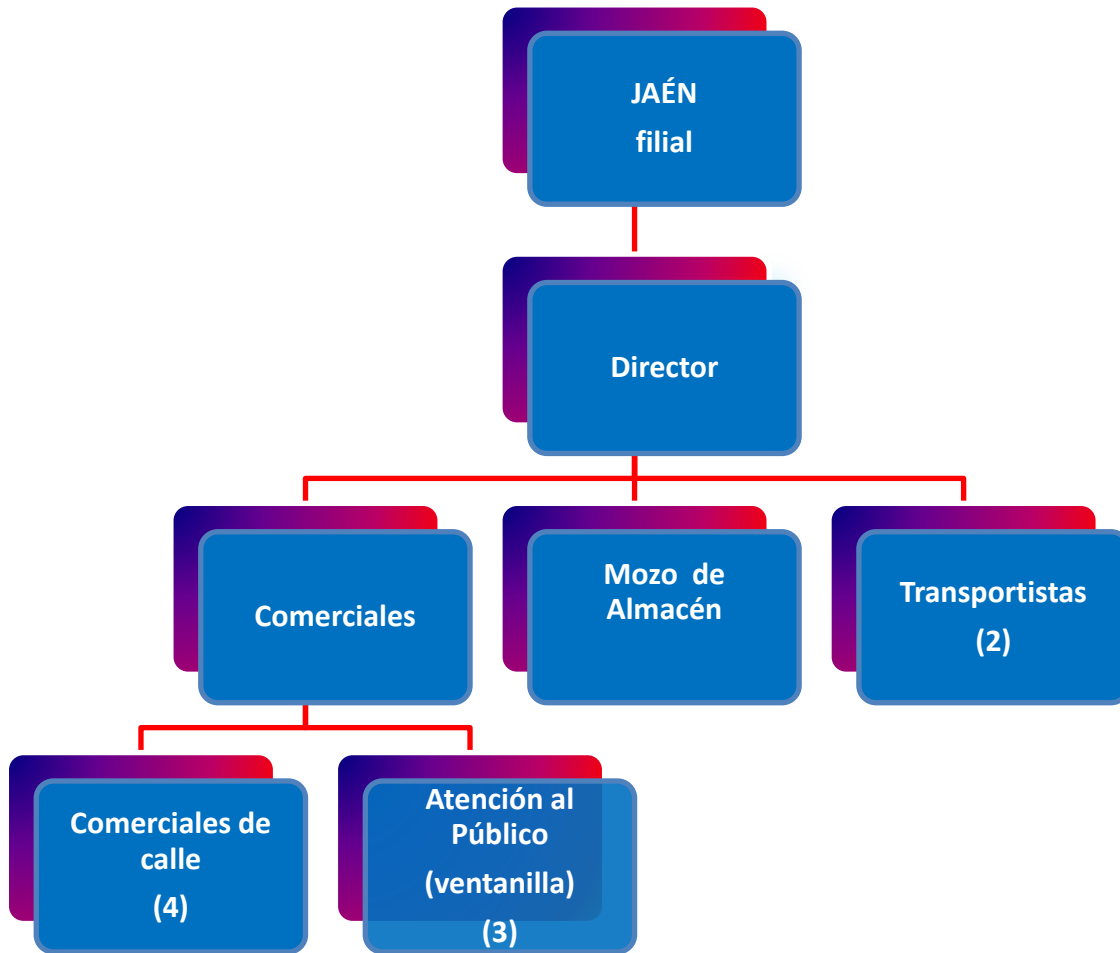
Organigramas:



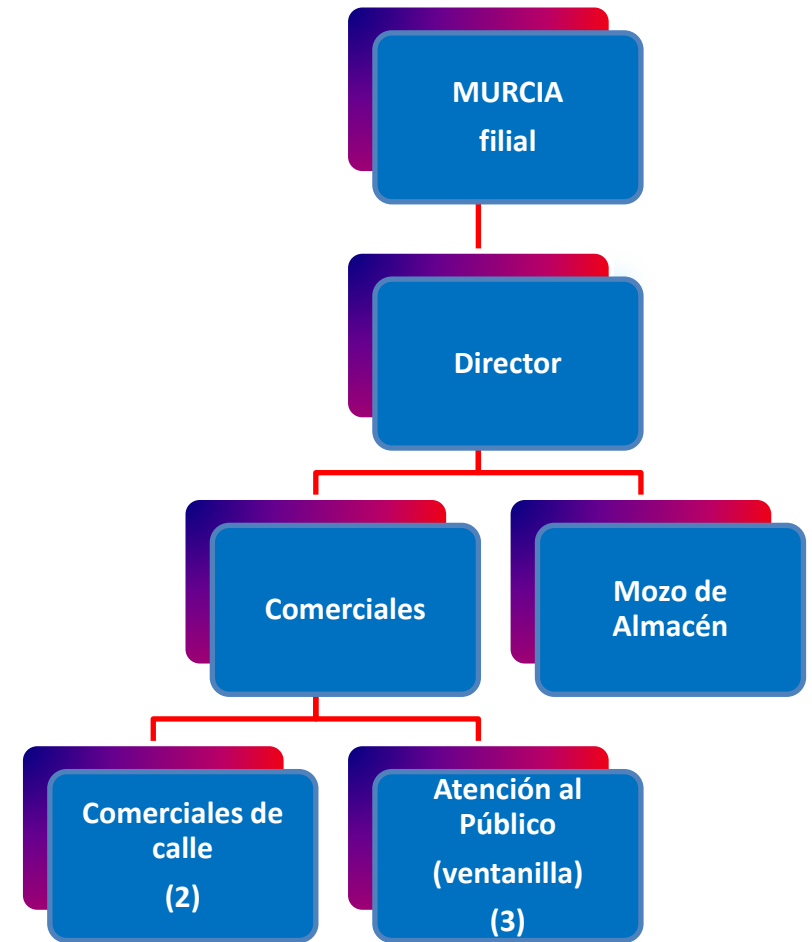
Organigrama 1: Empresas del Presidente del Grupo Empresarial ALMERIELECTRO



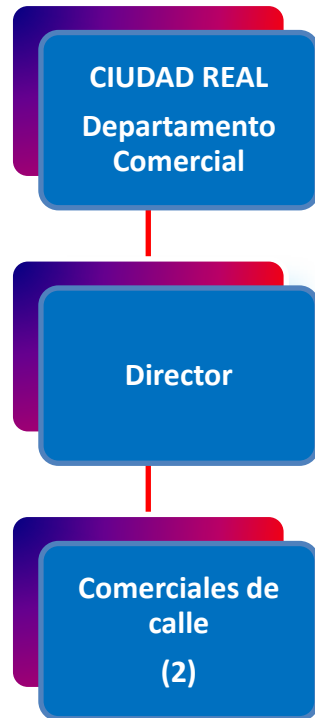
Organigrama 2: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO



Organigrama 3: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, filial de Jaén



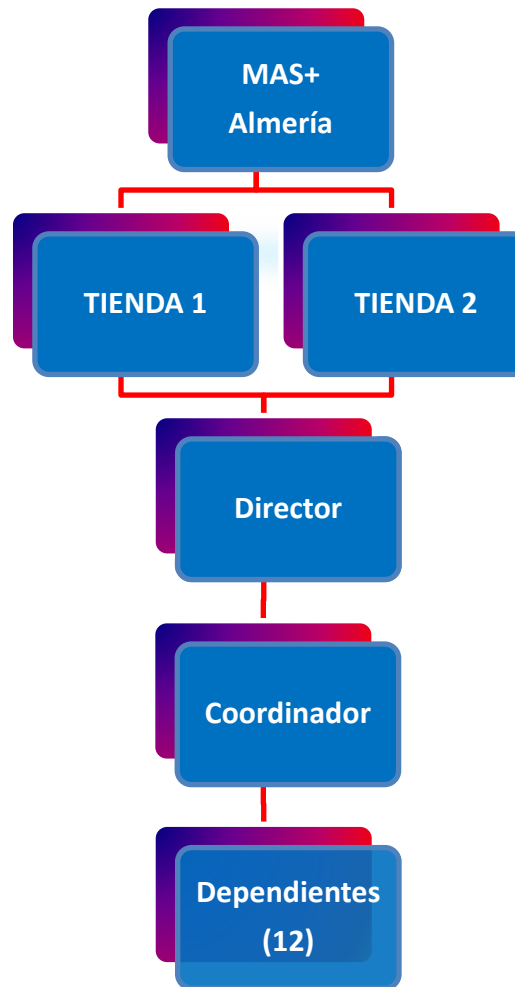
Organigrama 4: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, filial de Murcia



*Organigrama 5: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO,
Departamento Comercial, Ciudad Real*



*Organigrama 6: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO,
Departamento de Telefonía, Granada*



Organigrama 7: Grupo Empresarial ALMERIELECTRO, Tiendas MAS+, Almería

LO QUE DEBE SABER DE SU PUESTO DE TRABAJO

1. Funciones.

(Aquí se descargaría la parte del análisis de puesto que tenemos en el plan de gestión de RRHH, según el puesto que vaya a ocupar la persona contratada).

2. Horarios.

- El horario de las tiendas **MAS+**:
De lunes a viernes: 9.30 a 14.00 y de 16.30 a 21.00
Sábados: 9.30^a 14.00 y de 17.00 a 21.00
- El horario de **ALMERIELECTRO**:
***Oficinas:** de lunes a viernes
De 8.30 a 14.00horas y 16.30 a 19.00 horas.
***Almacén:** de lunes a viernes
De 8.00 a 13.30 horas y 16.00 a 19.30,
Los sábados
De 9 a 13 (se hacen turnos)

3. Cuestiones generales.

ALMERIELECTRO

- **Control de asistencia:** Se hace diariamente
- **Política de vacaciones:** quincenal, excepto julio y diciembre. Una quincena debe ser en agosto y la otra la elige el trabajador y puede ser quincenal, semanal o algún día en concreto.
- **Los permisos de trabajo y cualquier otra incidencia** se comunicaran con su debida antelación al delegado de cada oficina o sucursal.

MAS+

- **Control de asistencia:** Diariamente
- **Política de vacaciones:** Se hacen turnos de vacaciones, 15 días lo pone la empresa y quince los trabajadores, se hacen los planing de vacaciones a primero de año.
- **Permisos de trabajo:** Se comunica al coordinador de tiendas y este a su vez se lo comunica al director de tiendas.

4. Condiciones laborales

El grupo empresarial ALMERIELECTRO trabaja bajo el Convenio de Dependencia Mercantil.

Los contratos que se realizan son de dos tipos:

- Eventuales
- Fijos

El modo de percibir el salario por parte de los trabajadores es a través de transferencia bancaria.

Los trabajadores que reciben gratificaciones son los comerciales, por que trabajan con una remuneración fija y otra variable, dependiendo de la consecución de objetivos. Y tanto ellos como los trasportistas obtienen el plus de transporte.

5. Reglamento interno.

La norma de vestimenta para los empleados de la empresa será:

Las tiendas MAS+, tienen unos uniformes que se le proporcionaran al comenzar su trabajo, se debe llevar planchado y sin manchas.

Los mozos de almacén tienen también sus botas de seguridad, guantes y uniformes de los que son responsables, por tanto deben llevarlos siempre en horario de trabajo.

Todos los empleados masculinos deben ir bien afeitados.

El personal de oficina masculino debe ir bien vestido, camisa o camiseta (no camiseta a la sisa), ropa informal. No pantalones cortos, ni chándal. En cuanto al calzado, no se permite chanclas.

El personal de oficina femenino, no debe llevar short, ni minifaldas. Y le afecta lo mismo que al personal masculino.

Las zonas de trabajo deben quedar ordenadas al final del día. Y cada uno es responsable de los materiales que utilice, manteniéndolos en perfecto estado.

6. Direcciones y teléfonos de interés

- **ALMERIELECTRO Almería tlf: 950*******
Polígono industrial S.R.
C/ R., nº **, H.A.
- **ALMERIELECTRO Murcia tlf: 968*******
Polígono industrial L. T.
C/ G., nº **, C.
- **ALMERIELECTRO Jaén tlf: 953*******
Polígono industrial V. C.
C/ A., M. R.
- **Tiendas MAS+**
Calle P. M., tlf: 950*****
Calle D. G. M., tlf.: 950*****

ULTIMO CONSEJO

Por último nos gustaría agradecerle su interés al leer este documento, que esperemos que le sirva en su incorporación a esta empresa y por tanto a nuestra gran familia.

Esperamos que su adaptación sea lo más agradable, rápida y beneficiosa, tanto para usted como para nosotros. Deseamos que esta relación sea larga y motivadora y podamos crecer todos juntos para seguir haciendo de ALMERIELECTRO una gran empresa líder en su sector, capaz de competir en mercados tanto nacionales como internacionales.

***“NO SABEMOS A DÓNDE PODEMOS LLEGAR Y CON
USTED LO CONSEGUIREMOS”***

***“EL CIELO NO TIENE LÍMITES Y NOSOTROS
TAMPOCO”***

ANEXO VII

CARMAN FORMACIÓN



CARRMAN
CONSULTORIA DE FORMACION

F

ORMACIÓN

Bonificada y Privada

CENTRO NEGOCIA BUSINESS AREA
(Salida 429 de la A7 a Roquetas de Mar).
C/ Chillida 4. Entrepantoficina 9
04740. Almería.
Tlf 950 887807
formacion@carmanconsultoria.es
www.carmanconsultoria.es

CARMAN, otro concepto de formación.

En Carman Consultoría somos cada vez más un grupo líder en el sector de la formación, cuyo objetivo es seguir ampliando nuestra oferta formativa en las modalidades de eLearning potenciando nuestra Aula Virtual, <http://aula.carmanconsultoria.es>, así como la formación presencial y semipresencial para solucionar con la máxima calidad las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

En Carman Consultoría hacemos muchas cosas: Formación Elearning, Blended, Semipresencial y Presencial, gestión integral de planes de formación y programas abiertos o in-company, pero lo que realmente hacemos bien es escuchar y entender las necesidades formativas de nuestros alumnos para poder ofrecerles soluciones eficaces para su desarrollo.

El conocimiento de Carman Consultoría se incorpora a nuestra oferta formativa de Master y Cursos, permitiendo ofrecer a nuestros clientes una formación altamente especializada y con una orientación práctica orientada a los directivos, técnicos y trabajadores de empresas y organizaciones.

DONDE NOS ENCONTRAMOS

Nos encontramos en el mayor centro de Negocios de Almería, ubicado en Roquetas de Mar, con todo tipo de servicios, en un emplazamiento único y en un edificio de construcción innovadora, moderna y elegante, proporcionando servicios únicas en la provincia de Almería.

Estamos situados en el punto de más tráfico de la provincia de Almería, junto a la Autovía del Mediterráneo, en el nudo de salida de Aguadulce (Roquetas de Mar) frente al parque Comercial Vía Park, y con un enclave orientado al mar.

MISIÓN Y VISIÓN DE CARMAN CONSULTORIA AVANZADA

Somos parte activa del desarrollo de la formación del Siglo XXI soportada en las nuevas tecnologías que apoyan la cooperación y la participación en la generación de conocimiento para todas las personas sin fronteras ni diferencias.

Colaboramos con las empresas y las personas en la adquisición de competencias de acuerdo con sus necesidades, para juntos contribuir a un nuevo modelo de desarrollo global sostenible.

Somos una empresa en constante cambio, evolucionamos de forma permanente incorporando las tecnologías más actuales y ampliamos de forma constante el Catálogo de Master y Cursos Especializados desarrollados de acuerdo con la metodología de las Competencias Profesionales. Damos a los participantes en la formación un apoyo tutorial proactivo lo que nos permite liderar los segmentos de nuestra Oferta Formativa y ser la referencia de la formación especializada y de calidad.

NUESTRA METODOLOGIA

En Carman Consultoría Avanzada somos conscientes de la importancia de la figura de un tutor preparado para llevar a cabo la formación en las modalidades online y a distancia, por ello nuestra metodología se basa en el rigor, exigencia y motivación al alumno. Aunque en CARMAN llevemos a cabo formación no reglada, nuestros contenidos y apoyo tutorial no tienen nada que envidiar a los de formación reglada, basando nuestra formación en contenidos de alto nivel técnico y pedagógico apoyado por un alto nivel de exigencia del tutor al alumno.

Material didácticos

- Maletín
- Manual/es del curso
- CD-Rom interactivo multimedia (según curso)
- Cuaderno de ejercicios
- Documentación del curso



EMPRESARIAL, BUSINESS & ADMINISTRATION

EMPRESARIAL, BUSINESS & ADMINISTRATION

• Máster en Dirección y Administración de Empresas	600 h
• Dirección y Gestión de PYMES	150 h

FORMACIÓN ALTOS EJECUTIVOS

• Máster en Gestión y Dirección de Proyectos	600 h
• Competencias de Mandos Intermedios	120 h
• Dirección Eficaz y Motivación	100 h
• Habilidades Directivas	90 h
• Gestión y Dirección Eficaz del Personal en la Empresa	120 h
• Liderazgo y Motivación	90 h
• Estrategias para la Motivación en el Trabajo	100 h
• Técnicas de Despido y Asimilación	100 h
• Comercio Internacional	150 h
• Implantación de la LOPD en Empresas. Aplicación Práctica	150 h
• Gestión de Proyectos	150 h
• Técnicas de Negociación	80 h
• Curso Práctico de Gestión del Tiempo y Planificación de Tareas	100 h

MANAGEMENT Y RECURSOS HUMANOS

• Máster en Dirección de Recursos Humanos	600 h
• Máster en gestión de Recursos Humanos y Asesoría Laboral	600 h
• Gestión de Recursos Humanos	150 h
• Experto en Gestión de Personal	120 h
• Personal PLUS+ Nomina PLUS para Departamentos de Recursos Humanos	100 h
• Experto en Mobbing. Riesgos Psicosociales	80 h
• Inteligencia Emocional Aplicada a la Empresa	80 h
• Programación Neurolingüística PNL	80 h
• Análisis y Gestión de Conflictos en RRHH	120 h
• Gestión del Estrés Laboral	80 h
• Gestión por Competencias	100 h

MARKETING, COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO

• Máster en Dirección Comercial y Marketing	600 h
• Experto en Protocolo y Comunicación Empresarial e Institucional	120 h
• Experto en Técnicas de Venta y Administración Comercial	120 h
• Dirección y Gestión de Planes de Marketing	150 h
• Curso Superior en Atención Telefónica al Público	100 h
• Curso Superior en Técnicas de Fidelización de Clientes	120 h

• Community Manager	150 h
• Twitter	80 h
• Retorno de la Inversión en Social Media	100 h
• Experto en Merchandising y Animación del Punto de Venta	100 h
• Experto en Redes Sociales 3.0 y Social Media Strategy	120 h
• Experto en Técnicas Publicitarias	120 h
• Gestión de campañas Online con Google Adwords	120 h
• Marketing Digital, Redes Sociales y Web 2.0	150 h
• Experto en Marketing Online y Posicionamiento Web	150 h
• Psicología y Técnicas de Venta	180 h
• Relaciones Públicas	150 h

CONTABLE, FISCAL Y LABORAL

• Máster en Asesoría Laboral, Fiscal y Contable	600 h
• Administración Fiscal	150 h
• Experto en Contabilidad	120 h
• Contabilidad Avanzada: experto en análisis de balances	150 h
• Experto en Gestión Contable Informatizada	100 h
• Gestión de Contratos en el Sector Público. Nivel Profesional	100 h
• Análisis y Reducción de Costes	100 h
• Gestión de Morosidad. Recuperación y Prevención	100 h
• Asesoría Laboral	150 h
• Contaplus, Facturaplus y Nominaplus 2010. Nivel Profesional	200 h
• Contaplus, Facturaplus y Nominaplus 2012. Nivel Profesional	200 h

ADMINISTRACION Y OFICINAS

• Contabilidad Básica	120 h
• Técnicas Avanzadas de Secretariado de Dirección	85 h
• Técnicas Administrativas de Oficina	85 h
• Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión Laboral y Fiscal (Sistema Red/ Cert. Digital)	85 h
• Contaplus 2010 /2012	120 h
• Facturaplus 2010 /2012	120 h
• Nominaplus 2010 /2012	120 h
• Supuestos Prácticos Contables	85 h
• Supuestos Prácticos Fiscales	85 h
• Supuestos Prácticos Laborales	85 h
• Operaciones Vinculadas. Contabilidad y Fiscalidad	180 h
• Supuestos Prácticos para Asesorías. Contables/Fiscales/Laborales	150 h
• Técnicas Básicas de Comunicación y Archivo	85 h
• Técnico en Gestión Laboral	120 h
• Gestión de Personal. Nóminas	120 h

• Gestión Laboral a través del Sistema Red, Contrat@ y Delt@	85 h
• Asesoramiento Fiscal. Tributación e Impuestos	120 h
• Asesor Fiscal, IVA e Impuestos de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	85 h
• Experto en Asesoría Fiscal.	150 h
• Experto en Asesoría Contable.	150 h
• Nóminas, Seguros Sociales, Contratos y Finiquitos	150 h
• Experto en Gestión de la Tesorería	120 h
• Contratación y Derecho Laboral.	100 h
• Técnico en I.R.P.F.	85 h
• Técnico en Impuesto de Sociedades.	85 h
• Técnico en IVA.	85 h

GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACÉN

• Gestión de Stock y Control de Almacén	85 h
• Técnicas Administrativas de Aprovisionamiento. Jefe de Compras	85 h
• Experto en Gestión de Inventarios	100 h
• Experto en Gestión de la Compra Venta	100 h
• Transportes, Tratamiento de Mercancías y Funcionamiento de Almacén	120 h

COACHING

• Máster Profesional en Coaching Personal, Ejecutivo y Empresarial	600 h
• Experto en Coaching	120 h
• Coaching Personal	150 h
• Coaching Ejecutivo y Empresarial	150 h
• Coaching Deportivo	150 h
• Habilidades de Coaching	100 h
• Técnico en Dinámicas de Grupo	120 h

IDIOMAS

¡¡Con Sistema Exclusivo de Reconocimiento de Voz!!

• Inglés	
• Francés	
• Alemán	
• Italiano	
• Español	

FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN LABORAL

FORMACIÓN

• Formador de Formadores	380 h
• Formador Ocupacional	380 h

• Experto en Formación e-learning. Formador de Teleformadores	120 h
• Monitor Sociocultural	150 h
• Puericultura	150 h
• Coordinador de Monitores de Ocio y Tiempo Libre y Animadores Socioculturales	150 h
• Gestor de la Formación	100 h
• Técnico de Formación en P.R.L.	120 h
• Técnico de Formación de Medioambiente	120 h
• Técnico de Formación en la Empresa	120 h
• Técnico de Formación para el empleo. Formador de Formadores	150 h
• Monitor de Comedores Escolares	150 h
• Monitor de Ludotecas	150 h
• Gestión de Proyectos de Formación	120 h
• Experto en Metodología de la Formación Abierta y a Distancia	120 h
• Auxiliar de Jardín de Infancia	150 h
• Curso Práctico de Cuentos en Educación Infantil: los cuentacuentos	120 h
• Experto en Talleres y Rincones de Juegos en Educación Infantil	120 h
• Planificación de la Formación. Gestión de Subvenciones y Elearning	120 h
• Técnico en Implantación de Planes de Igualdad en la Empresa	120 h

ORIENTACION LABORAL

• Máster en Orientación Laboral	600 h
• Técnico de Empleo	150 h
• Técnico en Orientación Laboral	150 h

ALIMENTACIÓN

ALIMENTACIÓN

• Calidad Alimentaria. Implantación de la Norma ISO 22.000:2005	85 h
• Experto en Seguridad Alimentaria	120 h
• Legionela. Operaciones de Mantenimiento Higiénico-Sanitario De las Instalaciones de Riesgo	85 h
• Seguridad Alimentaria. Sistema APPCC	80 h
• Trazabilidad y Seguridad Alimentaria	85 h
• Seguridad y Manipulación en la Alimentación	120 h

COMERCIO

• Agente Comercial	85 h
• Animación en el Punto de Venta: Merchandising	85 h
• Auditoría de Calidad	85 h
• Calidad en el Servicio y Atención al Público	85 h
• Comunicación oral y Atención al Público	85 h
• Comunicación y Comportamiento del Consumidor	85 h
• Dependiente de Comercio	85 h

• El Escaparate como Herramienta de Venta	85 h
• Fundamentos de Marketing Aplicados a La Actividad Comercial	85 h
• Gestión Administrativa de la Agencia Comercial	85 h
• Gestión de Stocks y Logística Básica	85 h
• Guía de la Atención Telefónica al Cliente	85 h
• Introducción a la Organización del Punto de Venta	150 h
• La Estrategia en la Actividad Comercial	85 h
• La Venta: Fundamentos para su Gestión	85 h
• Legislación Básica del Comercio	85 h
• Marketing en Internet	85 h
• Organización de la Actividad de Venta	85 h
• Publicidad en el Punto de Venta	85 h
• Realización de la Actividad de la Venta	85 h

DERECHO

DERECHO

• Auditoría de la L.O.P.D	85 h
• Auditoría y Protección de Datos en la Empresa	120 h
• Derecho Civil Inmobiliario	85 h
• Derecho del trabajo	85 h
• Manual de Derecho Urbanístico. Doctrina, Legislación y Jurisprudencia	120 h
• Guía de la Implantación de la Norma UNE: 175001-1	85 h
• Implantación de la L.O.P.D en las empresas	85 h
• La Contratación en el Comercio Internacional	85 h
• Las Nuevas Tecnologías en la Comunicación. Firma Electrónica y Factura Electrónica	85 h
• Prestaciones de la Seguridad Social	85 h
• Procedimiento Administrativo	85 h

SANIDAD

SANIDAD

• Auxiliar de Enfermería	150 h
• Auxiliar de Enfermería en Geriatría	150 h
• Auxiliar de Psiquiatría	150 h
• Auxiliar de Odontología	150 h
• Auxiliar de Farmacia	150 h
• Auxiliar de Veterinaria	150 h
• Auxiliar de Fisioterapia	150 h
• Curso de Secretariado Médico	100 h
• Técnico de Transporte Sanitario	600 h
• Auxiliar en Transporte Sanitario	300 h
• Celador en Instituciones Sanitarias	150 h

• Curso Superior de Primeros Auxilios y Reanimación Cardiopulmonar	100 h
• Legislación Sanitaria y Sistema APPCC	100 h
• Primeros Auxilios	90 h
• Primeros Auxilios y Atención Sanitaria en Geriatría	100 h
• Experto en Técnicas de Apoyo Psicológico y Social en Situaciones de Crisis	120 h
• Experto en Técnicas de Inmovilización, Movilización y Traslado del Paciente	120 h
• Técnico en Análisis Clínico: Especialidad Hematología	100 h
• Auxiliar de Clínica	150 h
• Técnicas de Atención al Paciente	120 h
• Técnicas para la Movilización de Enfermos	100 h
• Experto en Atención Sanitaria en Situaciones De Atención a Múltiples Víctimas y Catástrofes	120 h
• Experto en Técnicas de Soporte Vital Básico y de Apoyo al Soporte Vital Avanzado	120 h
• Curso Superior de Legislación Sanitaria y Legionelosis	100 h
• Curso de Primeros Auxilios y Reanimación Cardiopulmonar	100 h
• Técnico en Atención Temprana	150 h
• Experto en Soporte Vital Básico (SVB) y Uso del Desfibrilador Automático (DEA)	120 h
• Principios de la Técnica Radiográfica	100 h
• Técnicas para la Movilización de Enfermos	100 h
• Psicología Clínica Aplicada	150 h
• Psicología Clínica Aplicada a la Infancia y la Adolescencia	150 h
• Psicología Infantil	150 h

ATENCIÓN A PERSONAS DEPENDIENTES

• Atención Sociosanitaria a Personas Dependientes en Instituciones Sociales	120 h
• Auxiliar de Ayuda a Domicilio	120 h
• Atención y Apoyo Psicosocial Domiciliario	120 h
• Dirección y Gestión de Residencias de Mayores	150 h
• Director-Coordinador de Centro de Día para Mayores	150 h
• Director-Coordinador de Servicios de Atención Sociosanitaria de Personas en el Domicilio	150 h
• Gestión del Servicio de Ayuda a Domicilio UNE 158301:2007	120 h
• Gestión del Servicio de Teleasistencia UNE 158401:2007	120 h
• Higiene y Atención Sanitaria Domiciliaria	100 h
• Higiene, Salud y Mantenimiento del Hogar de Personas Dependientes	100 h
• Técnico en Atención a Personas Dependientes	120 h
• Recursos Sociales y Gestión Económica y Administrativa de Personas Dependientes	120 h

SERVICIOS SOCIALES E INTERVENCIÓN SOCIAL

• Técnico en Servicios Sociocomunitarios	150 h
• Experto en Educación Sexual y Planificación Familiar	120 h

• Experto en Intervención, Tratamiento y Prevención de Enfermedades de Transmisión Sexual	150 h
• Técnico en Programas de Intervención de Patologías y Psicopatologías Sexuales	150 h
• Prevención de la Violencia de Género y Educación Emocional	150 h
• Técnico en Protección Civil	180 h
• Técnico en Mediación Familiar	150 h
• Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos Sociales	150 h
• Técnico en Cooperación Internacional	150 h
• Técnico en Inmigración. Rama Jurídica	150 h
• Curso Superior de Defensor del Ciudadano	120 h
• Técnico en Desarrollo Local	150 h
• Monitor en Centro de Menores	150 h

DIETÉTICA Y NUTRICIÓN

DIETÉTICA Y NUTRICIÓN

• Máster en Dietética y nutrición	600 h
• Dietética y Nutrición	150 h
• Nutrición en la Práctica Deportiva	150 h
• Nutrición Infantil	150 h
• Elaboración de Dietas / Dietoterapia	150 h
• Dietética y Nutrición en La Tercera Edad	150 h
• Trastornos en la Conducta Alimentaria	120 h

PREVENCIÓN, CALIDAD, MEDIOAMBIENTE, I+D+I

CALIDAD

• Máster en Gestión Integrado de los Sistemas De Calidad, Medioambiente y PRL	600 h
• Gestión de la Calidad UNE-EN-ISO- 9001: 2008	150 h
• Auditor en Sistemas de Gestión de Calidad UNE-EN-ISO-9001: 2008	150 h
• Gestión de la Calidad UNE-EN-ISO 9001:2008 en Centros Educativos	150 h
• Creación, Gestión y Certificación de Proyectos y Sistemas I+D+I. Norma UNE 166	150 h
• Experto en la Norma BRC de Seguridad Alimentaria	100 h
• Experto en la Norma IFS de Seguridad Alimentaria	100 h
• Gestión de la Excelencia Empresarial (calidad-Modelo EFQM)	150 h
• Gestión de la Calidad para Productos y Servicios Sanitarios. UNE-EN ISO 13485	150 h
• Gestión y Auditoría de Sistemas de Seguridad de la Información ISO 27001	150 h
• Gestión y Auditoría de la Calidad, Procesos y Planes de Muestro en la Industria	150 h
• Implantación y Gestión de la Calidad en la Formación Virtual UNE 66181	150 h
• Calidad Total en las Administraciones Públicas	120 h
• Curso Superior de Aseguramiento de la Calidad en la Relación con Proveedores	100 h

MEDIO AMBIENTE

• Gestión Medioambiental UNE-EN-ISO-14001	150 h
• Gestión de Residuos	150 h
• Auditor en Sistemas de Gestión y Tratamiento Medioambiental UNE-EN-ISO-14001	150 h
• Gestión y Tratamiento de Aguas ETAP y EDAR	180 h
• Contaminación del Suelo y Recuperación de Espacios Degradados	150 h
• Manipulación de Equipos con Gases Fluorados	150 h
• Técnico de Formación en Medioambiente	120 h

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

• Técnico en P.R.L. Nivel Básico	60 h
• Técnico en P.R.L. Sector de la Construcción	60 h
• Técnico en P.R.L. Agricultura y Jardinería	60 h
• Técnico en P.R.L. Industrias Alimentarias	60 h
• Técnico en P.R.L. Oficinas y Administración	60 h
• Técnico en P.R.L. Sector Limpieza	60 h
• Técnico en P.R.L. Industrias Químicas	60 h
• Técnico en P.R.L. Industrias de la Madera	60 h
• Técnico en P.R.L. Hostelería y Restauración	60 h
• Técnico en P.R.L. Sanidad	60 h
• Técnico en P.R.L. Administración Pública	60 h
• Técnico en P.R.L. en Electricidad y Electrónica	60 h
• Técnico en P.R.L. en Transporte y Comunicaciones	60 h
• Técnico en P.R.L. para Directivos	60 h
• Delegado en Prevención de Riesgos Laborales	180 h
• Auditor en Sistemas de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales	150 h
• Auditor de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales OHSAS 18001:2007	150 h
• Curso Superior de Transporte de Mercancías Peligrosas	100 h
• Operario de Carretillas Elevadoras	40 h
• Operario de Grúa Hidráulica Articulada	40 h
• Operario de Puente-Grúa	40 h
• Operario de Retroexcavadora	20 h

PLANES DE AUTOPROYECCIÓN Y PROTECCIÓN CIVIL

• Experto en la Elaboración e Implantación de Planes de Autoprotección	150 h
• Elaboración de un Plan de Autoprotección. Aplicación Práctica	150 h

INMOBILIARIA, ARQUITECTURA E INTERIORISMO

INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

• Máster en Software de Ingeniería Civil y de Edificación (Autocad – Cypecad – NuevoMetal 3D – Presto)	1200 h
--	--------

• Máster en Diseño Industrial (Autocad – Inventor – Solidworks – Catia)	1325 h
• Máster en Diseño, Simulación y Análisis de Piezas con Solidworks y Catia v5	1025 h
• Experto en Auditoría y Certificación de Sistemas de Eficiencia Energética de Edificios	150 h
• Auditoría y Certificación de Sistemas de Eficiencia Energética en Edificación e Industria	150 h
• Curso de Eficiencia en la Energía Eléctrica	100 h
• CYPE Metal 3D	150 h
• Presto 10 + Project 2010	180 h
• Perito Tasador Inmobiliario y Modulación de Locales Comerciales	100 h
• Perito Tasador de Bienes Muebles y Semovientes	100 h
• Autocad 2010. Diseño en 2D y 3D	150 h
• Autocad Civil 3D 2010	120 h
• Autocad 2011. Diseño en 2D y 3D	150 h
• Autocad 2012. Diseño en 2D y 3D	150 h
• Autocad 2013. Diseño en 2D y 3D	150 h
• Autocad 2013. Experto en Autocad 2D	120 h
• Revit Architecture 2010	150 h
• Revit Architecture 2012	150 h
• Curso de Interpretación de Planos	100 h
• Curso de Interpretación de Planos. Especialidad Instalaciones	120 h
• Curso de Interpretación de Planos. Especialidad Topografía	120 h
• Curso de Presto 10. Nivel Avanzado	100 h
• Curso de Presto 10. Nivel Básico	100 h
• Presto 11. Gestión de Obra y Control de Costes	120 h
• Presto 11. Presupuestos, Mediciones y Certificaciones de Obras	120 h
• Arquímedes y Generador de Precios Cype	120 h
• Inspección Técnica de Edificios	150 h
• Seguridad en Parques Infantiles: Instalación, Mantenimiento e Inspección UNE 1176-1177	150 h
• Experto en Nuevo Metal 3D. Diseño y Cálculo de Estructuras Metálicas	150 h
• Experto en Cypecad 2010: estructuras de hormigón	150 h
• Experto en Cypecad 2012: estructuras de hormigón	150 h
• Experto en Cypecad 2011: instalaciones	150 h
• Diseño Industrial con SolidEdge ST	150 h
• Diseño Industrial con Solidworks 2011	400 h
• Solidworks Simulation Avanzado	150 h
• Diseño Industrial y Simulación con Solidworks 2011	550 h
• Iniciación al Diseño con Catia v5	120 h
• Experto en Diseño con Catia v5 (módulos Sketch, Part Design, Assembly, Wireframe & Surface y Drafting)	350 h
• Experto en Fabricación Mecánica con Catia v5	150 h
• Experto en Diseño y Fabricación Mecánica con Catia v5	500 h
• Experto en Diseño, Fabricación y Análisis de Piezas con Catia v5	650 h

• Diseño Ergonómico y Análisis con Catia v5	50 h
• Análisis de Piezas con Catia v5 (FEA)	150 h
• Autodesk Inventor 2012. Diseño	300 h
• Simulación con Autodesk Inventor 2011	300 h
• Técnico en CAD: Catia v5 y Solidworks 2011	750 h

DECORACION DE INTERIORES Y ESCAPARATISMO

• Máster en Diseño, Modelado y Decoración de Interiores en 3D. Interiorista Profesional	600 h
• Decoración de Interiores. Interiorismo	150 h
• Curso Superior de Escaparatismo	85 h
• Técnico en Decoración de Tiendas	120 h

INMOBILIARIA

• Máster en Administración de Fincas y Gestión Inmobiliaria	600 h
• Máster en Urbanismo y Gestión Inmobiliaria	600 h
• Dirección y Gestión Inmobiliaria	150 h
• Urbanismo	150 h
• Administrador de Fincas. Gestión de Comunidades	100 h
• Peritaciones y Tasaciones Inmobiliarias	100 h
• Derecho Inmobiliario	85 h
• Técnico en Administración Judicial	120 h
• Arbitraje y Mediación de Litigios Comerciales, Empresariales e Inmobiliarios	120 h

ENERGIAS RENOVABLES

ENERGIAS RENOVABLES

• Máster en Energías Renovables	600 h
• Máster en Energías Renovables y Eficiencia Energética	
• Instalación y Mantenimiento de Sistemas de Energía Solar Fotovoltaica	150 h
• Curso de Edificios Fotovoltaicos. Técnicas y Programas de Simulación	120 h
• Curso de Tejados Fotovoltaicos. Energía Solar conectada a la Red Eléctrica	100 h
• Curso Experto Profesional en Energía Fotovoltaica	120 h
• Diseño, Construcción y Explotación de Centrales Solares Termoeléctricas	150 h
• Integración de la Energía Fotovoltaica en Edificios	100 h
• Mantenimiento de Instalaciones Fotovoltaicas conectadas a Red	100 h
• Radiación Solar y su Aprovechamiento Energético	100 h
• Tecnología, Componentes e Instalación de sistemas de Frio Solar	180 h
• Instalación y Mantenimiento de Sistemas de Energía Solar Térmica	150 h
• Energía Solar Térmica para Instaladores	120 h
• Energía Solar Térmica y de Concentración	120 h
• Energía Solar Térmica y Termoelectrica	150 h
• Instalación de Paneles Solares Térmicos	120 h

• Instalador de Sistemas de Energía Solar Térmica de Baja Temperatura	120 h
• Montaje y Mantenimiento de Instalaciones Solares Térmicas	120 h
• Proyecto y Cálculo de Instalaciones Solares Térmicas	150 h
• Radiación Solar y su Aprovechamiento Energético	100 h
• Instalación y Mantenimiento de Sistemas de Energía Eólica	150 h
• Diseño, Construcción y Explotación de Instalaciones Eólicas	150 h
• Ingeniería de la Energía Eólica	150 h

INFORMÁTICA, DISEÑO Y PROGRAMACIÓN

SISTEMAS OPERATIVOS

• Curso Superior Windows XP	85 h
• Curso Superior Linux Ubuntu	85 h
• Curso Superior Windows 7	85 h
• Curso Superior Windows Server 2008	85 h

BASES DE DATOS

• Administración de Base de Datos con Oracle 11g	100 h
• Administración de Bases de Datos con SQL Server 2008	200 h
• Administración de Bases de Datos con SQL Server Management Studio	80 h
• Administración e Implantación de SQL Server 2008	130 h
• Programación en Access 2010	80 h
• Programación con VisualBasic y Administración de Base de Datos con SQL Server 2008	200 h
• Programación con VBA Excel y Access 2010	100 h
• SQL Server 2008 R2 Business Intelligence	200 h

CERTIFICACIONES

• Excel 2007 Preparación para el Examen Microsoft® Certified Application Specialist Excel 2007 (77-602)	200 h
• LINUX Preparación para la certificación LPIC-1 (exámenes LPI 101 y LPI 102)	200 h
• LINUX Preparación para la certificación LPIC-2 (exámenes LPI 201 y LPI 202)	200 h
• Windows Server 2003 Examen 70-290	200 h
• Windows Server 2008 Administración – Preparación a la certificación MCITP 70-646	200 h
• Windows Server 2008 Examen MCTS 70-642 – Configuración de una infraestructura de red	200 h
• Word 2007 Preparación para el Examen Microsoft® Certified Application Specialist Word 2007 (77-601)	200 h

OPEN SOURCE

• LINUX_ Administración del sistema y explotación de los servicios de red	150 h
• LINUX_ Administración del Sistema I	120 h
• LINUX_ Administración del sistema II	150 h
• LINUX_ Comandos básicos	150 h
• LINUX_ Comandos básicos del sistema	150 h

• LINUX_Principios básicos de uso del sistema	150 h
• Programación shell en Linux	120 h
• Programación shell en Unix/Linux	150 h
• UBUNTU Administración de un sistema Linux	150 h

OFIMÁTICA

• Curso Completo de Informática	150 h
• Curso Superior Microsoft Office 2007/2010	120 h
• Curso Superior Microsoft Project 2010	85 h
• Curso Superior Microsoft Word 2007 / 2010	85 h
• Curso Superior Microsoft Excel 2007 / 2010	85 h
• Curso Excel 2010. Nivel Experto	100 h
• Excel 2010. Visual Basic para Aplicaciones	100 h
• Gestión Financiera y de Inversiones con Excel	100 h
• Excel 2007/2010. Fórmulas y Funciones	100 h
• Excel 2010. Análisis de Datos y Modelos de Negocio	100 h
• Gestión de Proyectos con Excel 2010	100 h
• Análisis Estadístico con Excel 2010	100 h
• Excel 2010. Modelos Económicos y Financieros	100 h
• Curso Superior Microsoft Powerpoint 2007 / 2010	85 h
• Curso Superior Microsoft Access 2007 / 2010	85 h
• Curso Superior de Microsoft Publisher 2010	85 h
• Curso Superior de Outlook 2007	85 h
• Google Docs. Documentos en la nube	100 h

DISEÑO WEB

• Máster en Diseño Web	600 h
• Curso Práctico de Analítica Web. Experto en Google Analytics	120 h
• Curso Práctico de Virtuemart: como crear una tienda online	150 h
• Curso Práctico de XML	120 h
• Desarrollo Web con PHP y MySQL	150 h
• Desarrollo Web con Dreamweaver CS5 y Flash Profesional CS5	150 h
• Desarrollo Web con PHP 5.3	150 h
• Diseño con Adobe Flash CS5	150 h
• Diseño Web Para Dispositivos Móviles con HTML5 + CSS3 + JavaScript (Cliente + Servidor)	180 h
• jQuery Mobile. Aplicaciones HTML5 para Móviles	150 h
• Diseño Web Profesional con Adobe Dreamweaver CS6	150 h
• Experto en Desarrollos .NET Framework 4	120 h
• Creación de Portales Web con Joomla 2.5 + SEO	150 h
• Experto en Diseño Web SEO con Drupal 7. Nivel Profesional	150 h
• Instalación, Configuración, Gestión y Mantenimiento de Aulas Virtuales Moodle	150 h
• Gestión de Plataformas Elearning con Moodle: Instalación, Administración y Uso Avanzado	150 h

• Curso Superior de JavaScript	100 h	• Curso Práctico de Reparación de Ordenadores: Mantenimiento de Equipos	120 h
• Programación de Páginas Web con JavaScript (Cliente)	120 h	• Sistemas Microinformáticos y Redes	150 h
• Programación de Páginas Web con PHP y JavaScript (Cliente-Servidor)	150 h	• Virtualización de Sistemas de Información con VMWARE	180 h
• Curso Superior de Magento	100 h	• Administración Avanzada de Windows Server 2008 R2	180 h
• Curso de Posicionamiento Web	100 h	• VMWARE vSPHERE4: Puesta en marcha de una infraestructura virtual	150 h
• Curso Superior de Diseño Web Avanzado	150 h	• Instalación y Mantenimiento de Software y Hardware	120 h
• Curso Superior de Dreamweaver CS4	100 h	• Seguridad de la Información: Redes Informáticas y Sistemas de Información	150 h
• Curso Superior de Macromedia Flash CS4	100 h	• WordPress, Joomla, Drupal. Seguridad en los sistemas de Gestión de Contenidos	150 h
DISEÑO GRAFICO		• Seguridad de Redes	120 h
• Máster en Diseño Gráfico	600 h	• Seguridad, Spam, Spyware y Virus	120 h
• Creación de Ebooks y Revistas Digitales	120 h	• Redes Inalámbricas	120 h
• Iniciación a la Fotografía + Photoshop CS6	180 h	• Redes Locales	120 h
• Diseño con Adobe Photoshop CS6	150 h	• Redes WiFi	120 h
• Diseño con Adobe Photoshop CS5	150 h	EDICION DE VIDEO	
• Diseño con Adobe Photoshop CS4	150 h	• Edición Digital y Montaje de Video Profesional con Adobe Premiere CS5	150 h
• Retoque Fotográfico Profesional con Photoshop LightRoom + Photoshop Elements	180 h	• Producción Musical Y Grabación de Audio con Pro Tools	150 h
• Diseño con Adobe Photoshop + Illustrator CS5	180 h	PROGRAMACIÓN	
• Diseño Gráfico con Photoshop, Illustrator e Indesign CS5	220 h	• Desarrollo y Programación de Aplicaciones para Android	180 h
• Experto en Adobe Acrobat 9 Profesional	150 h	• Programación en Android para dispositivos móviles	150 h
• Experto en After Effects CS5	150 h	• Desarrollo de Aplicaciones para Iphone	150 h
• Curso Superior en Adobe Illustrator CS5	150 h	• Desarrollo de Aplicaciones para Iphone & Ipad sobre iOS 5	180 h
• Curso Superior de Adobe Illustrator CS4	150 h	• Desarrollo de Aplicaciones en la Nube para Dispositivos Móviles	150 h
• Curso Superior de Adobe Indesign CS5	150 h	• iCloud	120 h
• Curso Superior de Adobe Indesign CS4	150 h	• Visual Basic 2010	150 h
• Curso Superior de Corel Draw X5	150 h	• Visual C# 2010	150 h
CREACIÓN Y DESARROLLO MULTIMEDIA 2D/3D		• JavaScript y jQuery	150 h
• Máster en Creación de Contenidos y Animaciones Multimedia 2D/3D	600 h	• JAVA 7	150 h
• Diseño Profesional con Autodesk 3D. Studio Max Design 2012	150 h	• Experto en Desarrollo de Componentes Web con tecnología Servlet y JSP	150 h
• Diseño con 3D Studio Max 2010	150 h	• LabVIEW: entorno gráfico de Programación	150 h
• Diseño con 3D Studio Max 2011	150 h	• Programación con ActionScript 3.0	150 h
• Diseño con 3D Studio Max 2012	150 h	• Programación con ActionScript 3.0 para Diseñadores	150 h
• Diseño y Modelado de Interiores con 3D Studio Max	150 h	• Programación con Ajax	120 h
• Infoarquitectura, Infografía, Diseño y Modelado de Exteriores con 3D Studio Max	150 h	• Programación con JAVA SE Standard Edition	120 h
• Modelado y Animación de Personajes con 3D Studio Max	150 h	• Programación en JQuery	120 h
• Modelado y Animación 3D con Autodesk Maya 2012	150 h	• SharePoint 2010	150 h
• Modelado 3D, Render y Animación Profesional con Cinema 4D Broadcast	150 h	• Programación en Lenguaje Estructurado	120 h
HARDWARE Y REDES		• Programación en C++ para Ingenieros	120 h
• Instalación, Configuración y Mantenimiento de Redes	150 h	• Experto en Aplicaciones con VB.NET	150 h
		• VisualEstudio.NET Framework 3.5. Nivel Profesional	150 h

• Programación de Base de Datos con MySQL y PHP	150 h
UML: modelado de Software para profesionales	180 h
• Ajax Web 2.0 con JQuery para Profesionales	180 h

FORMACIÓN PROFESIONAL Y OFICIOS

ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA

• Máster en Automatización Programable PLC'S	600 h
• Experto en Autómatas Programables	120 h
• Experto en Montaje e Instalación de Cuadros de Maniobra y Control.	150 h
• Experto en Montaje e Instalación de Ascensores y Montacargas	150 h
• Instalaciones de Seguridad en Edificios, Alarmas y Circuitos Cerrados	150 h
• Instalaciones Eléctricas en Edificios	150 h
• Automatismos Eléctricos en Edificios	120 h
• Automatismos Eléctricos e Industriales	150 h
• Experto en Automatismos Eléctricos, Neumáticos e Hidráulicos	150 h
• Experto en Automatización Neumática y Electroneumática	150 h
• Instalaciones Frigoríficas, Mantenimiento Preventivo y Correctivo	150 h
• Instalación de Sistemas de Aire Acondicionado, Mantenimiento Preventivo	150 h
• Puesta a Tierra y Protección contra Sobretensiones	85 h
• Reglamento de Instalaciones Térmicas en Edificios	85 h
• Reglamento en Instalaciones Térmicas en Edificios – RITE	85 h
• Análisis y Diseño de Circuitos	180 h

CALEFACCION, CLIMATIZACION Y ACS

• Cálculo, Diseño y Elección de Sistemas de Climatización	150 h
• Curso de Conocimiento Técnico del Gas	150 h
• Instalación de Calefacción por Agua Caliente	150 h
• Instalación de Calefacción por Suelo Radiante	150 h
• Instalaciones de Combustibles Gaseosos	180 h
• Instalador de Calefacción y Agua Caliente Sanitaria	150 h
• Instalador de Calefacción, Climatización y Agua Caliente Sanitaria	150 h
• Normativa para Instalador de Gas. Categoría B	150 h
• Reparador-Mantenedor de Instalaciones de Fontanería y Calefacción	150 h

MECANICA Y ELECTRICIDAD DEL AUTOMOVIL

• Máster en Mecánica, Electricidad, Electrónica y Sistemas de Seguridad en el Automóvil	800 h
• Sistema de Transmisión de Fuerza y Trenes de Rodaje	150 h
• Técnicas del Automóvil. Equipos Eléctricos	150 h

• Técnicas del Automóvil. Motores	150 h
• Tecnología del Automóvil	150 h
• Elementos Amovibles Fijos y No Estructurales	150 h
• Electromecánica de Vehículos. Circuitos de Fluidos, Suspensión y Dirección	150 h
• Seguridad en el Mantenimiento del Vehículo	150 h
• Elementos Estructurales del Vehículo	150 h
• Embellecimiento de Superficies	150 h

DEPORTES

• Máster en Dirección y gestión de Instalaciones Deportivas	600 h
• Máster en Dirección, Gestión y Entrenamiento en Instalaciones Deportivas	1200 h
• Dirección y Gestión de Instalaciones Deportivas	150 h
• Monitor de Musculación y Fitness	150 h
• Instructor de CicloIndoor	150 h
• Curso Superior de Entrenador Personal	150 h
• Experto en Organización y Gestión de Eventos Deportivos	120 h
• Introducción al Yoga: Conciencia y Creatividad	100 h

CUERPOS DE SEGURIDAD

• Organización Interna, Seguridad y Vigilancia en Museos	120 h
• Especialista en Seguridad en Centros Penitenciarios	120 h
• Especialista en Seguridad y Protección Contra incendios en Edificios Públicos	120 h
• Experto en Videovigilancia, Protección de Datos y Seguridad Privada	120 h

PELUQUERIA Y ESTETICA

• Master en Peluquería y Estética	500 h
• Aplicación de Cosméticos para los Cambios de Color	100 h
• Cambios de Color en el Cabello	120 h
• Curso de Técnicas de Aplicación del Color	100 h
• Cambios de Forma e Inicio del Peinado	100 h
• El Corte: método Natural Cutting	150 h
• Peinados, Acabados y Recogidos	150 h
• Tratamientos Capilares	100 h
• Tratamientos Estéticos Capilares para Expertos Profesionales	120 h
• Curso de Depilación	150 h
• Depilación Mecánica y Decoloración del Vello	150 h
• Iniciación al Maquillaje	100 h
• Base del Maquillaje	120 h
• Curso de Maquillaje	100 h
• Maquillaje de Bodas, Ceremonias y Fiestas	100 h
• Curso de Maquillaje según la Luz y la Edad	100 h

• Técnica de Higiene Facial y Corporal. Depilación Mecánica y Técnicas Complementarias	150 h
• Micropigmentación. Tecnología, Metodología y Práctica	150 h
• Curso de Diagnóstico y Protocolo de los Tratamientos Estéticos	150 h
• Curso de Bronceado Artificial	150 h
• Cosmetología para Estética y Belleza	120 h
• Cosmetología y Laboratorio Virtual	150 h
• Cosmetología Aplicada a la Estética Decorativa	150 h
• Cosmetología aplicada a Peluquería	150 h
• Curso de Higiene e Hidratación Facial y Corporal	150 h
• Higiene y Asepsia en Peluquería	100 h
• Higiene Y Seguridad aplicada a los Centros de Belleza	100 h
• Higiene, Desinfección y Esterilización Aplicado a Peluquería	100 h
• Tecnología de la Peluquería, Volumen I	150 h
• Tecnología de la Peluquería, Volumen II	150 h
• Electroestética aplicada a la Estética Integral	150 h
• Asesoría y Venta de Productos y Servicios para Imagen Personal	120 h
• Masaje Estético, Manual y Mecánico	150 h
• Masaje Ayurvédico Abhynaga	100 h
• Masaje Ayurvédico Champi	100 h
• Masaje Ayurvédico con Pindas	100 h
• Masaje Balinés	100 h
• Masaje Tailandés de Aceite	100 h
• Masaje y Drenaje Aplicado a la Estética Integral	150 h
• Cuidados Estéticos de Uñas	100 h
• Curso de Escultura de Uñas	100 h
• Escultura de Uñas y Estética de Manos y Pies aplicada a la Estética	100 h
• Técnicas de Manicura, Pedicura y Uñas Artificiales	100 h
• Estética de Manos y Pies. Técnica de Uñas Artificiales	100 h
• Guia de Decoración de Uñas	100 h
• Manicura, Pedicura y Uñas Artificiales. Arte en las Uñas	150 h
• Reflexología Auricular	100 h
• Reflexología Corporal	100 h
• Reflexología Facial	100 h
• Reflexología Podal	100 h
• Tratamientos Corporales Orientales	100 h
• Tratamientos Faciales Orientales	100 h
• Tratamientos Estéticos Faciales	100 h
• Tratamientos Estéticos Corporales	100 h

PRUEBAS OFICIALES

- Acceso a la Universidad para mayores de 25 años

- Técnico en Educación Infantil
- Graduado en Educación Secundaria
- Técnico Cuidados Auxiliares de Enfermería (Temario Adaptado a Pruebas Libres de F.P. Grado Medio)
- Técnico en Instalaciones Eléctricas y Automáticas (Temario Adaptado a Pruebas Libres de F.P. Grado Medio)
- Técnico en Electromecánica de Vehículos (Temario Adaptado a Pruebas Libres de F.P. Grado Medio)
- Técnico en Farmacia y Parafarmacia (Temario Adaptado a Pruebas Libres de F.P. Grado Medio)
- Técnico en Gestión Administrativa (Temario Adaptado a Pruebas Libres de F.P. Grado Medio)
- Técnico en Educación Infantil (Temario Adaptado a Pruebas Libres de F.P. Grado Superior)
- Técnico en Higiene Bucodental (Temario Adaptado a Pruebas Libres de F.P. Grado Superior)
- Acceso a la Universidad para mayores de 45 años
- Técnico en Gestión Comercial y Marketing (Temario adaptado a pruebas libres de F.P. Grado Superior)
- Pruebas de Acceso a Ciclos Formativos Grado Superior (Educación Infantil F.P.)
- Pruebas de Acceso a Ciclo Formativo de Grado Superior (Gestión Comercial y Marketing)
- Prueba de Acceso de Ciclo Formativo de Grado Superior (Higiene Bucodental)
- Técnico en Emergencias Sanitarias (Temario Adaptado a las pruebas libres de F.P. Grado Medio)
- Pruebas de Acceso a Ciclo Formativo de Grado Superior (Gestión Comercial y Marketing)
- Pruebas de Acceso a Ciclos Formativos Grado Superior (Educación Infantil F.P.)
- Prueba de Acceso de Ciclo Formativo de Grado Superior (Higiene Bucodental)

Disponemos de cursos en formato Tablet-Android y Mobile Learning, solicitanos información. Estos cursos cuentan como material con una Tablet o un Smartphone para llevarlos a cabo.

Contamos con PROMOCIONES vigentes todo el año para grupos, desempleados, estudiantes, autónomos, exalumnos, familia numerosa, alumnos de américa de latina,...o la posibilidad de pago aplazado.

Todos nuestros tutores son PERSONAL CUALIFICADO Y TITULADO para llevar a cabo la docencia en cada área, formados para impartir formación a distancia y e-learning.

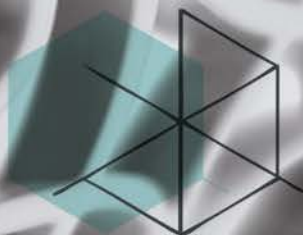
Todos los MASTERS Y CURSOS representados en este catálogo pertenecen al plan de formación no reglada de Carman Consultoría.

En caso de no encontrar un curso que resultase de su interés, consúltenos ya que disponemos de más referencias fuera de catálogo.

CARMAN Consultoría se reserva el derecho de poder descatalogar y/o cambiar los cursos que aparecen en este catálogo. Así mismo se reserva el derecho a poder modificar en el caso que lo requiera el número de horas asignadas a los cursos y/o másters, que se encuentran en este catálogo



Establecimiento adherido al sistema arbitral de consumo



CENTRO NEGOCIA BUSINESS AREA
(Salida 429 de la A7 a Roquetas de Mar).
C/ Chillida 4. Entreplanta-oficina 9
04740. Almería. **Tlf** 950 887807
formacion@carmanconsultoria.es
www.carmanconsultoria.es

ANEXO VIII
ENCUESTA DE
CLIMA LABORAL

INTRODUCCIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre vuestro Clima Organizacional. Los resultados van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos que respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas (puedes escribir la respuesta a continuación de la pregunta o si prefieres, resaltar el texto que mejor se ajuste a la misma). No existen respuestas correctas o incorrectas.

Esta encuesta es anónima

1

En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo...

Nunca A veces Con cierta Frecuencia

Casi Siempre Siempre

2

Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es...

Muy Malo Malo Regular

Bueno Muy bueno

3

Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo...

Nunca A veces Con cierta frecuencia

Casi Siempre Siempre

4

Existe comunicación fluida entre mi región y la sede central...

Nunca A veces Con cierta frecuencia

Casi Siempre Siempre

5

Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo...

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

6

Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal...

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

7

La relación entre compañeros de trabajo en la organización es...

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

8

La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo...

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

9

En la organización las funciones están claramente definidas...

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

10

Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado...

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

11

Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades...

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

12

Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento mis responsabilidades...

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

13

Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza...

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

14

Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo...

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

15

Mi jefe me brinda retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño...

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

16

El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es...

- Muy Mala Mala Regular
 Bueno Muy Bueno

17

Los jefes reconocen y valoran mi trabajo...

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

18

Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, acorde con las responsabilidades de mi cargo es...

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

19

La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es...

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

20

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

21

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

22

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

Muy Bajo

Bajo

Regular

Alto

Muy Alto

23

Comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar vuestro ambiente de trabajo.

.....

.....

.....

ANEXO IX
CONVENIO COLECTIVO

Telefonista.....	43,25
III.- Mercantiles:	
Jefe de ventas.....	60,95
Inspector de ventas.....	60,14
Promotor de propaganda y/o publicidad.....	46,56
Vendedor de autoventas.....	46,46
Viajante.....	46,46
Corredor de plaza.....	46,46
IV.- Obreros:	
1. <i>Personal de producción:</i>	
Encargado de sección.....	50,39
Oficial de 1ª.....	51,66
Oficial de 2ª.....	48,32
Ayudante.....	46,14
2. <i>Personal de acabado, envasado y empaquetado:</i>	
Encargado de sección.....	50,39
Oficial de 1ª.....	46,97
Oficial de 2ª.....	46,14
Ayudante.....	46,14
3. <i>Personal de oficios auxiliares:</i>	
Encargado de sección.....	50,39
Oficial de 1ª.....	51,66
Oficial de 2ª.....	51,66
4. <i>Peonaje:</i>	
Peón.....	46,14
Personal de limpieza.....	46,14
V.- Subalternos:	
Almacenero.....	48,32
Conserje.....	46,97
Cobrador.....	46,97
Basculero-Pesador.....	46,97
Guarda jurado.....	46,97
Guarda vigilante.....	46,97
Portero.....	46,97
Ordenanza.....	46,97
Mozo de almacén.....	46,14

6830/12

JUNTA DE ANDALUCIA
Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo
Servicio de Admón. Laboral - Delegación Territorial de Almería

Visto el texto del Convenio Colectivo Provincial de Trabajo del sector DEPENDENCIA MERCANTIL para los años 2011-2013, Código Convenio 04000175011982, suscrito con fecha 10 de julio de 2012 por la representación de las partes, de conformidad con el Art. 90 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de Convenios Colectivos de Trabajo, conforme el Art. 63.1.8 del Estatuto de Autonomía de Andalucía, Decreto de 149/2012, de 5 de junio, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo y Decreto 342/2012, de 31 de julio, por el que se regula la organización territorial provincial de la Administración de la Junta de Andalucía;

Esta Delegación Territorial de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo

ACUERDA

PRIMERO.- Proceder a la inscripción del citado Acuerdo en el correspondiente Registro de Convenios y Acuerdos Colectivos de Trabajo con funcionamiento a través de medios electrónicos de este Centro Directivo, con notificación a las partes integrantes de la Comisión Negociadora.

SEGUNDO.- Disponer su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de Almería.

Almería, 17 de septiembre de 2012.

LA DELEGADA TERRITORIAL DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO, Adriana Valverde Tamayo.

CONVENIO COLECTIVO PROVINCIAL DE TRABAJO DE DEPENDENCIA MERCANTIL

TITULO I.- NORMAS ESTRUCTURALES

Artículo 1.- Partes signatarias.

Son partes firmantes del presente Convenio Provincial, de una parte, el Sindicato Provincial de Comercio, Hostelería y Turismo de CC.OO. y la Federación Provincial de Trabajadores del Comercio, Hostelería, Turismo y Juego de U.G.T., como representación laboral, y, de otra parte, la Federación Provincial de Comercio de ASEMPAL, en representación empresarial.

Ambas partes se reconocen mutuamente legitimación para negociar el presente Convenio.

Artículo 2.- Eficacia y alcance obligacional.

Dada la naturaleza normativa y eficacia general, que le viene dada por lo dispuesto en el Título III del Estatuto de los Trabajadores y por la representatividad de las organizaciones firmantes, el presente Convenio obligará a todas las empresas y trabajadores comprendidos dentro de sus ámbitos funcional, personal y territorial.

TITULO II.- DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 3.- Ambito funcional.

Estarán incluidas en el presente Convenio las empresas cuya actividad, desarrollada profesionalmente y con establecimiento mercantil abierto, consista en la venta de cualquier clase de artículos, bien sea al detall o al por mayor, en nombre propio o de terceros, y que no estén afectadas por un ciclo de producción, aunque el producto pueda sufrir un acondicionamiento previo, siempre que estuvieran dentro del campo de aplicación de la Ordenanza de Comercio y que no hubieran excluido por Convenio Colectivo o acuerdo la aplicación de la misma.

Quedan excluidas las empresas cuya actividad consista en la venta de artículos textiles, así como aquellas otras que, por razón de sus características concretas, les sea de aplicación otro convenio específico.

Artículo 4.- Ambito personal.

El presente Convenio afecta a los trabajadores que presten sus servicios en las empresas incluidas en el ámbito funcional del mismo.

Lo contenido en el presente Convenio no será de aplicación a las personas que se encuentran comprendidas en algunos de los supuestos contemplados en los artículos 1.3 y 2 del Estatuto de los Trabajadores.

Artículo 5.- Ambito territorial.

Las disposiciones del presente Convenio regirán en Almería y su Provincia.

Artículo 6.- Ambito temporal, vigencia, duración y prórroga.

El Convenio entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia.

La duración se establece por el periodo de TRES AÑOS, contados a partir de 1º de enero de 2011.

El Convenio se prorrogará por periodos anuales, al no denunciarse por cualquiera de las partes con antelación mínima de un mes respecto a la fecha de su terminación, mediante escrito dirigido a la Delegación Provincial de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía y a la otra parte.

No obstante lo anterior, los conceptos económicos, en su caso, serán negociados anualmente para su efectividad a partir de 1º de enero de cada año de prórroga. En dicha revisión salarial se tendrá como referencia lo dispuesto en Acuerdo Marco, si llegase a pactarse, o el I.P.C. previsto para el año de referencia.

Artículo 7.- Compensación y absorción.

Las condiciones que se establecen en este Convenio son compensables y absorbibles en cómputo anual, conforme a la legislación vigente, respetándose las situaciones personales de igual forma.

Artículo 8.- Condiciones más beneficiosas.

Los pactos, cláusulas o condiciones actualmente implantadas en las distintas empresas afectadas, que impliquen en su conjunto y en cómputo anual condiciones más beneficiosas con respecto a las convenidas, subsistirán para aquellos trabajadores que vinieren disfrutándolas.

Artículo 9.- Vinculación a la totalidad.

Siendo las condiciones pactadas un todo orgánico e indivisible, el presente Convenio será nulo y quedará sin efecto en el supuesto de que la jurisdicción competente anulase o invalidase alguno de sus pactos. Si se diese tal supuesto, las partes signatarias de este Convenio se comprometen a reunirse dentro de los 10 días siguientes al de la firmeza de la resolución correspondiente, al objeto de resolver el problema planteado. Si en el plazo de 45 días, a partir de la fecha de la firmeza de la resolución en cuestión, las partes signatarias no alcanzasen un acuerdo, se comprometen a fijar el calendario de reuniones para la renegociación del Convenio en su totalidad.

Artículo 10.- Comisión Paritaria.

Se constituye una Comisión con representación paritaria, compuesta por un máximo de ocho miembros.

Los acuerdos de la Comisión se adoptarán en todo caso por unanimidad y, aquellos que interpreten el presente Convenio, tendrán la misma eficacia que la norma que haya sido interpretada.

La Comisión habrá de reunirse, al menos, dos veces al año, y su funcionamiento se realizará en la forma que la misma acuerde.

Funciones.- La Comisión Paritaria, tendrá las siguientes funciones:

- 1) Vigilancia y seguimiento del cumplimiento del Convenio.
- 2) Interpretación de la totalidad de los preceptos del presente Convenio.
- 3) A instancia de alguna de las partes mediar y/o intentar conciliar, en su caso, y previo acuerdo de las partes y, a solicitud de las mismas, arbitrar en cuantas cuestiones o conflictos de carácter colectivo puedan suscitarse en la aplicación de este Convenio.
- 4) Cuantas otras funciones se deriven de lo estipulado en el Convenio.

Procedimiento.- Como trámite que será previo y preceptivo a toda actuación administrativa y/o jurisdiccional que se promueva, las partes firmantes del presente Convenio se obligan a poner en conocimiento de la Comisión Paritaria cuantas dudas, discrepancias y conflictos colectivos, de carácter general, pudieran plantearse en relación con la interpretación y aplicación del mismo, siempre que sean de su competencia funcional, a fin de que mediante su intervención se resuelva el problema planteado o, si ello no fuera posible, emita dictamen al respecto. Dicho trámite se entenderá cumplido en el caso de que hubiere transcurrido un plazo de veinte días hábiles sin que se haya emitido resolución o dictamen.

Las cuestiones que en el marco de sus competencias se promuevan ante la Comisión Paritaria habrán de formularse por escrito, debiendo tener como contenido mínimo:

- a) Exposición sucinta y concreta del asunto.
- b) Razones y fundamentos que entiendan le asisten al proponente.
- c) Propuesta o petición concreta que se formule a la Comisión.

Al escrito podrán acompañarse cuantos documentos se entiendan necesarios para la mejor comprensión y resolución del asunto.

Por su parte, la Comisión Paritaria, podrá recabar una mayor información o documentación, cuando lo estime pertinente para una mejor o más completa información del asunto, a cuyo efecto concederá un plazo no superior a diez días hábiles al proponente.

La Comisión Paritaria, recibido el escrito o, en su caso, completada la información o documentación pertinentes, dispondrá de un plazo no superior a veinte días hábiles para resolver la cuestión planteada o, si ello no fuera posible, emitir el oportuno dictamen.

Transcurrido dicho plazo sin haberse producido resolución o dictamen, quedará abierta la vía administrativa o jurisdiccional competente.

TITULO III.- REGIMEN DE TRABAJO**Artículo 11.- Jornada laboral.**

La duración de la jornada de trabajo será de 40 horas semanales de trabajo efectivo. No se considerará como jornada el tiempo de desayuno o bocadillo, cambios de ropa, cobro bancario de nóminas, etc.

Horario en fiestas. Sin que ello implique reducción de la jornada ordinaria prevista en este artículo, mediante acuerdo entre la empresa y los representantes legales de los trabajadores o, en su defecto, entre la empresa y los trabajadores, se podrá establecer un horario especial, de 9,00 a 15,00 horas, para las jornadas de trabajo correspondientes a los días 24 y 31 de diciembre, así como para los días en que se celebre la Feria y Fiestas de la localidad.

En todo caso, serán respetadas las condiciones más beneficiosas existentes en cada centro de trabajo.

Jornada en contratos a tiempo parcial. La jornada de los trabajadores contratados a tiempo parcial cuya duración no exceda de tres horas diarias será continuada, salvo que, mediante acuerdo entre la empresa y los representantes legales de los trabajadores o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y el trabajador afectado, se establezca jornada partida, en cuyo caso el trabajador tendrá derecho a percibir el importe total del plus de transporte fijado en el artículo 28 del presente convenio.

Artículo 12.- Vacaciones.

El personal comprendido en el presente Convenio, disfrutará de un periodo anual de vacaciones mínimo de TREINTA DIAS NATURALES. Las vacaciones se disfrutarán en la época que, de común acuerdo, fijen el trabajador y la empresa, pudiendo los trabajadores establecer un orden rotativo para el disfrute de las mismas.

La retribución correspondiente al periodo de vacaciones, estará constituida por el salario base y, en su caso, los aumentos periódicos por años de servicio y el plus consolidado.

Si el trabajador lo solicita con una semana de antelación al comienzo del disfrute de las vacaciones, tendrá derecho a percibir adelantadamente el 75% de la retribución correspondiente a la totalidad de las vacaciones.

En todo caso las vacaciones se disfrutarán en el año en curso, no pudiendo comenzar en sábado, domingo, festivo o día de descanso.

A partir de 10 trabajadores por centro de trabajo, el 50% de la plantilla del centro podrá disfrutar las vacaciones entre los meses de Mayo a Septiembre a elección del empresario, siendo rotativo en cuanto a los trabajadores afectados.

Cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato de trabajo derivado del descanso por maternidad, se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del descanso, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.

A petición del trabajador, este podrá unir a los días de permiso por matrimonio hasta el cincuenta por ciento de sus vacaciones anuales, tanto con carácter previo como posterior a las fechas de disfrute de dicho permiso.

Artículo 13.- Inasistencia retribuida.

El personal del presente Convenio, tendrá derecho a licencia, con sueldo, en cualquiera de los casos siguientes:

a) Matrimonio del trabajador, quince días. También dispondrán de 15 días naturales, por una sola vez, los trabajadores que opten por formalizar su unión de hecho mediante su inscripción en el Registro Oficial correspondiente.

b) Necesidad de atender personalmente asuntos propios que no admitan demora, incluyendo entre ellos aquellos que consistan en la adquisición de bienes o servicios para los que sea inexcusable la asistencia personal del trabajador, hasta seis días.

En este supuesto se incluye la necesidad de atender a los hijos menores de tres años, en caso de enfermedad de estos, siempre que se aporte justificación extendida por el facultativo que le atienda.

c) Por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves u hospitalización, de parientes de primer grado de consanguinidad o afinidad, tres días. Cuando con tales motivos el trabajador necesite hacer desplazamiento al efecto, el permiso será de cinco días.

En el supuesto de intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, la licencia será de dos y cuatro días respectivamente.

Por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes de segundo grado de consanguinidad o afinidad, dos días. Cuando, con tales motivos, el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el permiso será de cuatro días.

d) Nacimiento de hijo, seis días naturales. En los supuestos de parto múltiple, el permiso se incrementará en dos días mas por el segundo hijo y sucesivos.

e) Fallecimiento de parientes de tercer grado, un día.

f) Traslado del domicilio habitual, un día.

Al respecto, se observarán las siguientes normas:

1º.- En los casos a que se refiere el apartado b) se otorgará la licencia demostrada la indudable necesidad, sin perjuicio de lo expuesto anteriormente.

2º.- La concesión de las licencias corresponde al empresario o a la persona en quién delegue en el caso a que se refiere el apartado a) y al jefe inmediato del solicitante, si lo hubiere, en los demás apartados. En los supuestos recogidos en los apartados b y f antes indicados, la concesión se hará en el acto, sin perjuicio de las sanciones que puedan imponerse al trabajador que alegue causas que resulten falsas, salvo en los supuestos de adquisición de bienes o servicios previstos en el apartado b), en cuyo caso el trabajador lo pondrá en conocimiento de la empresa, con al menos tres días de antelación respecto de la fecha prevista, pudiendo la dirección de la misma variar ésta, atendiendo a las necesidades del proceso productivo, aplazando su disfrute hasta un máximo de tres días. En el caso de matrimonio del trabajador la resolución deberá adoptarse dentro de los quince días siguientes a la solicitud. En todos los casos incluidas las prórrogas se podrá exigir la oportuna justificación de las causas alegadas.

3º.- No se descontarán a ningún efecto las licencias reguladas en el presente artículo.

Artículo 14.- Trabajador estudiante.

El trabajador que tenga acreditada su asistencia a cursos oficiales autorizados u homologados por el Ministerio de Educación y Ciencia o cualquier otro organismo con competencia para ello, tendrá derecho a salir del centro de trabajo media hora antes del cierre del comercio.

Esta licencia sólo podrá afectar a un diez por ciento de la plantilla como máximo. La empresa podrá exigir justificantes de asistencia y aprovechamiento.

Cuando el trabajador curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional, tendrá derecho al disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes, así como a una preferencia a elegir turno de trabajo, si tal es el régimen instaurado en la empresa.

Artículo 15.- Falta al trabajo.

No se considerará injustificada la falta al trabajo que se derive por detención del trabajador tanto por causa sindical como por causa criminal, si en los dos casos es posteriormente absuelto o se archiva el expediente sin sanción de ningún tipo. En ambos supuestos los días de falta se considerará licencia no retribuida.

TITULO IV.- REGIMEN ECONOMICO

Artículo 16.- Rendimiento mínimo.

Dadas las dificultades técnicas que entraña el establecimiento de unas tablas de rendimientos mínimos en las actividades encuadradas en el presente Convenio, por la diversidad y diferentes estructuras de las empresas afectadas, se considerará el rendimiento mínimo atemperado a los usos profesionales de cada actividad comercial de la localidad.

No obstante, las empresas dentro de su peculiar organización podrán establecer dichos rendimientos.

Artículo 17.- Incentivos.

Cuando las empresas establezcan unas tablas de rendimientos y el trabajador exceda del mínimo fijado, percibirá la prima o incentivo que previamente se establezca.

A estos efectos, será necesario que las condiciones y el procedimiento sean acordados entre la empresa y la representación legal de los trabajadores, o en su defecto entre la empresa y los trabajadores.

I.- PERCEPCIONES SALARIALES**Artículo 18.- Salario base.**

Comprende las retribuciones que, en jornada normal de trabajo, figuran en la tabla de salarios del anexo, columna a).

Artículo 19.- Plus de asistencia.

Con esta finalidad, todos los trabajadores percibirán la cantidad de 30,92 euros mensuales.

En caso de no asistencia al trabajo, se descontarán de la cantidad indicada 1,24 euros, por día laborable.

I.1.- Complementos personales.**Artículo 20.- Aumentos periódicos por años de servicio.**

Con efectos de 1º de enero de 1995, el complemento por el tiempo de servicios prestados a la misma empresa quedó fijado en seis cuatrienios, como máximo.

El módulo para el cálculo y abono de dicho complemento será la cuantía que figura en la columna b) del cuadro de retribuciones anexo al Convenio.

Lo dispuesto en el párrafo primero se entiende sin perjuicio de los derechos adquiridos o en curso de adquisición en el tramo temporal correspondiente.

La fecha inicial para su determinación será la del ingreso en la empresa, incluido el tiempo de aspirantazgo o aprendizaje, comenzando a devengarse a partir del día 1 del mes siguiente en que se cumpla el cuatrienio.

Artículo 21.- Plus consolidado.- (sustituye al complemento a la protección familiar).

Como consecuencia de lo pactado en el convenio suscrito para los años 1998-1999 sobre el concepto económico "complemento a la protección familiar", en el que las partes firmantes acordaron la supresión definitiva del concepto y tratamiento de dicho complemento, tanto en los aspectos normativos como retributivos, que hasta el 31 de diciembre de 1999 se contemplaban y aplicaban, se asumen por ambas partes los siguientes compromisos:

a) Los trabajadores mantendrán y consolidarán el complemento por matrimonio o por cada hijo que tuviese devengado a la indicada fecha, a cuyo efecto percibirán por este concepto la cantidad de 66,57 euros mensuales por matrimonio y, en su caso, 4,84 euros mensuales por cada hijo.

b) Los importes obtenidos, al amparo de lo previsto en la letra a) se mantendrán invariables y por tiempo indefinido como un complemento retributivo "ad personam", es decir, no sufrirán modificaciones en ningún sentido y por ninguna causa, extinguiéndose juntamente con la extinción del contrato del trabajador afectado con su empresa. Dicho complemento retributivo "ad personam", que estará sujeto a cotización a la Seguridad Social, se reflejará en los recibos oficiales de salarios con la denominación de "plus consolidado".

I.2.- Complementos por razón del puesto de trabajo.**Artículo 22.- Idiomas.**

Los trabajadores con conocimientos acreditados ante su empresa de una o más lenguas o idiomas nacionales y extranjeros, siempre que el uso de estos fuera requerido y pactado por escrito con la empresa, percibirán un aumento del 10% de su salario base por cada idioma.

Artículo 23.- Gratificación especial por ornamentación de escaparates.

El personal que no estando clasificado como escaparatasta, realice no obstante, con carácter normal, la función de ornamentación de escaparates, tendrá derecho en concepto de gratificación especial, a un plus del 10 por ciento de su salario base y aumentos por años de servicio.

Artículo 24.- Plus de nocturnidad.

Se considerará trabajo nocturno el realizado entre las diez de la noche y las seis de la mañana.

Salvo que el salario se haya establecido atendiendo a que el trabajo sea nocturno por su propia naturaleza o se haya acordado la compensación de este trabajo por descansos, por cada una de las horas trabajadas en el indicado período nocturno, el trabajador tendrá derecho a percibir, en concepto de plus de nocturnidad, la cantidad de 1,31 euros por hora trabajada.

En todo lo no previsto en el presente artículo, se estará a lo dispuesto en el artículo 36 del Estatuto de los Trabajadores.

I.3.- Complementos por razón de cantidad.**Artículo 25.- Horas extraordinarias.**

Las horas extraordinarias se compensarán preferentemente mediante su abono en la siguiente cuantía: se fija un valor unitario para todas las categorías profesionales, cifrado en 9,05 euros por hora extraordinaria realizada, salvo las trabajadas en vísperas de Navidad y Reyes, así como las que se realicen con motivo de los domingos y festivos en que se aperturen los establecimientos, que se abonarán a razón de 11,89 euros hora.

No obstante, por acuerdo entre la empresa y el trabajador, se podrá optar por que sean compensadas mediante descanso retribuido dentro de los cuatro meses siguientes a su realización, concentrándose su disfrute a razón de una semana por cada veintitrés horas realizadas. En los supuestos de contratos a tiempo parcial, la compensación será a razón de 1,75 horas por hora trabajada.

El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a 80 al año, salvo lo previsto en el artículo 35.3 del Estatuto de los Trabajadores.

La prestación de trabajo en horas extraordinarias será voluntaria por parte del trabajador dentro de los límites señalados en el apartado anterior.

La realización de horas extraordinarias se registrará día a día y se totalizará semanalmente, entregando copia del resumen semanal al trabajador en el parte correspondiente.

1.4.- De vencimiento periódico superior al mes.

Artículo 26.- Gratificaciones extraordinarias.

Las gratificaciones extraordinarias de Navidad y 24 de junio (que sustituye a la de 18 de julio y se denominará paga de Verano), serán equivalentes al importe de una mensualidad cada una.

Dichas gratificaciones se abonarán en las fechas siguientes:

- La de Navidad, el 15 de diciembre, si éste fuese festivo, el día laborable inmediato anterior.
- La de 24 de junio, el día laborable inmediatamente anterior a dicha fecha, caso de ser festivo el citado 24.

Cada gratificación estará constituida por el sueldo base y, en su caso, los aumentos por años de servicio y el plus consolidado. El importe de dichas gratificaciones será prorrateable en proporción al tiempo trabajado durante el año, computándose como tal el correspondiente a enfermedad justificada, accidente de trabajo, vacaciones y permisos retribuidos.

Gratificación en función de las ventas o beneficios.- El importe de esta gratificación será, como mínimo, de una mensualidad al año, abonándose a razón del salario base y, en su caso, aumentos por años de servicio y el plus consolidado.

Dicha gratificación, se abonará por las empresas antes del día 28 de febrero. Su importe será proporcional al tiempo trabajado durante el mismo, computándose como tal el correspondiente a enfermedad justificada, accidente de trabajo, vacaciones y permisos retribuidos.

II.- PERCEPCIONES NO SALARIALES

Artículo 27.- Salidas, viajes y dietas.

El personal al que se confiere alguna comisión de servicio fuera de su residencia habitual de trabajo tendrá derecho a que se le abonen los gastos que hubiere efectuado, previa presentación de los justificantes correspondientes.

Dichos gastos no podrán ser superiores, cuando se trate de media dieta, al 80% del salario base diario de cada categoría profesional y, en el caso de la dieta completa, al 200% del salario base diario de su categoría.

Este límite máximo, no libera al trabajador de la obligación de presentar los justificantes de gastos.

En el caso de los traslados regulados en el apartado 4º del artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores, las dietas estarán constituidas por los gastos que se justifiquen sin que opere el límite máximo del párrafo anterior.

En compensación de aquellos gastos cuya justificación no resulte posible, el personal tendrá derecho, además, a una dieta de 4,77 y 10,00 euros diarios, respectivamente, según que el desplazamiento sea por media jornada o por jornada completa.

En los desplazamientos en que el trabajador utilice vehículo propio, se abonará por la empresa 0,19 euros por Km. recorrido. Este importe deberá estar siempre ajustado al fijado en cada momento en el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Artículo 28.- Plus de transporte.

Se establece un plus de transporte urbano, por jornada completa de trabajo, para todos los trabajadores afectados por el presente Convenio, en la cuantía de 114,93 euros mensuales.

En caso de no asistencia al trabajo, se descontarán de la cantidad indicada 4,61 euros, por día laborable.

Artículo 29.- Quebranto de moneda.

Previo acuerdo entre empresa y trabajador pactado por escrito, el quebranto de moneda se otorga, como percepción extrasalarial, a los trabajadores con categoría profesional distinta a la de Cobrador, que realicen con carácter habitual y permanente las funciones propias de esta categoría, para compensar posibles perjuicios por errores en el manejo habitual de moneda.

Los trabajadores percibirán por este concepto la cantidad de 68,80 euros por mes efectivo trabajado.

Los trabajadores afectados por el presente artículo, deberán reponer a su costa el dinero que falte en las operaciones que realicen por razón de este trabajo. Tal reposición no habrá de producirse, cuando la falta fuere debida a atraco sufrido por el trabajador, circunstancia que habrá de constatarse fehacientemente.

Definición de Cobrador.- Es el empleado que tiene como ocupación habitual realizar por cuenta de una sola empresa comercial cobros y pagos fuera del establecimiento.

III.- INDEMNIZACIONES

Artículo 30.- Complemento a la incapacidad temporal.

Durante el tiempo en que un trabajador permanezca en situación de incapacidad temporal debida a enfermedad común o accidente no laboral, la empresa abonará, como complemento a la prestación económica por dichas contingencias:

· En las dos primeras bajas del año, la cantidad necesaria para completar hasta el 80 % de su sueldo base, antigüedad y plus consolidado, en su caso, así como cualquier otro concepto retributivo fijo que con carácter voluntario o pactado con el trabajador le venga abonando la empresa, desde el 1º al 20 día de la baja, y el 100% de dichos conceptos retributivos a partir del día 21 y hasta un máximo de 15 meses.

En la tercera y sucesivas bajas dentro de un mismo año, la cantidad necesaria para completar hasta el 70% de su sueldo base, antigüedad y plus consolidado, en su caso, así como cualquier otro concepto retributivo fijo que con carácter voluntario o pactado

con el trabajador le venga abonando la empresa, desde el 1º al 20 día de la baja, y el 100% de dichos conceptos retributivos a partir del día 21 y hasta un máximo de 15 meses.

Cuando la situación obedezca a accidente laboral o enfermedad profesional, la empresa abonará, como complemento a la prestación económica por dichas contingencias, la cantidad necesaria para completar hasta el 100 % de su sueldo base, antigüedad y plus consolidado, en su caso, así como cualquier otro concepto retributivo fijo que con carácter voluntario o pactado con el trabajador le venga abonando la empresa, a partir del día 1º de la baja y hasta un máximo de 18 meses.

Artículo 31.- Indemnización por cese.

Los trabajadores que, con al menos diez años de antigüedad en la empresa, causen baja voluntaria en la misma a partir de los sesenta años y hasta los 65 años, podrán acogerse a una de las siguiente opciones:

a) Disfrutar del período de vacaciones retribuidas que resulte de la aplicación de la siguiente escala:

- A los 60 años: 10 meses.
- A los 61 años: 9 meses.
- A los 62 años: 8 meses.
- A los 63 años: 7 meses.
- A los 64 años: 6 meses.
- A los 65 años: 5 meses.

Para ejercer este derecho, habrá de solicitarse en el plazo de tres meses una vez cumplida la edad correspondiente.

La empresa hará entrega al trabajador que ejerza este derecho de un certificado acreditativo de su disfrute, en el que constará el número de meses.

Durante este período, se percibirá la retribución correspondiente al período vacacional, constituida por el salario base y, en su caso, los aumentos periódicos por años de servicio y el plus consolidado.

b) Disfrutar del período de vacaciones retribuidas que resulte de la aplicación de la siguiente escala:

- A los 60 años: 8 meses.
- A los 61 años: 7 meses.
- A los 62 años: 6 meses.
- A los 63 años: 5 meses.
- A los 64 años: 4 meses.
- A los 65 años: 3 meses.

El disfrute de estas vacaciones se hará efectivo con la correspondiente antelación a la fecha del cese, debiendo comunicar el trabajador de forma fehaciente y con la debida anticipación a la empresa su decisión.

La empresa hará entrega al trabajador que ejerza este derecho de un certificado acreditativo de su disfrute, en el que constará el número de meses.

Durante este período, se percibirá la retribución correspondiente al período vacacional, constituida por el salario base y, en su caso, los aumentos periódicos por años de servicio y el plus consolidado.

Artículo 32.- Ayuda por defunción.

En el caso de fallecimiento del trabajador con un año al menos perteneciendo a la empresa, ésta queda obligada a satisfacer a sus derecho habientes el importe de CUATRO MENSUALIDADES iguales, cada una de ellas, a la última que el trabajador viniere percibiendo, incrementada con todos los emolumentos inherentes a la misma.

Artículo 33.- Póliza de accidente.

Las empresas incluidas en el ámbito de aplicación del presente Convenio, concertarán una póliza de seguros que cubra los riesgos de muerte o invalidez en grado de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez por causa de accidente laboral, por la que, caso de que alguno de sus productores sufra tal circunstancia, cause a favor de sus beneficiarios de la Seguridad Social o, en su defecto, de sus herederos legales, el derecho a la percepción de una indemnización por importe de 11.745 €, en caso de muerte y de 18.456 € en caso de invalidez.

IV.- OTRAS ESTIPULACIONES

Artículo 34.- Anticipos.

Las retribuciones que se fijan en el presente Convenio se entenderán sobre jornada completa, pudiendo hacerse el abono por semanas o meses, teniendo el trabajador derecho a percibir antes de que llegue el día señalado para el pago, anticipos a cuenta del trabajo realizado hasta el 90 por ciento de la retribución devengada.

Artículo 35.- Cláusula de descuelgue.

Los porcentajes de incremento salarial establecidos en el presente Convenio no serán de necesaria y obligada aplicación para aquellas empresas que acrediten objetiva y fehacientemente situaciones de déficit o pérdidas en los dos últimos ejercicios.

En estos casos se trasladará a las partes la fijación del aumento de salarios.

Para valorar esta situación, se tendrán en cuenta circunstancias tales como el insuficiente nivel de producción y ventas y se atenderán los datos que resulten de la contabilidad de las empresas, de sus balances y de sus cuentas de resultados.

Las empresas en las que, a su juicio, concurren las circunstancias expresadas, comunicarán a los representantes de los trabajadores su deseo de acogerse al procedimiento regulado en esta cláusula, en el plazo de un mes a contar de la fecha de publicación de este Convenio en el B.O.P.. En la misma forma será obligatoria su comunicación a la Comisión Paritaria del Convenio.

En el plazo de veinte días naturales siguientes a contar de esta comunicación, la empresa facilitará a los representantes de los trabajadores la documentación a que se ha hecho referencia en el párrafo segundo, y dentro de los siguientes diez días las partes acordarán la procedencia o improcedencia de la aplicación de esta cláusula.

El resultado de esta negociación será comunicado a la Comisión Paritaria del Convenio en el plazo de los cinco días siguientes a haberse producido el acuerdo o desacuerdo, procediéndose de la forma siguiente:

a) En caso de acuerdo, la empresa y los representantes de los trabajadores negociarán la determinación de las nuevas condiciones salariales.

b) De no existir acuerdo, la Comisión Paritaria examinará los datos puestos a su disposición, pudiendo recabar la documentación complementaria que estime pertinente para una mejor o más completa información y oír a las partes.

La Comisión Paritaria dispondrá de un plazo no superior a un mes, a partir de que las partes le den traslado del desacuerdo, para pronunciarse sobre si en la empresa solicitante concurren o no las circunstancias exigidas en el párrafo primero de esta cláusula.

Ante la falta de acuerdo de la Comisión Paritaria, quedará abierta la vía administrativa o jurisdiccional competente.

Los plazos establecidos en esta cláusula serán de caducidad a todos los efectos.

En todo caso, debe entenderse que lo establecido en los párrafos anteriores sólo afectará al concepto salarial, hallándose obligadas las empresas afectadas por el contenido del resto de lo pactado en este Convenio.

Los representantes de los trabajadores, así como los miembros de la Comisión Paritaria, en su caso, están obligados a tratar y mantener en la mayor reserva la información recibida y los datos a que hayan tenido acceso como consecuencia de lo establecido en los párrafos anteriores, observando, por consiguiente, respecto de todo ello, sigilo profesional.

No podrán hacer uso de esta cláusula las empresas durante dos años consecutivos.

Finalizado el periodo de descuelgue las empresas afectadas se obligan a proceder a la actualización inmediata de los salarios de los trabajadores, para ello, se aplicarán sobre los salarios iniciales los diferentes incrementos pactados durante el tiempo que duró la aplicación de esta cláusula.

Artículo 36.- Anticipos reintegrables.

Los trabajadores fijos de plantilla y los contratados con mas de un año de antigüedad en la empresa, previa solicitud escrita, tendrán derecho a percibir un anticipo a cuenta de sus haberes, sin interés y por un importe que no podrá exceder de tres mensualidades de su liquido a percibir, siempre que acrediten la necesidad económica sobrevenida por alguna de estas circunstancias:

- Larga enfermedad, entendiéndose por tal la que conlleve un periodo de convalecencia superior a los sesenta días, u hospitalización por igual periodo, del trabajador, su cónyuge, e hijos no emancipados.

- Fallecimiento del cónyuge o hijos no emancipados.

- Pérdida del puesto de trabajo del cónyuge.

- Adquisición de primera vivienda.

- Matrimonio del trabajador.

Se entenderá que no concurren las circunstancias que afectan al cónyuge, en los supuestos de separación legal.

La dirección de la empresa, una vez constatada la circunstancia alegada, procederá a la concesión del anticipo solicitado, en el plazo máximo de un mes a partir de la fecha de su solicitud, documentándose la referida concesión, haciéndose constar la cantidad que, de común acuerdo, convengan las partes, cuya cuantía no podrá ser inferior a una mensualidad ni superior a tres, así como sus cuotas de amortización que se fijan en 60, 90 ó 120 euros mensuales, según que la cuantía del anticipo corresponda a uno, dos o tres meses, debiendo ser detraídas de la nómina.

No obstante, en el supuesto de que el trabajador dejara de prestar servicio en la empresa durante la vigencia del anticipo, ésta queda facultada para detraer de la liquidación-finiquito correspondiente el montante a que ascienda la suma pendiente de amortización.

En todo caso, no se atenderán aquellas solicitudes que excedan del 15% de la plantilla.

Igualmente, no podrá formalizarse nueva solicitud hasta la total amortización del anterior anticipo y hasta transcurridos seis meses.

TITULO V.- FUNCIONES Y CLASIFICACION DEL PERSONAL

Artículo 37.- Conductor.

Es el empleado que, estando en posesión de cualquier clase de carnet de conducir, se contrata únicamente para conducir vehículos, sin necesidad de conocimientos mecánicos y con la obligación de dirigir el acondicionamiento de la carga, con participación activa en ello, situándose en la caja del vehículo si ello fuese necesario, mas sin el traslado de los bultos desde el lugar en que se encuentren hasta el vehículo y viceversa.

Se establecen tres categorías de conductor, según el permiso de conducir mínimo requerido para el vehículo a conducir y con independencia del que realmente posea el trabajador. Estas serán las siguientes:

a) Conductor de primera: será el que conduzca vehículos que requieran permiso de conducir de la clase E o C.

b) Conductor de segunda: será el que conduzca vehículos que requieran permiso de conducir de la clase B.

c) Conductor de tercera: será el que conduzca vehículos que requieran permiso de conducir de la clase A.

El cambio de permiso de conducir no implicará el ascenso de categoría.

Artículo 38.- Conductor-Repartidor.

Se mantiene la categoría de conductor-repartidor que quedará incluida dentro de las específicas como personal de servicios y actividades auxiliares, con la siguiente definición:

Conductor-Repartidor. Es el trabajador en posesión de permiso de conducir vehículos de tracción mecánica, que conoce las mercancías de su establecimiento a nivel de identificación y uso y sabe las prácticas de embalado, enfardado, recepción y facturación de éstas, contratado por la empresa para el reparto, entrega domiciliaria y transporte de aquéllas dentro y fuera del establecimiento, pudiendo cobrarlas cuando así se le encomendare, conduciendo el vehículo utilizado en esta tarea.

Se establecen tres categorías de conductor-repartidor, según el permiso de conducir mínimo requerido para el vehículo a conducir y con independencia del que realmente posea el trabajador. Estas serán las siguientes:

- a) Conductor-repartidor de primera: será el que conduzca vehículos que requieran permiso de conducir de la clase E o C.
- b) Conductor-repartidor de segunda: será el que conduzca vehículos que requieran permiso de conducir de la clase B.
- c) Conductor-repartidor de tercera: será el que conduzca vehículos que requieran permiso de conducir de la clase A.

En caso de que los conductores del artículo anterior optasen por el cambio a esta categoría de acuerdo con la empresa, pactado por escrito, dichos conductores mantendrán la siguiente clasificación:

- Conductor de primera igual a conductor-repartidor de primera.
- Conductor de segunda igual a conductor-repartidor de segunda.
- Conductor de tercera igual a conductor-repartidor de tercera.

Artículo 39.- Dependiente cajera de supermercados, autoservicios y almacenes.

Es el personal que tiene que efectuar los cobros de mercancías o abonos a clientes marcando estas operaciones en las cajas registradoras y controlando la salida de público a través de su zona de trabajo, manteniendo la misma en condiciones de orden y limpieza.

Como función complementaria y para el periodo en que no es necesario su presencia, realizará las tareas que a continuación se determinan:

- Marcaje, comprobación y acondicionamiento de mercancías. Reposición y colocación de mercancías en la sala de ventas.
- Acondicionamiento y adentamiento de los lineales de ventas previo a su reposición.
- Realizar el conteo y, una vez terminado, proceder al control de ingresos.

Artículo 40.- Ayudante de dependiente cajera de supermercados, autoservicios y almacenes.

Es el empleado menor de veintidós años que auxilia en sus funciones a la dependiente cajera, pudiendo realizar por sí cuantas operaciones han quedado descritas como de la competencia de dicha categoría profesional.

No obstante, esta categoría podrá establecerse para los trabajadores mayores de veintidós años, cuando sean de nuevo ingreso en la empresa. En este caso, una vez que alcancen un año de profesionalidad en esta categoría pasarán automáticamente a la categoría de dependiente-cajera.

Artículo 41.- Personal de limpieza.

Se mantiene la categoría de personal de limpieza que quedará incluido dentro de las específicas como personal de servicios y actividades auxiliares, con la siguiente definición: Es el contratado para el aseo y limpieza de los locales y mobiliario de la empresa.

Cuando para ello se le requiera, podrá realizar las funciones que le corresponden al mozo, con las siguientes limitaciones, en el caso de ser femenino, la de no realizar trabajos especialmente peligrosos, insalubres o penosos para su naturaleza, así como los que puedan afectar a su situación de embarazo o maternidad. Caso de realizar tales funciones, percibirá la retribución correspondiente a dicha categoría profesional.

Artículo 42.- Aprendiz.

Esta categoría sólo podrá establecerse para trabajadores de hasta 19 años, con los que no se concierte un contrato de trabajo para la formación.

TITULO VI.- CONTRATACION Y EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL**Artículo 43.- Contratos de duración determinada.**

1.- *Contrato por obra o servicio determinado.*- Se estará a lo dispuesto en el artículo 15.1.a) del Estatuto de los Trabajadores. De conformidad a lo previsto en dicho artículo, se identifican como trabajos o tareas con sustantividad propia, dentro de la actividad normal de las empresas del sector, que pueden cubrirse con contratos para la realización de obras o servicios determinados, los siguientes:

- a) Las campañas específicas.
- b) La consolidación comercial en los casos de creación o ampliación de un establecimiento.
- c) Las ferias, exposiciones y ventas especiales.
- d) Las promociones de productos o servicios propios o de terceros.
- e) Los aniversarios.
- f) Y cualquiera otra tarea comercial que presente perfiles propios o diferenciados del resto de la actividad.

2.- *Contrato eventual.*- Se podrá celebrar este contrato cuando las circunstancias del mercado o la acumulación de tareas así lo exigieran, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.

Al amparo de lo establecido en el artículo 3.2.b) del Real Decreto 2720/1998, por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, se modifica la duración máxima de los contratos que se formalicen o se encuentren en vigor a la firma del presente Convenio.

En tal sentido, se establece que la duración máxima de estos contratos será de doce meses dentro de un periodo de dieciocho meses, computándose el mismo a partir de la fecha en que se produzca la causa o circunstancia que justifique su utilización.

En caso de que se concierte por un plazo inferior a doce meses podrá ser prorrogado, por una sola vez, mediante acuerdo de las partes, sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicho límite máximo.

3.- *Contrato de interinidad.*- Se podrá celebrar cuando se trate de sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, siempre que en el contrato de trabajo se especifique el nombre del sustituido y la causa de su sustitución.

Artículo 44.- Contrato para la formación.

El contrato para la formación tendrá por objeto la adquisición de la formación teórica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o puesto de trabajo que requiera un determinado nivel de cualificación.

A) Se podrá celebrar con trabajadores mayores de 16 años y menores de veinticinco años que carezcan de la titulación requerida para realizar un contrato en prácticas. No se aplicará el límite máximo de edad cuando el contrato se concierte con un trabajador minusválido.

B) La duración mínima del contrato será de 6 meses y la máxima de 2 o 3 años, atendiendo a las categorías y puestos de trabajo que se relacionan, extraídos de la tabla salarial, anexo I del presente Convenio:

- Dependiente, tres años de duración máxima.
- Oficial Administrativo, tres años de duración máxima.
- Dibujante, Escaparatista, Rotulista, Cortador y Profesionales de oficio de 1ª y 2ª, dos años de duración máxima.

C) No se podrán celebrar contratos para la formación que tengan por objeto la cualificación para un puesto de trabajo que haya sido desempeñado con anterioridad por el trabajador en la misma empresa por tiempo superior a doce meses.

D) El tiempo dedicado a la formación teórica dependerá de las características del oficio o puesto de trabajo a desempeñar y del número de horas establecido para el módulo formativo adecuado a dicho puesto u oficio, sin que, en ningún caso, pueda ser inferior al 15 por ciento de la jornada máxima prevista en el presente convenio.

Respetando el límite anterior, el tiempo dedicado a la formación teórica sólo podrá concentrarse por semanas o meses.

Sólo cuando en la localidad donde radique el centro de trabajo no exista centro de formación acreditado por la Administración competente para impartir el curso de formación adecuado al objeto del contrato, dicha formación podrá dispensarse a través de centros de enseñanza a distancia igualmente acreditados.

E) El contrato para la formación se presumirá de carácter común u ordinario cuando el empresario incumpla en su totalidad sus obligaciones en materia de formación teórica.

Así mismo, en el supuesto de que el trabajador continuase en la empresa al término del contrato, éste se entenderá convertido en indefinido.

En todo lo no previsto en el presente artículo, se estará a lo dispuesto en el artículo 11.2 del Estatuto de los Trabajadores, en su nueva redacción dada por la Ley 63/1997, de 26 de diciembre, y sus normas de desarrollo.

Artículo 45.- Contratación de los discapacitados.

Las empresas que empleen a un número de 50 o más trabajadores vendrán obligadas a que de entre ellos, al menos, el 2 por ciento sean trabajadores discapacitados. Dicho cómputo se realizará sobre la plantilla total de la empresa correspondiente, cualquiera que sea el número de centros de trabajo de aquélla y cualquiera que sea la forma de contratación laboral que vincule a los trabajadores de la empresa.

En todo lo no previsto en el presente artículo, se estará a lo dispuesto en el artículo 38.1 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de Minusválidos.

Artículo 46.- Copia básica de los contratos.

De conformidad a lo dispuesto en el artículo 8.3.a) del Estatuto de los Trabajadores, las empresas afectadas por el presente Convenio deberán entregar a la representación legal de los trabajadores (Delegados de Personal o Comité de Empresa) una copia básica de todos los contratos que deban celebrarse por escrito, salvo los relativos a una relación especial de alta dirección, en un plazo no superior a diez días desde la formalización del mismo. Dicha copia básica deberá ser firmada por la representación legal de los trabajadores, para su posterior remisión a la Oficina de Empleo, junto con el contrato.

Caso de no existir representación legal de los trabajadores, también deberá formalizarse y remitirse a la Oficina de Empleo dicha copia básica.

Artículo 47.- Fomento de la contratación indefinida.

Previsión de transformación de contratos temporales a efectos de cumplimientos de los requisitos establecidos para la solicitud de incentivos autonómicos a la contratación indefinida.

Los contratos temporales o de duración determinada que se transformen en indefinidos, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, podrán acogerse a las ayudas previstas en el Capítulo III de la Orden de 21 de julio de 2005 (BOJA nº 146 de 28 de julio) que desarrolla lo establecido en el Capítulo IV del Decreto 149/2005, de 14 de junio (BOJA nº 122 de 24 de junio).

Artículo 48.- Empresas de Trabajo Temporal.

Las partes signatarias del presente Convenio velarán por que, en el ámbito funcional del mismo, se garantice el más exacto cumplimiento de la normativa aplicable a las Empresas de Trabajo Temporal, por lo que, de conformidad a lo establecido en los

artículos 6.2 y 7 de la Ley 14/1994, la utilización de los contratos de puesta a disposición se limitará a los supuestos y con la duración siguientes:

a) Para la realización de una obra o servicio determinado cuya ejecución aunque limitada en el tiempo es, en principio, de duración incierta. Su duración coincidirá con el tiempo durante el cual subsista la causa que motivó el contrato.

b) Para atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. Su duración no podrá exceder de seis meses.

c) Para sustituir a trabajadores de la empresa con derecho a reserva de puesto de trabajo. Su duración coincidirá con el tiempo durante el cual subsista la causa que motivó el contrato.

d) Para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección o promoción. Su duración no podrá exceder de tres meses.

En todo caso, se estará a lo que resulte de las actuaciones llevadas a cabo por el Grupo Tripartito, cuyo establecimiento se anuncia en el Acuerdo Interconfederal para la Estabilidad del Empleo, en todos aquellos aspectos que permitan un mejor funcionamiento de las citadas empresas.

Asimismo, de acuerdo con la modificación del artículo 17 de dicha Ley, los trabajadores de las Empresas de Trabajo Temporal puestos a disposición tendrán derecho a presentar a través de los representantes de los trabajadores de las empresas usuarias reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral. Los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria tendrán atribuida la representación de los trabajadores en misión mientras ésta dure, a efectos de formular cualquier reclamación en relación con las condiciones de ejecución de la actividad laboral, en todo aquello que atañe a la prestación de sus servicios en éstas.

Lo dispuesto en el párrafo anterior no será de aplicación a las reclamaciones del trabajador respecto de la empresa de trabajo temporal de la cual depende.

El personal en misión percibirá su retribución en los términos previstos en el Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal vigente en cada momento.

TITULO VII.- MOVILIDAD GEOGRAFICA

Artículo 49.- Traslados.

Los traslados del personal a plaza distinta de donde trabaja podrán ser voluntarios o forzosos.

El traslado voluntario es el concedido por la Empresa a instancia del trabajador cuando haya vacante que por su categoría pueda cubrir.

El traslado forzoso podrá ser impuesto en la forma prevista en el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores.

En el supuesto de traslado forzoso, el trabajador percibirá una compensación por los gastos que se le ocasionen con tal motivo, compensación que comprenderá tanto los gastos propios como los de los familiares a su cargo. Además, la empresa deberá abonarle en concepto de gastos extraordinarios una cuantía equivalente al importe de una mensualidad de todos los conceptos.

TITULO VIII.- SUSPENSIÓN Y EXTINCIÓN DE LA RELACION LABORAL

Artículo 50.- Conciliación de la vida familiar y laboral.

1.- Suspensión con reserva de puesto de trabajo.

El contrato de trabajo podrá suspenderse por maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo, riesgo durante la lactancia natural de un menor de nueve meses y adopción o acogimiento, tanto preadoptivo como permanente o simple, de conformidad con el Código Civil o las leyes civiles de las Comunidades Autónomas que lo regulen, siempre que su duración no sea inferior a un año, aunque éstos sean provisionales, de menores de seis años o de menores de edad que sean mayores de seis años cuando se trate de menores discapacitados o que por sus circunstancias y experiencias personales o por provenir del extranjero, tengan especiales dificultades de inserción social y familiar debidamente acreditadas por los servicios sociales competentes.

a) En el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El período de suspensión se distribuirá a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. En caso de fallecimiento de la madre, con independencia de que ésta realizara o no algún trabajo, el otro progenitor podrá hacer uso de la totalidad o, en su caso, de la parte que reste del período de suspensión, computado desde la fecha del parto, y sin que se descuente del mismo la parte que la madre hubiera podido disfrutar con anterioridad al parto. En el supuesto de fallecimiento del hijo, el período de suspensión no se verá reducido, salvo que, una vez finalizadas las seis semanas de descanso obligatorio, la madre solicitara reincorporarse a su puesto de trabajo.

No obstante lo anterior, y sin perjuicio de las seis semanas inmediatamente posteriores al parto de descanso obligatorio para la madre, en el caso de que ambos progenitores trabajen, la madre, al iniciarse el período de descanso por maternidad, podrá optar por que el otro progenitor disfrute de una parte determinada e ininterrumpida del período de descanso posterior al parto bien de forma simultánea o sucesiva con el de la madre. El otro progenitor podrá seguir haciendo uso del período de suspensión por maternidad inicialmente cedido, aunque en el momento previsto para la reincorporación de la madre al trabajo ésta se encuentre en situación de incapacidad temporal.

En el caso de que la madre no tuviese derecho a suspender su actividad profesional con derecho a prestaciones de acuerdo con las normas que regulen dicha actividad, el otro progenitor tendrá derecho a suspender su contrato de trabajo por el periodo que hubiera correspondido a la madre, lo que será compatible con el ejercicio del derecho reconocido en el apartado d) de este artículo.

En los casos de parto prematuro y en aquellos en que, por cualquier otra causa, el neonato deba permanecer hospitalizado a continuación del parto, el período de suspensión podrá computarse, a instancia de la madre, o en su defecto, del otro progenitor, a partir de la fecha del alta hospitalaria. Se excluyen de dicho cómputo las seis semanas posteriores al parto, de suspensión obligatoria del contrato de la madre.

En los casos de partos prematuros con falta de peso y aquellos otros en que el neonato precise, por alguna condición clínica, hospitalización a continuación del parto, por un período superior a siete días, el período de suspensión se ampliará en tantos días como el nacido se encuentre hospitalizado, con un máximo de trece semanas adicionales, y en los términos en que reglamentariamente se desarrolle.

b) En los supuestos de adopción y de acogimiento, de acuerdo con el artículo 45.1.d) del Estatuto de los Trabajadores, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliable en el supuesto de adopción o acogimiento múltiples en dos semanas por cada menor a partir del segundo. Dicha suspensión producirá sus efectos, a elección del trabajador, bien a partir de la resolución judicial por la que se constituye la adopción, bien a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, provisional o definitivo, sin que en ningún caso un mismo menor pueda dar derecho a varios períodos de suspensión.

En caso de que ambos progenitores trabajen, el período de suspensión se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva, siempre con períodos ininterrumpidos y con los límites señalados.

En los casos de disfrute simultáneo de períodos de descanso, la suma de los mismos no podrá exceder de las dieciséis semanas previstas en los párrafos anteriores o de las que correspondan en caso de parto, adopción o acogimiento múltiples.

En el supuesto de discapacidad del hijo o del menor adoptado o acogido, la suspensión del contrato a que se refiere este apartado tendrá una duración adicional de dos semanas. En caso de que ambos progenitores trabajen, este período adicional se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva y siempre de forma ininterrumpida.

Los períodos a los que se refiere el presente apartado podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, previo acuerdo entre los empresarios y los trabajadores afectados, en los términos que reglamentariamente se determinen.

En los supuestos de adopción internacional, cuando sea necesario el desplazamiento previo de los progenitores al país de origen del adoptado, el período de suspensión, previsto para cada caso en el presente apartado, podrá iniciarse hasta cuatro semanas antes de la resolución por la que se constituye la adopción.

Los trabajadores se beneficiarán de cualquier mejora en las condiciones de trabajo a la que hubieran podido tener derecho durante la suspensión del contrato en los supuestos a que se refiere este apartado, así como en los previstos en los dos siguientes apartados.

c) En el supuesto de riesgo durante el embarazo o de riesgo durante la lactancia natural, en los términos previstos en el artículo 26 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, la suspensión del contrato finalizará el día en que se inicie la suspensión del contrato por maternidad biológica o el lactante cumpla nueve meses, respectivamente, o, en ambos casos, cuando desaparezca la imposibilidad de la trabajadora de reincorporarse a su puesto anterior o a otro compatible con su estado.

d) Suspensión del contrato de trabajo por paternidad. En los supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento de acuerdo con el artículo 45.1.d) del Estatuto de los Trabajadores, el trabajador tendrá derecho a la suspensión del contrato durante trece días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo a partir del segundo. Esta suspensión es independiente del disfrute compartido de los periodos de descanso por maternidad regulados en el apartado a).

En el supuesto de parto, la suspensión corresponde en exclusiva al otro progenitor. En los supuestos de adopción o acogimiento, este derecho corresponderá sólo a uno de los progenitores, a elección de los interesados; no obstante, cuando el período de descanso regulado en el apartado a) sea disfrutado en su totalidad por uno de los progenitores, el derecho a la suspensión por paternidad únicamente podrá ser ejercido por el otro.

El trabajador que ejerza este derecho podrá hacerlo durante el periodo comprendido desde la finalización del permiso por nacimiento de hijo, previsto legal o convencionalmente, o desde la resolución judicial por la que se constituye la adopción o a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, hasta que finalice la suspensión del contrato regulada en el apartado a) o inmediatamente después de la finalización de dicha suspensión.

La suspensión del contrato a que se refiere este artículo podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o en régimen de jornada parcial de un mínimo del 50 por 100, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador, y conforme se determine reglamentariamente.

El trabajador deberá comunicar al empresario, con la debida antelación, el ejercicio de este derecho en los términos establecidos, en su caso, en los convenios colectivos.

2.- Reducción de la jornada por motivos familiares.

a) Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple.

La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo establecido en aquélla.

Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o por el padre en caso de que ambos trabajen.

b) Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de ocho años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquélla.

Tendrá el mismo derecho quien precise encargarse del cuidado directo de un familiar, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo, y que no desempeñe actividad retribuida.

La reducción de jornada contemplada en el presente apartado constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

c) La concreción horaria y la determinación del período de disfrute del permiso de lactancia y de la reducción de jornada, previstos en los apartados anteriores, corresponderá al trabajador, dentro de su jornada ordinaria. El trabajador deberá preavisar al empresario con quince días de antelación la fecha en que se reincorporará a su jornada ordinaria.

Las discrepancias surgidas entre empresario y trabajador sobre la concreción horaria y la determinación de los períodos de disfrute a que se ha hecho referencia, serán resueltas por la jurisdicción competente a través del procedimiento establecido en el artículo 138 bis de la Ley de Procedimiento Laboral.

3.- Excedencia por cuidado de familiares.

Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque éstos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

También tendrán derecho a un período de excedencia, de duración no superior a dos años, salvo que se establezca una duración mayor por negociación colectiva, los trabajadores para atender al cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida.

La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo periodo de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

Cuando un nuevo sujeto causante diera derecho a un nuevo período de excedencia, el inicio de la misma dará fin al que, en su caso, se viniera disfrutando.

El periodo en que el trabajador permanezca en situación de excedencia conforme a lo establecido en este artículo será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por el empresario, especialmente con ocasión de su reincorporación. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente.

Artículo 51.- Excedencias voluntarias.

Podrán solicitar la excedencia voluntaria todos los trabajadores con al menos una antigüedad en la empresa de un año.

La excedencia voluntaria se concederá por un plazo no menor a cuatro meses y no mayor a cinco años. Este derecho podrá ser ejercitado otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia.

El trabajador excedente conserva sólo un derecho preferente al reingreso en las vacantes de igual o similar categoría a la suya que hubiere o se produjeran en la empresa.

Artículo 52.- Excedencia por motivo de estudios.

El trabajador, siempre que lleve al menos un año de servicio en la empresa, podrá solicitar excedencia voluntaria para cursar los estudios que le permitan la obtención de un título académico o profesional, a cuyo término tendrá derecho a ocupar obligatoriamente su plaza y en la misma categoría profesional que ostentaba, perdiendo tal derecho si no fuese solicitado por el interesado con anterioridad a la expiración del plazo por el que le fue concedida. La empresa podrá exigir justificantes de asistencia y aprovechamiento.

Esta excedencia podrá concederse por una sola vez o en varias veces, por un plazo no menor a un año y no mayor de cinco, no computándose a ningún efecto el periodo de tiempo en que los trabajadores permanezcan en tal situación, que no podrá afectar a más del 10% de la plantilla.

TITULO IX.- SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Artículo 53.- Seguridad y salud laboral.

Se estará a lo dispuesto en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales y demás normativa vigente sobre la materia.

Artículo 54.- Comisión Paritaria de Salud Laboral.-

Se constituye una Comisión de Salud Laboral con representación paritaria, compuesta por un miembro de cada una de las Organizaciones firmantes del presente Convenio.

La Comisión habrá de reunirse, al menos, dos veces al año, y su funcionamiento se realizará en la forma que la misma acuerde.

Funciones y trabajo a desarrollar.

1.- La promoción de la mejora de las condiciones de trabajo dirigida a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo.

2.- Promover el cumplimiento por los sujetos comprendidos en su ámbito de aplicación de la normativa de prevención de riesgos laborales.

3.- Promover la realización de actividades de información y formación de empresarios y trabajadores.

4.- Colaborar con las Administraciones pública competentes en materia laboral, en orden a la difusión de las actuaciones concretas que se planifiquen en este ámbito de actividad.

5.- Analizar la siniestralidad registrada en el sector, partiendo para ello de los datos que elabora el Centro Provincial de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

6.- Recabar de las Administraciones competentes así como de las instituciones implicadas, cuanta información se estime conveniente para un mejor conocimiento de la realidad del sector en materia preventiva.

7.- Cualquier otra función complementaria de las anteriores.

Artículo 55.- Reconocimiento Médico.

El empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo, de conformidad a lo establecido en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

Artículo 56.- Protección de la maternidad.

Si los resultados de la evaluación de los riesgos a que se refiere el artículo 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales revelasen un riesgo para la seguridad y la salud o una posible repercusión sobre el embarazo o la lactancia de las trabajadoras, el empresario adoptará las medidas necesarias para evitar la exposición a dicho riesgo.

Cuando la adopción de tales medidas no resultase posible o, a pesar de llevarlas a cabo, las condiciones de un puesto de trabajo pudieran influir negativamente en la salud de la trabajadora embarazada o en el feto, y así lo certifica el médico de la Seguridad Social, ésta deberá desempeñar un puesto de trabajo o función diferente y compatible con su estado.

El cambio de puesto o función se llevará a cabo de conformidad con las reglas y criterios que se apliquen en los supuestos de movilidad funcional y tendrá efectos hasta el momento en que el estado de salud de la trabajadora permita su reincorporación al anterior puesto.

En el supuesto de que no existiese puesto de trabajo o función compatible, la trabajadora podrá ser destinada a un puesto no correspondiente a su grupo o categoría equivalente, si bien conservará el derecho al conjunto de retribuciones de su puesto de origen.

Lo dispuesto en los apartados precedentes será también de aplicación durante el período de lactancia, si las condiciones de trabajo pudieran influir negativamente en la salud de la mujer o del hijo y así lo certificase el médico de la Seguridad Social.

Artículo 57.- Ropa de Trabajo.

A los trabajadores que proceda, se les proveerá obligatoriamente, por parte de la Empresa, de uniformes u otras prendas, en concepto de útiles de trabajo, de las conocidas y típicas para la realización de las distintas y diversas actividades que el uso viene aconsejando.

La provisión de tales prendas se ha de hacer al comenzar la relación laboral, en número de dos prendas, que se repondrán en anualidades sucesivas de manera conveniente o, al menos, en la mitad de las mismas.

Artículo 58.- Botiquín.

Se dispondrá en los centros de trabajo de los servicios higiénicos y de un botiquín con el material preciso para las curas de urgencia o que por su escasa importancia no requiera la intervención facultativa.

TITULO X- OTRAS DISPOSICIONES**Artículo 59.- Garantía de las condiciones laborales.**

Las empresas entregarán a cada trabajador que así lo solicite por escrito, en un plazo de 10 días, fotocopia del parte de alta en la Seguridad Social debidamente diligenciado en la Tesorería General de la Seguridad Social.

Artículo 60.- Registro del personal.

Sólo podrán realizarse registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y demás efectos particulares cuando sean necesarios para la protección del patrimonio empresarial y de los demás trabajadores de la empresa.

En su realización se respetará al máximo la dignidad e intimidad del trabajador y se contará con la asistencia de un representante legal de los trabajadores o de otro trabajador de la empresa siempre que se encuentre en el centro de trabajo.

Artículo 61.- Multas por aparcamiento indebido.

En el supuesto de que un trabajador, realizando las funciones de reparto de mercancías dentro del casco urbano, por carecer de espacios reservados a la carga y descarga o de estacionamiento autorizado, se le impusiera una multa por aparcamiento

indebido, la empresa vendrá obligada a su abono, previa comprobación de las circunstancias concurrentes en el correspondiente boletín de denuncia.

Artículo 62.- Retirada de carnet.

En el supuesto de que un trabajador realizando las funciones propias de su puesto de trabajo, empleando vehículo propio o de la empresa, le fuera retirado el permiso de conducir, la empresa vendrá obligada a acoplarle a otro puesto de trabajo, conservando su retribución y categoría durante este tiempo, siempre que no se deba a circunstancias imputables al mismo.

En caso de que mediare responsabilidad en el acto que ocasione la retirada del carnet, el trabajador será recolocado en otro puesto de trabajo, con derecho al percibo de la retribución correspondiente al mismo.

En los supuestos en que la retirada de carnet se produzcan por actos realizados por el trabajador haciendo uso de su vehículo y no cumpliendo funciones de la empresa, se estará a lo dispuesto en el párrafo precedente, salvo que concurran circunstancias de improcedencia temeraria, embriaguez y cualquier otra de similar naturaleza, en cuyo caso podrá la empresa proceder a su despido siempre que tal calificación venga dada por resolución judicial firme.

Artículo 63.- Compras en la Empresa.

A los trabajadores que efectúen compras en el establecimiento donde prestan sus servicios, se les aplicará el mismo trato preferencial que reciba el mejor de los clientes.

Artículo 64.- Acoso sexual.

De conformidad con la recomendación y el código de conducta relativo a la protección de la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, de 27 de noviembre de 1991, número 92/131 CEE, las empresas y los representantes legales de los trabajadores se comprometen a crear y mantener un entorno laboral donde se respete la dignidad y libertad sexual del conjunto de personas que trabajan en este ámbito laboral, actuando frente a todo comportamiento o conducta de naturaleza sexual, de palabra o acción, desarrollada en dicho ámbito, y que sea ofensiva para la trabajadora o el trabajador objeto de la misma.

Las quejas sobre este tipo de comportamientos podrán canalizarse a través de los representantes legales de los trabajadores, siguiéndose el procedimiento sancionador previsto en el Título XIII del presente Convenio.

Acreditada la falta, será calificada como muy grave y sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 84, a cuyo efecto constituirá una circunstancia agravante el hecho de que la conducta o comportamiento se lleve a cabo prevalidándose de una posición jerárquica.

Artículo 65.- Acoso moral en el trabajo.

Los trabajadores, en la relación de trabajo, tienen derecho al respeto a su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

Las demandas de tutela por acoso que se susciten en el ámbito de las relaciones jurídicas atribuidas al conocimiento del orden jurisdiccional social, se tramitarán conforme a las disposiciones establecidas en el Capítulo XI de la Ley de Procedimiento Laboral.

TITULO XI.- FORMACION

Artículo 66.- Formación continua.

A este respecto, se estará a lo dispuesto en el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de Formación Profesional para el empleo.

TITULO XII.- DERECHOS SINDICALES

Artículo 67.- No discriminación en las relaciones laborales.

Las empresas reconocerán a sus trabajadores el derecho a sindicarse libremente y no podrán ser discriminados para el empleo por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por el Estatuto de los Trabajadores, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua dentro del Estado Español.

Artículo 68.- Legitimación.

Estarán legitimados para intervenir en la Comisión Negociadora del presente Convenio los sindicatos que cuenten con un mínimo del 10 por ciento de los miembros de los comités de empresa o delegados de personal en el ámbito geográfico y funcional al que se refiere el Convenio, y las asociaciones empresariales que, en los referidos ámbitos, cuenten con el 10% de los empresarios, en el sentido del artículo 1.2 del Estatuto de los Trabajadores, y siempre que éstas den ocupación a igual porcentaje de los trabajadores afectados por el Convenio.

La Comisión Negociadora quedará válidamente constituida cuando los sindicatos, federaciones o confederaciones y las asociaciones empresariales a que se refiere el apartado anterior representen como mínimo, respectivamente, a la mayoría absoluta de los miembros de los comités de empresa y delegados de personal, en su caso, y a empresarios que ocupen a la mayoría de los trabajadores afectados por el Convenio.

Artículo 69.- Permiso para la negociación del convenio.

Los miembros de la representación de los trabajadores en la Comisión Negociadora del Convenio dispondrán de tiempo retribuido para asistir a las sesiones negociadoras hasta la finalización de las mismas. Esta licencia no podrá afectar a más de un trabajador de una misma empresa.

Artículo 70.- Locales y tablón de anuncios.

En las empresas o centros de trabajo, siempre que sus características lo permiten, se pondrá a disposición de los delegados de personal o del comité de empresa un local adecuado en el que puedan desarrollar sus actividades y comunicarse con los trabajadores, así como uno o varios tableros de anuncios. Las posibles discrepancias se resolverán por la autoridad laboral, previo informe de la Inspección de Trabajo.

Artículo 71.- Excedencia por motivos sindicales.

Quienes ostenten cargos electivos a nivel provincial, autonómico o nacional, en las organizaciones sindicales más representativas, podrán tener derecho a la excedencia forzosa, con derecho a reserva del puesto de trabajo y al cómputo de antigüedad mientras dure el ejercicio de su cargo representativo, debiendo reincorporarse a su puesto de trabajo dentro del mes siguiente a la fecha del cese.

Artículo 72.- Competencias.

Los miembros de Comités de Empresa tendrán las competencias que establece el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores. Los delegados de personal tendrán las competencias contempladas en el artículo 62 del Estatuto de los Trabajadores.

Artículo 73.- Garantías.

Los miembros del Comité de Empresa y los Delegados de Personal, como representantes legales de los trabajadores tendrán las siguientes garantías:

a) Apertura de expediente contradictorio en el supuesto de sanciones por faltas graves o muy graves, en el que serán oídos, aparte del interesado, el comité de empresa o restantes delegados de personal.

b) Prioridad de permanencia en la empresa o centro de trabajo respecto de los demás trabajadores, en los supuestos de suspensión o extinción por causas tecnológicas o económicas.

c) No ser despedido ni sancionado durante el ejercicio de sus funciones ni dentro del año siguiente a la expiración de su mandato, salvo en casos de que ésta se produzca por revocación o dimisión, siempre que el despido o sanción se base en la acción del trabajador en el ejercicio de su representación, sin perjuicio, por tanto, de lo establecido en el artículo 54 del Estatuto del Trabajador. Asimismo no podrá ser discriminado en su promoción económica o profesional en razón, precisamente, del desempeño de su representación.

d) Expresar, colegiadamente, si se trata del comité, con libertad sus opiniones en las materias concernientes a la esfera de su representación, pudiendo publicar, y distribuir, sin perturbar el normal desenvolvimiento del trabajo, las publicaciones de interés laboral o social, comunicándolo a la empresa.

e) Disponer de un crédito de horas mensuales retribuidas cada uno de los miembros del comité o delegado de personal en cada centro de trabajo, para el ejercicio de sus funciones de representación, de acuerdo con la escala establecida en el artículo 68 del Estatuto de los Trabajadores.

Artículo 74.- Horas sindicales.

Sin perjuicio del crédito de horas establecidas en el artículo 68 del Estatuto de los Trabajadores, hasta un máximo de cuatro delegados de personal del sector, en los que concurra la condición de ser miembros de los Comités Provinciales de los sindicatos que cuenten con un mínimo del 10% de dichos delegados, dispondrán de un máximo de 35 horas mensuales.

El reparto se hará por mitad entre los sindicatos firmantes del presente Convenio.

La condición de miembro de la ejecutiva deberá ser acreditada por la Central Sindical a que pertenezca.

Los delegados de personal que disfruten de este derecho por cada una de las Centrales Sindicales, no podrán pertenecer a una misma empresa.

Los miembros del Comité de empresa podrán acumular las horas sindicales de que disponen en beneficio de uno o dos de sus componentes, sin rebasar el máximo total. Para su efectividad, dicha acumulación deberá ser notificada a la empresa con indicación de los cedentes y beneficiarios de la acumulación y el número de horas que se acumulan a estos últimos.

Artículo 75.- Secciones Sindicales.

1.- Los trabajadores afiliados a un sindicato podrán, en el ámbito de la empresa o centro de trabajo:

a) Constituir Secciones Sindicales de conformidad con lo establecido en los Estatutos del Sindicato.

b) Celebrar reuniones, previa notificación al empresario, recaudar cuotas y distribuir información sindical, fuera de las horas de trabajo y sin perturbar la actividad normal de la empresa.

c) Recibir información que le remita su sindicato.

2.- Las Secciones Sindicales de los sindicatos más representativos y de los que tengan representación en los comités de empresa o cuenten con delegados de personal tendrán los siguientes derechos:

a) Con la finalidad de facilitar la difusión de aquellos avisos que puedan interesar a los afiliados al sindicato y a los trabajadores en general, la empresa pondrá a su disposición un tablón de anuncios que deberá situarse en el centro de trabajo y en lugar donde se garantice un adecuado acceso al mismo de los trabajadores.

b) A la negociación colectiva, en los términos establecidos en su legislación específica.

c) A la utilización de un local adecuado en el que puedan desarrollar sus actividades en aquellas empresas o centros de trabajo con mas de 250 trabajadores.

3.- En las empresas o, en su caso, en los centros de trabajo que ocupen a mas de 250 trabajadores, cualquiera que sea la clase de su contrato, las Secciones Sindicales que puedan constituirse por los trabajadores afiliados a los sindicatos con presencia en los comités de empresa estarán representadas, a todos los efectos, por delegados sindicales elegidos por y entre sus afiliados en la empresa o en el centro de trabajo.

4.- El número de delegados sindicales por cada sección sindical de los sindicatos que hayan obtenido el 10 por ciento de los votos en la elección al comité de empresa se determinará según la siguiente escala:

- De 250 a 750 trabajadores: Uno.
- De 751 a 2.000 trabajadores: Dos.
- De 2.001 a 5.000 trabajadores: Tres.
- De 5.001 en adelante: Cuatro.

Las Secciones Sindicales de aquellos sindicatos que no hayan obtenido el 10 por ciento de los votos estarán representadas por un sólo delegado sindical.

5.- Los delegados sindicales, en el supuesto de que no formen parte del comité de empresa, tendrán las mismas garantías que las establecidas legalmente por los miembros de los comités de empresa, así como los siguientes derechos:

1º.- Tener acceso a la misma información y documentación que la empresa ponga a disposición del comité de empresa, estando obligados los delegados sindicales a guardar sigilo profesional en aquellas materias en las que legalmente proceda.

2º.- Asistir a las reuniones de los comités de empresa y de los órganos internos de la empresa en materia de seguridad e higiene con voz pero sin voto.

3º.- Ser oídos por la empresa previamente a la adopción de medidas de carácter colectivo que afecten a los trabajadores en general y a los afiliados a su sindicato en particular, y especialmente en los despidos y sanciones de éstos últimos.

Artículo 76.- Pactos discriminatorios.

Serán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los Convenios Colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan o supongan cualquier tipo de discriminación en el empleo o en las condiciones de trabajo, sean favorables o adversas, por razón de la adhesión o no a un sindicato, a sus acuerdos o al ejercicio en general de actividades sindicales.

Artículo 77.- Conducta antisindical.

Cualquier trabajador o sindicato que considere lesionados los derechos de libertad sindical, por actuación del empleador, asociación patronal, Administraciones Públicas o cualquier otra persona, entidad o corporación pública o privada, podrá recabar la tutela del derecho ante la jurisdicción competente a través del proceso de protección jurisdiccional de los derechos fundamentales de la persona.

Expresamente serán consideradas lesiones a la libertad sindical los actos de injerencia consistentes en fomentar la constitución de sindicatos dominados o controlados por un empleador o una asociación empresarial, o en sostener económicamente o en otra forma sindicatos con el mismo propósito de control.

Artículo 78.- Descuento cuota sindical.

A requerimiento de los trabajadores afiliados al Sindicato, las empresas afectadas por el Convenio descontarán en la nómina mensual de los afiliados el importe de la cuota sindical correspondiente. El delegado o representante sindical, con la autorización por escrito de los trabajadores interesados en tal operación, remitirá a la dirección de la empresa un escrito, en el que se expresará con claridad, la cuantía de la cuota, la orden de descuento, el sindicato a que pertenece, y también el número de cuenta corriente o libreta de ahorros a la que debe ser transferida la correspondiente cantidad.

En las empresas en que no existan delegados de personal los trabajadores interesados en esta operación, podrán requerirlo individualmente, mediante escrito en el que consten los datos anteriores.

Artículo 79.- Canon de negociación.

Con el fin de atender económicamente la gestión de los sindicatos representados en la Comisión Negociadora, los trabajadores incluidos en el ámbito de aplicación del presente Convenio, podrán hacer efectiva la cuantía que se establezca por dichos sindicatos, en concepto de Canon de Negociación. En todo caso se respetará la voluntad individual del trabajador.

El empresario procederá a su descuento sobre los salarios, con los requisitos expuestos para el descuento de la cuota sindical, de aquellos trabajadores interesados en la realización de tal operación.

TITULO XIII.- REGIMEN DISCIPLINARIO

Artículo 80.-

Las empresas podrán sancionar las acciones u omisiones punibles en que incurran los trabajadores de acuerdo con la graduación de las faltas y sanciones que se establecen en el presente texto.

Artículo 81.-

Toda falta cometida por un trabajador se clasificará, atendiendo a su importancia y trascendencia, en leve, grave o muy grave.

Artículo 82.- Faltas leves.

Se considerarán faltas leves las siguientes:

- 1.- La suma de faltas de puntualidad en la asistencia al trabajo cuando exceda de 15 minutos en un mes.
- 2.- No cursar en tiempo oportuno la baja correspondiente cuando se falte al trabajo por motivo justificado, a no ser que se pruebe la imposibilidad de haberlo efectuado.
- 3.- Pequeños descuidos en la conservación de los géneros o del material de la empresa.
- 4.- No comunicar a la empresa cualquier cambio de domicilio.

5.- Las discusiones con otros trabajadores dentro de las dependencias de la empresa, siempre que no sea en presencia del público.

6.- El abandono del trabajo sin causa justificada, aun cuando sea por breve tiempo. Si como consecuencia del mismo se originase perjuicio grave a la empresa o hubiere causado riesgo a la integridad de las personas, esta falta podrá ser considerada como grave o muy grave, según los casos.

7.- Falta de aseo y limpieza personal cuando sea de tal índole que pueda afectar al proceso productivo e imagen de la empresa.

8.- No atender al público con la corrección y diligencia debidos.

9.- Faltar un día de trabajo sin la debida autorización o causa justificada.

Artículo 83.- Faltas graves.

Se considerarán como faltas graves las siguientes:

1.- La suma de faltas de puntualidad en la asistencia al trabajo cuando exceda de treinta minutos en un mes.

2.- La desobediencia a la Dirección de la empresa o a quienes se encuentren con facultades de dirección u organización en el ejercicio regular de sus funciones en cualquier materia de trabajo. Si la desobediencia fuese reiterada o implicase quebranto manifiesto de la disciplina en el trabajo o de ella se derivase perjuicio para la empresa o para las personas podrá ser calificada como falta muy grave.

3.- Descuido importante en la conservación de los géneros o del material de la empresa.

4.- Simular la presencia de otro trabajador, fichando o firmando por él.

5.- Las discusiones con otros trabajadores en presencia del público o que trascienda a éste.

6.- Emplear para uso propio artículos, enseres o prendas de la empresa, o sacarlos de las instalaciones o dependencias de la empresa a no ser que exista autorización.

7.- Realizar, sin el oportuno permiso, trabajos particulares durante la jornada laboral.

8.- La inasistencia al trabajo sin la debida autorización o causa justificada de dos días en seis meses.

9.- La comisión de tres faltas leves, aunque sea de distinta naturaleza, dentro de un trimestre y habiendo mediado sanción o amonestación por escrito.

Artículo 84.- Faltas muy graves.

Se considerarán faltas muy graves las siguientes:

1.- Faltar más de dos días al trabajo sin la debida autorización o causa justificada en un año.

2.- La simulación de enfermedad o accidente.

3.- El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas, así como en el trato con los otros trabajadores o con cualquier otra persona durante el trabajo, o hacer negociaciones de comercio o industria por cuenta propia o de otra persona sin expresa autorización de la empresa, así como la competencia desleal en la actividad de la misma.

4.- Hacer desaparecer, inutilizar o causar desperfectos en materiales, útiles, herramientas, maquinarias, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la empresa.

5.- El robo, hurto o malversación cometidos tanto a la empresa como a los compañeros de trabajo o a cualquier otra persona dentro de las dependencias de la empresa o durante la jornada laboral en cualquier otro lugar.

6.- Violar el secreto de la correspondencia o documentos reservados de la empresa, o revelar a personas extrañas a la misma el contenido de éstos.

7.- Originar frecuentes riñas y pendencias con los compañeros de trabajo.

8.- Falta notoria de respeto o consideración al público.

9.- Los malos tratos de palabra u obra o la falta grave de respeto y consideración a los Jefes o a sus familiares, así como a los compañeros y subordinados.

10.- Toda conducta, en el ámbito laboral, que atente gravemente al respeto de la intimidad y dignidad mediante la ofensa verbal o física, de carácter sexual. Si la referida conducta es llevada a cabo prevaleciendo de una posición jerárquica, supondrá una circunstancia agravante de aquélla.

11.- La comisión por un superior de un hecho arbitrario que suponga la vulneración de un derecho del trabajador legalmente reconocido, de donde se derive un perjuicio grave para el subordinado.

12.- La continuada y habitual falta de aseo y limpieza de tal índole que pueda afectar al proceso productivo e imagen de la empresa.

13.- La embriaguez habitual y drogodependencia manifestada en jornada laboral y en su puesto de trabajo. El estado de embriaguez o la ingestión de estupefacientes manifestados una sola vez serán constitutivos de falta grave.

14.- Disminución continuada y voluntaria en el rendimiento normal de su trabajo, siempre que no esté motivada por derecho alguno reconocido por las Leyes.

15.- La reincidencia en falta grave, aunque sea de distinta naturaleza, siempre que se cometa dentro de los seis meses siguientes de haberse producido la primera.

Artículo 85.- Régimen de sanciones.

Corresponde a la Dirección de la empresa la facultad de imponer sanciones en los términos estipulados en el presente convenio. La sanción de las faltas leves, graves y muy graves requerirá comunicación escrita al trabajador, haciendo constar la fecha y los hechos que la motivan.

Artículo 86.- Sanciones máximas.

Las sanciones que podrán imponerse en cada caso, atendiendo a la gravedad de la falta cometida, serán las siguientes:

1ª.- Por faltas leves: Amonestación verbal. Amonestación por escrito. Suspensión de empleo y sueldo hasta tres días.

2ª.- Por faltas graves: Suspensión de empleo y sueldo de tres a quince días.

3ª.- Por faltas muy graves: Desde la suspensión de empleo y sueldo de dieciséis a sesenta días hasta la rescisión del contrato de trabajo en los supuestos en que la falta fuera calificada en su grado máximo.

Artículo 87.- Prescripción.

La facultad de la Dirección de la empresa para sancionar prescribirá para las faltas leves a los diez días, para las faltas graves a los veinte días y para las muy graves a los sesenta días a partir de la fecha en que aquélla tuvo conocimiento de su comisión y, en cualquier caso, a los seis meses de haberse cometido.

TITULO XIV.- RESOLUCION EXTRAJUDICIAL DE CONFLICTOS COLECTIVOS LABORALES

Artículo 88.- Sistema de Resolución de Conflictos Colectivos Laborales en Andalucía.

Los trabajadores y las empresas comprendidos en el ámbito de aplicación del presente Convenio, una vez agotadas, en su caso, sin acuerdo las actuaciones establecidas en el seno de la Comisión Paritaria, se someterán a los procedimientos previstos en el Sistema de Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA) de conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo Interprofesional para su constitución de 3 de abril de 1996 y Reglamento de Desarrollo.

Se someterán a las actuaciones del SERCLA los conflictos colectivos de interpretación y aplicación del convenio colectivo o de otra índole que afecte a los trabajadores y empresarios incluidos en el ámbito de aplicación del presente convenio.

En relación a los conflictos individuales que se susciten en materia de: clasificación profesional, movilidad funcional, trabajos de superior o inferior categoría; modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo; traslados y desplazamientos; período de disfrute de vacaciones; licencias, permisos y reducciones de jornada, se someterán igualmente a los procedimientos contemplados en el SERCLA para los conflictos individuales, previstos en el Acuerdo Interprofesional de 4 de marzo de 2005, a partir del momento en que dichos procedimientos entren en vigor en la provincia de Almería.

A N E X O

TABLA SALARIAL CON VIGENCIA PARA LOS AÑOS 2011-2013

CATEGORIAS PROFESIONALES	(a) SALARIO BASE (€/mes)	(b) CUATRIENIOS (€/mes)
Grupo I. Personal Técnico Titulado.		
Titulado/a de grado superior.....	957,17	44,14
Titulado/a de grado medio.....	875,39	40,30
Ayudante Técnico Sanitario.....	813,31	37,36
Grupo II. Personal mercantil no titulado y personal mercantil propiamente dicho.		
<i>Técnicos no titulados:</i>		
Director/a.....	1000,77	46,20
Jefe/a de división.....	948,43	43,72
Jefe/a de Personal, Jefe/a de compras, Jefe/a de ventas y Encargado/a general.....	935,36	43,11
Jefe/a de sucursal o supermercado y Jefe/a de almacén y Jefe/a de grupo	875,39	40,30
Jefe/a de sección mercantil.....	844,33	38,82
Encargado/a de establecimiento, Vendedor/a, Comprador/a e Interprete	826,28	37,97
<i>Personal mercantil propiamente dicho:</i>		
Dependiente mayor.....	906,03	41,62
Viajante, Corredor de plaza, Dependiente y Dependiente cajero/a.....	823,68	37,84
Ayudante y Ayudante de Dependiente cajero/a.....	720,01	32,93
Contratados para la formación y Aprendiz.....	SMI	---
Grupo III. Personal administrativo.		
<i>Personal técnico no titulado:</i>		
Director/a.....	1000,77	46,20
Jefe/a de división.....	948,42	43,72
Jefe/a administrativo.....	886,20	40,79
Secretario/a.....	865,70	39,81
Contable.....	832,70	38,25

CATEGORIAS PROFESIONALES	(a) SALARIO BASE (€/mes)	(b) CUATRIENIOS (€/mes)
Jefe/a de sección administrativa.....	856,77	39,16
<i>Personal administrativo propiamente dicho:</i>		
Contable-Cajero/a o Taquimecanógrafo/a.....	832,70	38,25
Oficial administrativo/a u Operador/a de máquinas contables y Procesador/a de datos...	823,68	37,84
Auxiliar administrativo/a o Perforista.....	754,11	34,55
Contratados para la formación y Aprendiz.....	SMI	---
Grupo IV. Personal de servicios y actividades auxiliares.		
Jefe/a de sección de servicios, Dibujante y Escaparatasta.....	844,33	38,82
Ayudante de montaje.....	676,56	30,89
Delineante Visitador y Rotulista.....	751,15	34,42
Cortador/a.....	795,51	36,50
Ayudante de cortador/a.....	744,93	34,13
Jefe/a de taller.....	843,33	38,76
Profesional de oficio de 1ª y Técnicos de máquinas y electrodomésticos.....	804,04	36,91
Profesional de oficio de 2ª.....	782,39	35,89
Profesional de oficio de 3ª.....	749,64	34,34
Capataz.....	782,82	35,91
Mozo especializado y Palista.....	752,41	34,49
Ascensorista y Telefonista.....	695,74	31,78
Mozo.....	720,80	32,98
Empaquetador/a.....	729,01	33,37
Conductor/a-repartidor de 1ª.....	866,13	39,83
Conductor/a-repartidor de 2ª.....	828,63	38,070
Conductor/a-repartidor de 3ª.....	782,95	35,91
Personal de limpieza (jornada completa).....	689,18	31,46
Contratados para la formación y Aprendiz.....	SMI	---
Grupo V. Personal subalterno.		
Conserje.....	782,82	35,91
Cobrador/a.....	791,52	36,32
Vigilante, Sereno, Ordenanza y Portero/a.....	695,74	31,78

6831/12

JUNTA DE ANDALUCIA**Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo**

Servicio de Admón. Laboral - Delegación Territorial de Almería

Visto el texto del Convenio Colectivo Provincial de Trabajo del sector COMERCIO TEXTIL para los años 2012-2013, Código Convenio 04000115011982, suscrito con fecha 11 de julio de 2012 por la representación de las partes, de conformidad con el Art. 90 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de Convenios Colectivos de Trabajo, conforme el Art. 63.1.8 del Estatuto de Autonomía de Andalucía, Decreto de 149/2012, de 5 de junio, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo y Decreto 342/2012, de 31 de julio, por el que se regula la organización territorial provincial de la Administración de la Junta de Andalucía;

Esta Delegación Territorial de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo

ACUERDA

PRIMERO.- Proceder a la inscripción del citado Acuerdo en el correspondiente Registro de Convenios y Acuerdos Colectivos de Trabajo con funcionamiento a través de medios electrónicos de este Centro Directivo, con notificación a las partes integrantes de la Comisión Negociadora.

SEGUNDO.- Disponer su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de Almería.

Almería, 17 de septiembre de 2012

LA DELEGADA TERRITORIAL DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO, Adriana Valverde Tamayo.