



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y RRHH

TRABAJO FIN DE GRADO

**El proceso de selección de personal a través
de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT):
Caso Industrias Cárnicas Numancia, S.A.**

Presentado por Luis Miguel Molina Lafuente

Tutelado por Marta Martínez García

Soria, Junio de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	11
--------------------------	-----------

PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

1.1. Aproximación al concepto de empresa de trabajo temporal (ETT) ...	21
1.2. Origen y evolución de las ETT´s	23
1.3. El sector de las ETT´s en España	24
1.3.1. Evolución de la contratación.....	25
1.4. Funcionamiento de una ETT	29
1.5. Tipos de contratos que puede realizar una ETT a sus colaboradores 31	
1.5.1. Elementos comunes de los contratos.....	34

CAPÍTULO 2

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA ETT

2.1. Pasos previos al inicio del proceso de reclutamiento y selección por la ETT.....	39
2.2. Reclutamiento	45
2.2.1. Fuentes de reclutamiento.....	47
2.3. El proceso de selección	51
2.4. Incorporación del empleado	55
2.5. Pruebas de selección	56

SEGUNDA PARTE: CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 3

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CÁRNICAS NUMANCIA, S.A.

3.1. Presentación del grupo	71
3.1.1. Evolución histórica y actividad principal	71
3.1.2. Misión, visión y valores corporativos	71
3.1.3. Estructura organizativa.....	72
3.2. Análisis DAFO	75
3.3. Diseño del puesto de trabajo	76

CAPÍTULO 4

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL PUESTO DE ADMINISTRATIVO CONTABLE DE INDUSTRIAS CÁRNICAS NUMANCIA, S.A. MEDIANTE UNA ETT.

4.1. Planificación del proceso de selección.....	88
4.2. Reclutamiento	89
4.3. Selección.....	91
4.3.1. Candidatos	91
4.3.2. Entrevistas preliminares	93
4.3.3. Realización pruebas de selección	96
4.3.4. Estudio de los resultados	99
4.3.5. Toma de decisión	101
4.4. Contratación	102
CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	115

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.1. Situaciones en las que se realiza un CPD	30
Tabla 1.2. Duración máxima del contrato	31
Tabla 2.1. Tarifas correspondientes a la categoría profesional Grupo 2	43
Tabla 2.2. Tarifas correspondientes a la categoría profesional Grupo 3	43
Tabla 2.3. Ventajas y desventajas de los modelos de reclutamiento	47
Tabla 2.4. Redes sociales más usadas para reclutar candidatos	48
Tabla 2.5. Ejemplo de un programa corporativo de orientación enfocado a la inducción del nuevo trabajador	55
Tabla 2.6. Objetivos de la entrevista de selección	56
Tabla 2.7. Diferentes formatos de preguntas para entrevistas	56
Tabla 3.1. Análisis DAFO	75
Tabla 4.1. Tarifas del puesto	87
Tabla 4.2. Planificación proceso selección de personal	88
Tabla 4.3. Fuentes de reclutamiento de los candidatos	89
Tabla 4.4. Clasificación de los candidatos por curriculum	92
Tabla 4.5. Evaluación entrevista preliminar	94
Tabla 4.6. Resumen candidatos seleccionados	95
Figura 1.1. Triángulo laboral.....	20
Figura 1.2. Evolución del número de ETT's en España.....	24
Figura 1.3. Las ETT's que más facturan en España.....	25
Figura 1.4. Número de trabajadores contratados en España por medio de las ETT's.....	26
Figura 1.5. Intermediación laboral: ETT frente a oficinas públicas de empleo	27
Figura 1.6. Actividad de una ETT.....	29
Figura 2.1. Hoja de solicitud de datos al cliente	38
Figura 2.2. Evaluación de riesgos	40

Figura 2.3. Oferta económica	42
Figura 2.4. Fases del proceso de reclutamiento.....	45
Figura 2.5. El reclutamiento y la situación de los candidatos	46
Figura 2.6. Fases de un proceso de selección	51
Figura 2.7. Contacto para obtener referencias del trabajador	52
Figura 2.8. Documento referente a la realización o no del reconocimiento médico	53
Figura 2.9. Etapas de una entrevista de selección	57
Figura 2.10. Lista de verificación de entrevistas de selección de personal	58
Figura 2.11. Láminas del test de Rorschach	60
Figura 2.12. Ejemplos preguntas del “Test de 16 factores de Cattell”	62
Figura 2.13. Prueba de evaluación que simula la operación de un sistema informático	63
Figura 2.14. Prueba de evaluación del nivel de comprensión de textos.....	63
Figura 2.15. Prueba de evaluación que estudia la capacidad de razonamiento numérico	63
Figura 2.16. Prueba de evaluación de la atención en los detalles.....	64
Figura 3.1. Organigrama empresarial de Industrias Cárnicas Numancia	71
Figura 3.2. Distribución de plantilla por secciones	72
Figura 3.3. Distribución de plantilla por edad	73
Figura 3.4. Distribución de plantilla por estudios	73
Figura 3.5. Ficha administrativo contable	77
Figura 3.6. Evaluación de riesgos del puesto de administrativo contable	81
Figura 4.1. Preguntas preliminares	93
Figura 4.2. Test de personalidad.....	96
Figura 4.3. Prueba control de estrés	96
Figura 4.4. Prueba control de liderazgo	97
Figura 4.5. Resultados de Alberto Martínez Martín	97

Figura 4.6. Resultados de Jordi Torres Luengo	98
Figura 4.7. Resultados de Silvia Romera Jiménez.....	98

INTRODUCCIÓN



Las empresas exitosas son aquellas que consiguen encontrar, atraer y retener las mejores personas del mercado. Un grupo de empleados capacitado se traduce en un aumento de productividad, pero encontrar estas personas no es una tarea fácil.

El área de Recursos Humanos debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para cubrir una vacante. Este proceso generalmente consume mucho tiempo ya que requiere bastante trabajo y la coordinación de varias personas a lo largo del proceso.

La crisis que ha afectado duramente a España, y por ende a muchas empresas, hace que las mismas hayan decidido reducir costes, siendo la selección de personal una de las funciones más afectadas dentro de la gestión de personas. La poca oferta y la alta demanda del mercado laboral pueden hacer creer, de forma errónea, que es sencillo contratar. Sin embargo, la situación es bien distinta.

La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

Algunas empresas, en determinados casos, que a lo largo del caso exponemos, apuestan por las Empresas de Trabajo Temporal (en adelante ETT) como medio para conectar a los oferentes de trabajo con los demandantes del mismo, así como adecuar la cualificación de los trabajadores a aquella que reclaman las empresas.

El objetivo principal de este trabajo es estudiar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en una ETT, finalizando el proyecto con la realización de un caso práctico. A partir de este marco general se pretenden lograr los siguientes objetivos específicos:

- Analizar qué son las ETT y saber cuál es el origen y la evolución de las mismas.
- Estudiar el funcionamiento de la ETT, comentando las distintas tareas que se realizan.
- Explicar todos los pasos que se llevan a cabo para completar un proceso de selección de personal.
- Conocer algunas de las pruebas de selección más utilizadas en una ETT.
- Aplicar el proceso de selección de personal a un caso real.

La motivación de la realización de este proyecto se debe en gran parte a mi experiencia durante el periodo de prácticas en Manpower ETT, en donde lleve a cabo multitud de tareas relacionadas directamente con lo que a continuación se mostrará. Con el fin de preservar el anonimato de la empresa y de los candidatos, los nombres que aparecen en el documento son ficticios.

Respecto a la metodología utilizada a lo largo del documento, podemos diferenciar el estudio de libros, manuales o revistas para realizar el marco teórico y la observación directa y la posibilidad de acceso a los archivos de Manpower ETT, como puede ser su base de datos, el histórico de proceso y la propia actividad diaria de los trabajadores de la misma para superar la aplicación práctica.

El trabajo se ha dividido en dos partes. En la primera se ha realizado el marco teórico, mientras que en la segunda se ha completado el caso práctico. Ambas a su vez, se dividen dos capítulos.

El primer capítulo aporta el concepto de ETT, así como los cambios que se han producido desde que se creó dicho término. También en el mismo capítulo, podremos observar el trabajo diario que se realiza en las mismas.

El segundo capítulo describe el proceso de selección de personal que una ETT debe llevar a cabo para contratar al candidato idóneo para un puesto determinado, describiendo las fases del mismo para lograr una correcta consecución de los objetivos.

El tercer capítulo presenta a la empresa que se ha utilizado para el caso práctico analizando su actividad empresarial, evolución histórica, misión, visión y valores corporativos, análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa y por último, el análisis del puesto de trabajo que se busca cubrir con el candidato.

El cuarto capítulo muestra la realización del caso práctico que se plantea, aplicando todas las fases del proceso de selección de personal de manera práctica. En él se observará cómo se ha llevado a cabo cada fases y las pruebas empleadas para escoger al candidato.

Finalmente, se dedica una última parte a las conclusiones finales y a la bibliografía que ha sido utilizada durante la elaboración de todo el Trabajo Fin de Grado.

PARTE PRIMERA

Marco teórico

CAPÍTULO I

LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL



Hoy en día las ETT's se han convertido en una parte importante del mercado laboral, proporcionando a empresas los trabajadores, de manera temporal, que mejor se pueden adaptar a las exigencias del puesto.

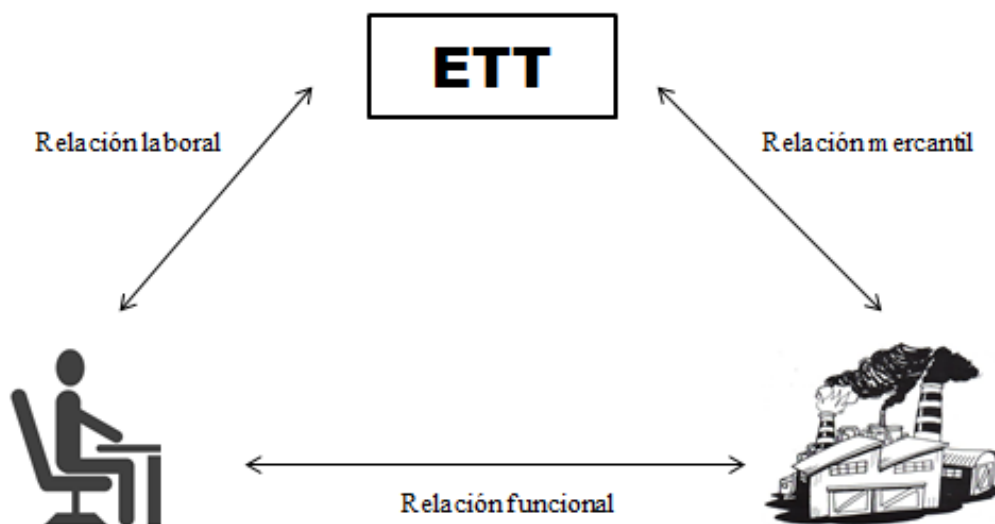
En el primer capítulo, se analizará qué es una ETT y desde cuando está implantada legalmente en los distintos países. Además nos centraremos en España y cómo ha ido creciendo en nuestro país. También se estudiará el funcionamiento de las mismas.

1.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)

De acuerdo con la Ley 14/1994, artículo 1, del 1 de Junio, por la que se regulan las ETT's en España, se entiende por éstas: "aquella empresa cuya actividad fundamental consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de ETT's debidamente autorizadas en los términos previstos en esta Ley. Asimismo, podrán desarrollar actividades de formación para la cualificación profesional conforme a la normativa específica de aplicación, así como de asesoramiento y consultoría de recursos humanos."

Como se refleja en la figura 1.1. las relaciones que unen a una ETT, una empresa usuaria y un trabajador cedido, genera tres vínculos claramente diferenciados entre sí.

Figura 1.1.: Triángulo laboral



Fuente: Elaboración propia

Relación entre ETT y empresa cliente

Se materializa con la firma de un contrato de naturaleza mercantil conocido como contrato de puesta a disposición (a continuación CPD). Éste viene regulado en el artículo 6 de la Ley 14/1994 que lo define de la siguiente manera: "es el celebrado entre la ETT y la empresa usuaria teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicios en la empresa usuaria, a cuyo poder de dirección quedará sometido aquél."

Respecto a los supuestos de utilización, el artículo 6.2 dice lo siguiente: "podrán celebrarse CPD's entre una ETT y una empresa usuaria en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa

usuaria podría celebrar un contrato de duración determinada conforme a lo dispuesto en el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores (a continuación ET).

Asimismo, podrán celebrarse CPD's entre una ETT y una empresa usuaria en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato de trabajo en prácticas o un contrato para la formación y el aprendizaje conforme a lo dispuesto en el artículo 11 del ET."

Relación entre trabajador y ETT

Se trata de una relación de carácter laboral, de modo que el trabajador firma un contrato de trabajo con la ETT y ésta asume el papel de empleador haciéndose cargo de todas las obligaciones que se desprendan de tal consideración.

El artículo 12 de la Ley 14/1994 establece tres obligaciones de las ETT's: (1) "el cumplimiento de las obligaciones salariales y de Seguridad Social en relación con los trabajadores contratados para ser puestos a disposición de la empresa usuaria"; (2) "destinar anualmente el 1% de la masa salarial a la formación de los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias, sin perjuicio de la obligación legal de cotizar por formación profesional"; (3) "la ETT deberá asegurarse de que el trabajador, previamente a su puesta a disposición a la empresa usuaria, posee la formación teórica y práctica en materia de prevención de riesgos laborales necesaria para el puesto de trabajo a desempeñar, teniendo en cuenta su cualificación y experiencia profesional y los riesgos a los que vaya a estar expuesto".

Las ETT's no siempre han podido impartir formación; de hecho entraron en el negocio gracias a la nueva reforma laboral en mayo de 2009. Hasta esa fecha la función de impartir cursos de formación era única y exclusivamente de las organizaciones empresariales y sindicales, cambiando en ese momento a todos los "centros y entidades de formación debidamente acreditados".

Relación entre empresa cliente o usuaria y trabajador

Esta relación no está regulada por ningún tipo de contrato pero se contempla legalmente. Según el artículo 15 de la Ley 14/1994, en relación a la dirección y control de la actividad laboral: "serán ejercidas por la empresa usuaria durante el tiempo de prestación de servicios en su ámbito". De darse un incumplimiento contractual por parte del trabajador, este mismo artículo aclara que: "la empresa usuaria lo pondrá en conocimiento de la ETT a fin de que por ésta se adopten las medidas sancionadoras correspondientes".

En cuanto a las obligaciones de la empresa cliente, el artículo 16 nos indica que: "con carácter previo al inicio de la prestación de servicios, la empresa usuaria deberá informar al trabajador sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo así como las medidas de protección y prevención contra los mismos". Además, "la empresa usuaria es responsable de la protección en

materia de seguridad e higiene en el trabajo así como del recargo de prestaciones de Seguridad Social”.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS ETT'S

El fenómeno de la subcontratación y cesión de trabajadores se ha dado con frecuencia a lo largo de la historia, siempre con el objetivo final de reducir costes empresariales y lograr tener un importante abanico de profesionales.

El concepto de “alquilar trabajadores a otras empresas” parece ser que nació a finales de los años 20, aunque autores como Moore (1965) sugieren que también pudo surgir en Inglaterra antes de la Primera Guerra Mundial. Sin embargo, no fue hasta los años 40 cuando comenzó el negocio como tal de las ETT's.

La actividad de las ETT's no ha dejado de crecer desde la Segunda Guerra Mundial, comenzando en sectores como el portuario, debido a las pérdidas provocadas por el conflicto. Desde entonces no ha parado su desarrollo, y hacia finales de los años 50 estaba ya bien implantada en Estados Unidos, Países Bajos, el Reino Unido y Suiza, y unos años más tarde también en otros países como Bélgica, Francia y República Federal de Alemania.

Fueron varios los factores que influyeron en esta primera expansión (Moore, 1965): el incremento en la necesidad de empleados de oficina como resultado de su escasez, la tendencia en alza de contratar funciones especializadas fuera de la empresa o el incremento de los costes de contratar directamente. Los buenos datos económicos que se dieron en los años 60 y 70 hicieron que su presencia en Europa fuera aún mayor, logrando una gran expansión territorial. En los años 80 con la crisis económica, se produce un frenazo en el crecimiento de las ETT's.

La situación del trabajo temporal en Europa es muy distante de la de España, cuya implantación fue más lenta. Las primeras ETT's no llegan a nuestro país hasta los años 80 y 90, como consecuencia de la mala imagen que la sociedad tenía de las mismas y la falta evidente de regulación. En España, este tipo de actividad estaba prohibida expresamente por el art. 43 del ET, redacción de 1980, ya que era entendida como una cesión de mano de obra ilegal. Gradualmente, se irá convirtiendo en una actividad aceptada, bajo la apariencia de consultoras de gestión de recursos humanos o de agencias de selección de personal, moviéndose en el límite entre la legalidad y la prohibición.

En la mayoría de los estados de la Unión Europea se empieza a legislar sobre este tipo de servicio a partir de los años 60, aunque ya estaba en funcionamiento previamente a la implantación de una normativa específica.

En nuestro país, el primer paso hacia su reconocimiento legislativo se inicia con el Real Decreto-Ley 18/1993, de 3 de diciembre, de medidas

urgentes de fomento de la ocupación, derogando el citado art. 43 del ET, y estableciendo en su art. 2 que “la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos que legalmente se establezcan”.

Esta ley no legaliza las ETT's, sino que se limita a exigir una autorización expresa para ejercer su actividad de acuerdo con la normativa que posteriormente las regule, que será la ya mencionada Ley 14/1994 de 1 de junio. Coincidiendo su regulación con la reforma laboral del año 1994, se apuesta por una mayor flexibilidad en las relaciones laborales, para mejorar la competitividad de las empresas españolas. También se justifica por la necesidad de canalizar el volumen de empleo, sobre todo en el sector servicios, cuya especialización e inmediatez en la respuesta no podía ofrecerse a través de los mecanismos tradicionales.

La idea que se tenía de la ETT era la de relacionarse con situaciones de precariedad laboral, haciendo hincapié en los efectos negativos que se producían para los trabajadores, que encontraban lejana la posibilidad de un empleo estable con este tipo de empresas. De este modo, no es casualidad la creencia de que a este tipo de empresas les beneficia la transformación del mercado de trabajo en el marco de la reforma laboral, y tampoco lo es el recelo de la opinión pública y de los agentes sociales respecto a las mismas.

El rápido crecimiento de las ETT's en un breve espacio de tiempo explica la fuerte regulación jurídica de su actividad y la necesidad de limitar su utilización para evitar su uso indebido y fraudulento, así como garantizar la protección de los derechos de los trabajadores contratados por ellas. En este sentido, la Ley 29/1999 de 16 de julio por la que se reforma la Ley 14/1994, recogiendo los compromisos adoptados en el marco del Acuerdo Interconfederal para la estabilidad en el Empleo de 1997, equiparó la retribución de los trabajadores cedidos con la de los trabajadores de la empresa usuaria, reforzó las exigencias y limitaciones que debían cumplir las empresas para ejercer su actividad y amplió el régimen sancionador de las ETT's.

De manera complementaria, y fruto del mismo acuerdo, el Real Decreto-Ley 216/1999 de 5 de febrero, estableció las disposiciones mínimas en materia de seguridad y salud en el trabajo así como la imposibilidad de celebrar CPD's para realizar trabajos de especial peligrosidad. En definitiva, el marco regulador de las ETT se fue configurando durante la década de los años 90 y en cierto modo ha ido determinando la fisonomía del sector.

1.3. EL SECTOR DE LAS ETT'S EN ESPAÑA

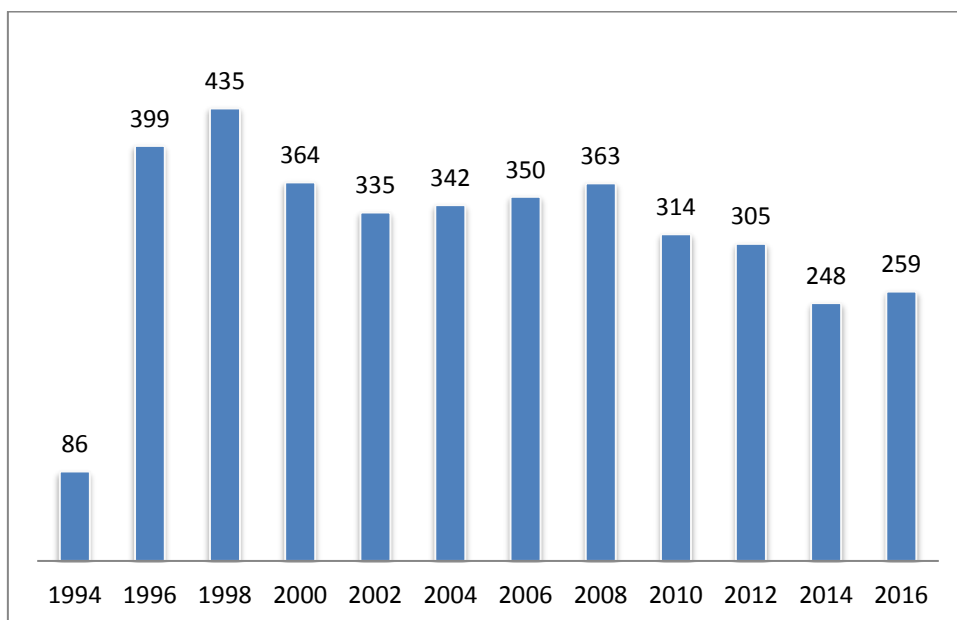
Desde que se dio en el año 1994 la regulación de las ETT's, éstas han sufrido importantes cambios en el desarrollo de sus actividades, tanto

desde un punto de vista normativo como a nivel de imagen que la sociedad tiene de ellas.

Estos cambios que se han ido produciendo en estos más de 20 años de existencia, se ha traducido en un importante aumento del número de empresas que compiten en el sector del trabajo temporal.

El mismo año de su aparición se crearon un total de 86 empresas en España, cifra que creció notablemente dos años más tarde, rozando las 400 empresas. En 1998 se alcanzó el número más alto de ETT's en España, con 435 empresas. A partir del año 2000 comenzó un periodo caracterizado por la reagrupación empresarial, lo cual provocó un notable descenso en el número total de ETT's, aunque nunca inferior a 300 empresas. En 2014 y 2016, últimos años de los que se tienen cifras, ha descendido la cantidad de empresas, cercana en los últimos resultados a las 250. Todos estos datos quedan reflejados en la siguiente gráfica (figura 1.2)

Figura 1.2.: Evolución del número de ETT's en España

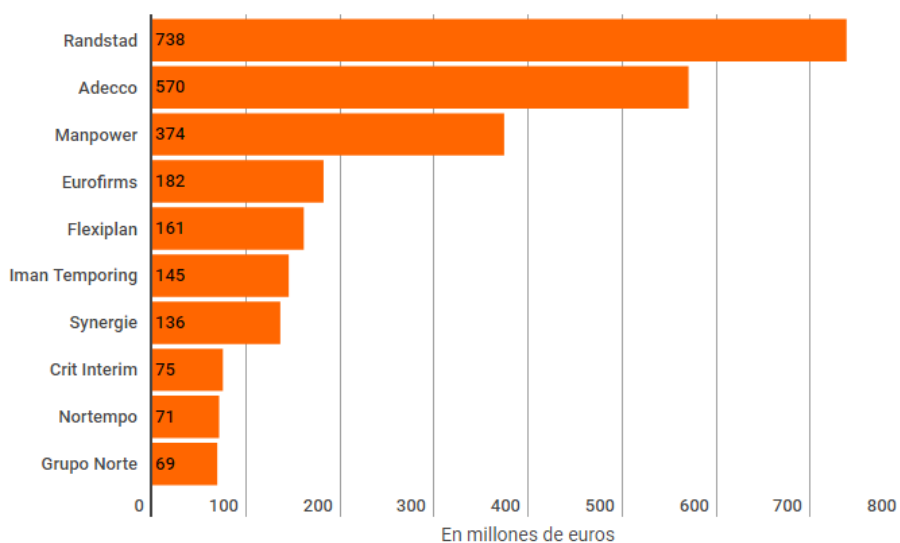


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Según el Ranking de Empresas que elabora elnforma, a mediados de 2017 la facturación de las ETT's en España alcanza una facturación de casi 3.700 millones de euros. Las cinco primeras compañías de la lista, representada en la figura 1.3, mantienen sus posiciones respecto al año anterior, y sólo entre las tres primeras (Randstad, Adecco y Manpower) suman

casi la mitad de la facturación total del sector.

Figura 1.3.: Las ETT's que más facturan en España



Fuente: www.economista.es

A continuación, vamos a comentar la información más relevante de las tres ETT's que lideran el sector en España:

Randstad: el Grupo Randstad tiene su sede central en la ciudad de Diemen (Holanda), cuenta con 30.000 trabajadores repartidos en más de 4.600 oficinas en todo el mundo, distribuidas en 39 países. Como líder en soluciones de recursos humanos, ofrece servicios globales: Servicios de Trabajo Temporal, Professionals, Outsourcing, Outplacement, Inhouse Services y Fundación Randstad.

En nuestro país, tiene una plantilla cercana a los 2.000 profesionales que trabajan en las más de 250 oficinas que hay por todas las comunidades autónomas.

Adecco: el Grupo Adecco, con sede en Zurich (Suiza), es conocido como uno de los principales proveedores mundiales de soluciones de recursos humanos. Ofrece servicios de empleo temporal, empleo fijo, externalización de servicios, consultoría y recolocación. Entre sus secciones podemos destacar: Adecco Office, Adecco Industrial, Adecco Outsourcing, Adecco Professional, Adecco Training y la Fundación Adecco.

En España, cuenta con más de 300 delegaciones repartidas por el territorio, en las que trabajan más de 1.800 trabajadores. Cuentan con una red de clientes superior a 15.000 empresas. Más de 120.000 trabajadores han pasado por esta ETT.

Manpower: ManpowerGroup fue fundada en 1988. Se trata de una empresa multinacional líder mundial en estrategia de talento que ofrece soluciones innovadoras para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones: atracción, selección y evaluación de todo tipo de perfiles; trabajo temporal; diseño y ejecución de proyectos de formación y desarrollo;

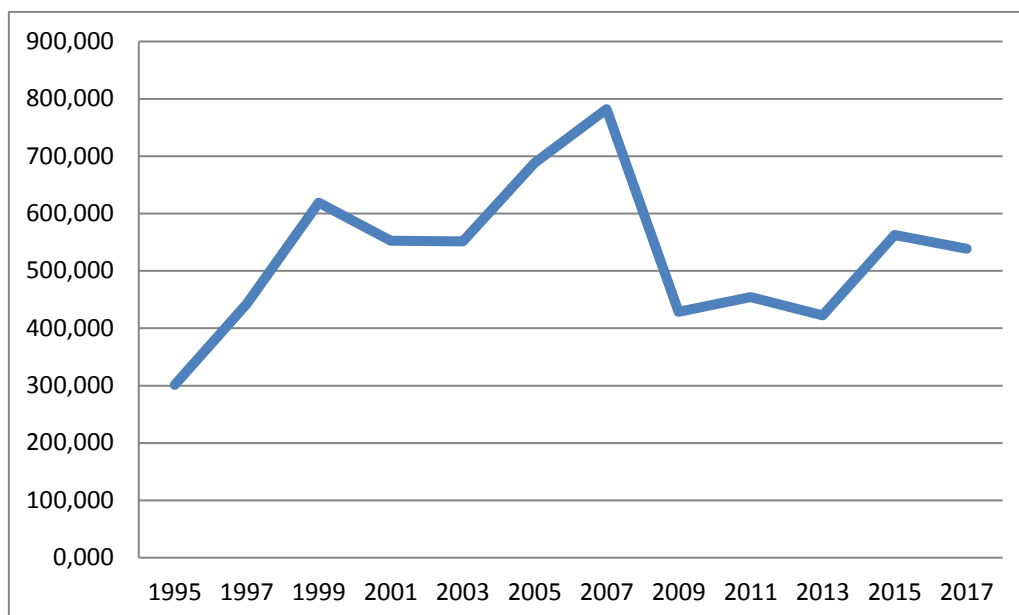
servicios de externalización en el ámbito de los RR.HH, servicios y soluciones IT, gestión de carreras profesionales y consultoría.

Con una red de más de 120 oficinas en todo el territorio nacional, dispone de más de 600 profesionales y ofrece soluciones específicas para los sectores de la tecnología de la información, las finanzas, ingeniería y ventas y marketing.

1.3.1. EVOLUCIÓN DE LA CONTRATACIÓN

Muchos trabajadores que no han tenido la posibilidad de encontrar un trabajo fijo, ven en una ETT la oportunidad para incorporarse al mercado laboral, aunque sea de manera temporal. El número de trabajadores que se contratan mediante una ETT es bastante notable, aunque ha sufrido importantes variaciones con el paso de los años, como se representa a continuación.

Figura 1.4.: Número de trabajadores contratados en España por medio de las ETT's



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

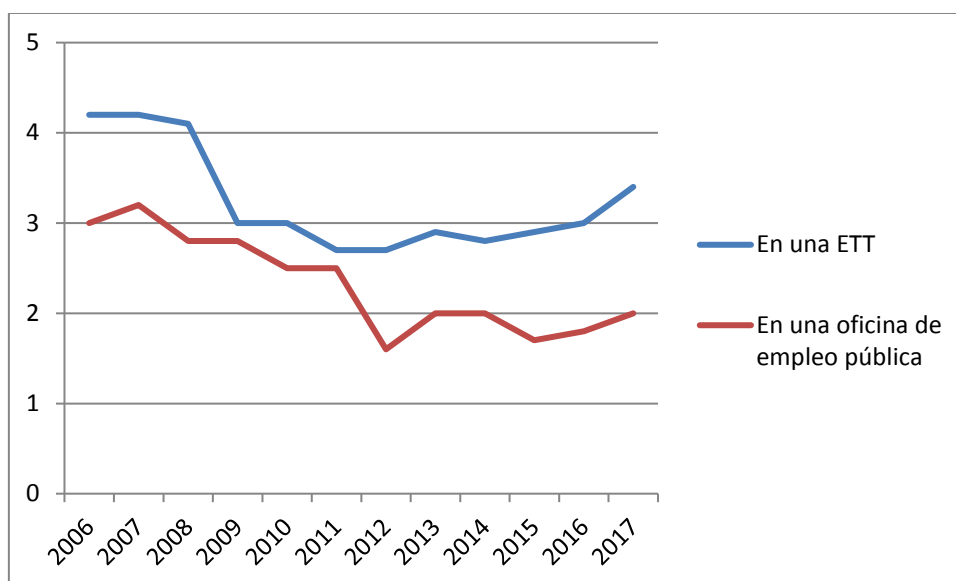
Como se observa en el gráfico, hay dos etapas en las que el crecimiento de las contrataciones mediante ETT aumenta exponencialmente. Éstas son, desde 1995 hasta 1999, que pasa de 301.300 trabajadores a más de 600.000, y de 2003 a 2007, que el número de trabajadores aumenta en más de 200.000. En 2015, el incremento de trabajadores sube nuevamente, si bien, esto responde a un incremento en la tasa de temporalidad fruto de una importante caída en la contratación indefinida.

También es interesante estudiar, para poner en dimensión las cifras expuestas en el gráfico anterior, la comparativa entre aquellos trabajadores que obtuvieron su empleo a través de la intermediación de una oficina pública de empleo y los empleados que consiguieron su puesto de trabajo a través de una

ETT. Para ello, vamos a analizar los últimos datos que tenemos, es decir, los del 2017.

El año pasado un total de 312.400 trabajadores fueron los que tuvieron un nuevo trabajo mediante la oficina pública de empleo, por el contrario, el colectivo que mediante ETT obtuvo un sitio en el mercado laboral sumó 538.800 trabajadores. En la figura 1.5 encontramos una gráfica sobre el porcentaje de asalariados que encontraron su empleo actual a través de una ETT o una oficina pública de empleo. Las conclusiones son claras, las ETT's logran encontrar empleo a más trabajadores que las oficinas públicas.

Figura 1.5.: Intermediación laboral: ETT frente a oficinas públicas de empleo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

1.4. FUNCIONAMIENTO DE UNA ETT

Las ETT's se caracterizan por realizar un conjunto de actividades estandarizadas, lo que significa que prácticamente todas cuentan con una estructura interna similar.

A continuación se van a analizar las distintas actividades que se llevan a cabo en una ETT y que vienen recogidas en la figura 1.6. Según se observa en la figura, una ETT se estructura en tres departamentos que son el comercial, el técnico y administrativo.

La primera actividad a realizar por una ETT es la fijación de objetivos. Se establecen por parte de la *Dirección general* las líneas de actuación que han de llevarse a cabo en toda la ETT, coordinando las actividades correspondientes a cada uno de los distintos departamentos. Es realmente

importante definir claramente los objetivos a cubrir, así como el modo para tratar de lograrlos.

Departamento comercial: se encarga de la primera fase, que lógicamente se basa en la búsqueda de un acercamiento o acuerdo con una empresa cliente para trabajar conjuntamente. Es frecuente que sean las ETT's quienes visitan las empresas de "su zona" para lograr que adquieran sus servicios, y es que las ETT's también son comerciales. El objetivo de dichas visitas no es sólo captar un cliente más, sino también ver cómo trabaja dicha empresa, e intuir que perfiles de personas pueden encajar mejor en la misma.

A veces, son las propias usuarias quienes se ponen en contacto con la ETT para solicitar su ayuda en la búsqueda de ese deseado trabajador para cubrir, en principio, una eventual tarea.

Departamento técnico: es quien lleva a cabo el proceso de selección de personal, para tratar de conseguir el candidato ideal para el puesto de trabajo acordado con la empresa usuaria. El proceso consta de las siguientes etapas:

- Reclutamiento: procedimiento usado con el propósito de atraer a cierto número de personas candidatas para un puesto específico dentro de una organización. Se busca a aquellas personas que pueda encajar con el perfil que se busca.
- Análisis y selección: fase del proceso en la cual se estudia más a fondo a los posibles candidatos, valorando tanto sus competencias generales como específicas. Una vez evaluados todos, se selecciona a una o varias personas que serán quienes vayan a prestar sus servicios a la empresa cliente.
- Formación: es una de las obligaciones que tiene la ETT con el trabajador cedido. El trabajador debe estar debidamente formado en las materias necesarias para poder desarrollar su actividad con total garantía.

Departamento administrativo: debe preparar la documentación exigida por la Administración Pública, conociendo para ello todo el reglamento que configura el régimen de las ETT's así como las modificaciones legislativas que surjan. Otras obligaciones, esta vez de carácter informativo, son el envío a la Autoridad Laboral de una relación de los CPD's celebrados, cambios de titularidad que se produzcan o cese de actividad.

En relación a las actividades representadas en la figura 1.6, primero ha de tramitarse la firma del contrato entre la ETT y el trabajador para que éste pueda prestar sus servicios en la empresa usuaria. Posteriormente, la ETT tiene que llevar a cabo la realización de todos los documentos exigidos para la incorporación del trabajador en la empresa usuaria: las nóminas, seguros sociales, altas y bajas en la Seguridad Social, elaboración de los CPD's,...

El seguimiento del trabajador suele realizarse mediante una hoja de control de horas que se le entrega a éste a la firma del contrato, y que ha de devolver cumplimentada con el número de horas trabajadas y firmada por el responsable de la empresa cliente, indicando la conformidad ante los datos que

en ella se indican. En el anexo 1, se presenta un ejemplo real de cómo se lleva el control de las horas trabajadas.

Por último, ha de darse por finalizado el contrato cuando llegue a la fecha en la que se extingue, ya sea porque se ha acabado la obra o servicio para el cual fue contratado o el periodo que fue estimado. Se da de baja al trabajador, y se le abona la nómina correspondiente.

Normalmente, si la experiencia ha sido satisfactoria, se le tendrá en cuenta al trabajador en futuros procesos de selección.

Figura 1.6.: Actividad de una ETT



Fuente: Elaboración propia

1.5. TIPOS DE CONTRATOS QUE PUEDE REALIZAR UNA ETT A SUS COLABORADORES

Antes de entrar en detalle sobre los distintos contratos que se pueden celebrar hay que hablar del CPD y en concreto, de cuándo puede realizarse y cuándo no. Para explicar dicha situación, hemos elaborado la siguiente tabla:

Tabla 1.1.: Situaciones en las que se realiza un CPD

¿Cuándo se puede celebrar un contrato de puesta a disposición?	¿Cuándo no se puede celebrar un contrato de puesta a disposición?
Realización de una obra o servicio determinado cuya ejecución aunque limitada en el tiempo es, en principio, de duración incierta.	Sustituir a trabajadores en huelga en la empresa usuaria.
Atender las exigencias circunstanciales del mercado (acumulación tareas o exceso de pedidos).	Realización de trabajos u ocupaciones especialmente peligrosos para la seguridad y salud en el trabajo en los términos previstos en la Ley.
Sustituir a trabajadores de la empresa con derecho a reserva de puesto de trabajo.	Cobertura de puestos o funciones que, en los doce meses anteriores, hayan sido objeto de amortización por despido improcedente, por extinción del contrato por voluntad del trabajador fundada en un incumplimiento contractual del empresario, despido colectivo o por causas objetivas, excepto en los supuestos de fuerza mayor.
Cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanentemente mientras dure el proceso de selección.	Ceder trabajadores a otras ETT.
Mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato de trabajo en prácticas o un contrato para la formación y el aprendizaje.	

Fuente: Elaboración propia

Contrato por obra o servicio determinado

El contrato para obra o servicio determinado, tal y como se hallaba regulado en el apartado 1. a del artículo 15 del ET, puede celebrarse: "cuando se contrate al trabajador para la realización de una obra o servicio determinados, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta..."

Es necesario que conste con claridad y precisión la obra o servicio de referencia, ya que la omisión ocasiona la conversión en indefinido. El contrato debe durar el tiempo necesario para la realización de la obra o servicios encargados. Hasta que no finalice la obra o servicio, no se puede finalizar el contrato, con lo cual, no se puede abrir o cerrar distintos contratos de un trabajador para la misma obra o servicio. El trabajador contratado por obra o servicio deberá estar asignado principalmente a esa obra o servicio, y sólo excepcionalmente podrá realizar tareas ajenas a esa actividad. No es válido ni dedicar al trabajador indistintamente a unas u otras tareas, ni dejar sin especificar la actividad concreta que debe realizar.

Algunos ejemplos de actividades en las cuales se produce estos contratos son: la remodelación de locales, análisis de puestos de trabajo para readaptación de plantilla, estudios de mercado, elaboración de nuevas base de datos, campañas publicitarias o reacondicionamiento.

Contrato eventual por circunstancias de la producción

El contrato se destina a satisfacer el incremento temporal o excepcional del volumen del trabajo que no puede ser cubierto por la plantilla fija de la empresa y que por su propia eventualidad en el tiempo, no justifica tampoco la ampliación permanente de la plantilla. Por Convenio Colectivo se puede determinar las actividades en las que pueden contratarse trabajadores eventuales y los criterios generales relativos a la relación adecuada entre el volumen de esta modalidad contractual y la plantilla total de la empresa.

La duración de los contratos será en función de los distintos Convenios que hay establecidos para cada una de las partes que intervienen, es decir, empresa usuaria, ETT, y trabajador (véase tabla 1.2).

Tabla 1.2.: Duración máxima del contrato

1º Convenio Empresa usuaria	2º Convenio ETT	3º Estatuto de los trabajadores
El establecido en su convenio de aplicación, sin perjuicio que no puede superar el período de 18 meses y la duración no puede superar las $\frac{3}{4}$ partes del periodo de referencia, ni como máximo 12 meses.	Duración máxima 6 meses en un plazo de 12 meses.	6 meses dentro de un período de 12 meses a partir del momento en que se produzcan dichas causas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por Manpower ETT.

En la tabla 1.2, queda reflejada la duración máxima del contrato para cada una de las partes. Si el contrato se concierta por un plazo inferior a la

duración máxima legal o convencional, puede ser prorrogado, por una única vez, sin que su duración total pueda exceder de dicha duración máxima.

Algunos ejemplos de este tipo de contrato son: sobrecarga de trabajo que no pueda ser atendida por la plantilla habitual de la empresa, retraso de tareas ocasionada por un fallo en el ordenador o sobrecarga motivada por cambios (legislativos, de procedimientos, reorganizativos o normativos).

Contrato de interinidad

Según el artículo 15 del ET es: “el contrato celebrado para sustituir a trabajadores de la empresa usuaria en situaciones que dan lugar a la reserva de su puesto de trabajo.” En el contrato debe identificarse necesariamente: “el nombre del trabajador/es sustituido/s, la causa de la sustitución o si el puesto a desempeñar será el del trabajador sustituido.” Cabe la posibilidad de que el puesto de trabajo que vaya a cubrir el sustituto sea el del trabajador sustituido o el de otro trabajador de la empresa que pase a desempeñar el puesto de aquel. Si se da esta situación se deberá hacer constar en el propio contrato de trabajo.

La duración de estos contratos viene supeditada al tiempo que subsista la causa que lo generó. En concreto, el contrato puede finalizar por alguna de las siguientes causas: reincorporación del trabajador sustituido, por el vencimiento del plazo legal o convencionalmente establecido para la reincorporación o por la extinción de la causa que dio lugar a la reserva de puesto de trabajo.

El sustituto y el sustituido no pueden coincidir en el puesto, excepto al inicio, para traspaso de documentación y conocimiento del puesto o al final, para traspaso de documentación y asuntos pendientes. Los días que pueden coincidir serán en función del puesto de trabajo que se trate. Cuanta más responsabilidad o complejidad del trabajo más días podrán coincidir. Esta coincidencia siempre tendrá que ser justificable.

Algunos ejemplos de este tipo de contratos son: baja por maternidad, incapacidad temporal, permiso sin sueldo o excedencias forzosas o asimiladas.

Contrato por periodo de selección

Se utiliza para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección externa o promoción interna. La duración máxima del CPD será de tres meses. Cumplidos los tres meses, el contrato habrá de finalizar se haya cubierto o no el puesto de trabajo. Hay que identificar de forma clara y precisa el puesto de trabajo cuya cobertura se producirá tras el proceso de selección externa o promoción interna y detallar las tareas y/o funciones a realizar.

1.5.1.ELEMENTOS COMUNES DE LOS CONTRATOS

Requisitos del contrato de trabajo

La ley obliga a las empresas de trabajo temporal a formalizar un contrato de trabajo y a registrarlo en el SEPE en el plazo de diez días, o en caso de que la duración del contrato sea menor a ese periodo, antes de que venza.

Capacidad de las partes

Los menores de 18 años y mayores de 16: Necesitan consentimiento de sus padres o tutores o autorización de la persona o institución que les tenga a su cargo, los mayores de 16 años y menores de 18 que no estén emancipados ni gocen del beneficio de mayoría de edad.

Se considerará nulo el contrato con un menor de 16 años.

Extinción

1. Por realización de la obra o servicio determinado.
2. Por expiración del tiempo convenido.
3. Por causas previstas en el contrato de interinidad.

Si el contrato es superior al año el plazo de preaviso será de 15 días.

Presentación al SEPE

Deberá producirse en 10 días desde la fecha de inicio del contrato, o antes que el contrato venza si su duración es inferior a 10 días. Existe la obligación de entregar al trabajador una copia del contrato de trabajo una vez éste se haya registrado en el SEPE.

CAPÍTULO II

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA ETT



El proceso de selección de personal se ha convertido en algo fundamental en cualquier empresa, y es que hacerlo de la manera correcta, supondrá un beneficio para el rendimiento, integración y satisfacción del trabajador en la empresa.

En este capítulo estudiaremos, desde un aspecto teórico, cuáles y cómo son las fases que forman este proceso.

2.1. PASOS PREVIOS AL INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Para que un proceso de selección se inicie, lógicamente se ha de requerir los servicios de un trabajador para un determinado puesto de trabajo. En dicho caso, la empresa usuaria o cliente y la ETT han de ponerse en contacto para hablar de las necesidades que tiene la entidad en ese determinado momento.

Rellenar Hoja de Solicitud de Datos al Cliente

Una vez que ya hay acuerdo entre la empresa usuaria y la ETT, lo primero que ha de hacer la ETT es obtener los datos de su cliente, algo que se realiza mediante la llamada “Hoja de Solicitud de Datos al Cliente”, que se le envía a la empresa usuaria (figura 2.1). Ésta consta de tres apartados diferenciados: datos fiscales, datos de facturación y datos bancarios.

Figura 2.1.: Ejemplo real de una Hoja de Solicitud de Datos al Cliente

DATOS FISCALES APERTURA FICHA CLIENTE	
EMPRESA / CLIENTE (RAZÓN SOCIAL):	
DOMICILIO SOCIAL:	PROVINCIA:
CENTROS DE TRABAJO:	
ACTIVIDAD:	
C.N.A.E.:	
C.I.F.:	
CCC (Nº SEGURIDAD SOCIAL EMPRESA):	
CONVENIO:	
NOMBRE REP. LEGAL:	
CARGO:	
D.N.I.:	

DATOS INFORMACIÓN FACTURACIÓN	
FORMA DE PAGO:	Recibo Domiciliado
CONDICIONES DE PAGO:	Contado. Día:
RESPONSABLE DE FACTURACION:	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO/CENTRO A FACTURAR:	
DIRECCION ENVIO DE FACTURAS:	

DATOS BANCARIOS	
NOMBRE DEL BANCO O CAJA:	
Nº ENTIDAD (CONSTA DE 4 DIGITOS):	
Nº OFICINA (CONSTA DE 4 DIGITOS):	
DÍGITOS DE CONTROL (CONSTA DE 2 DIGITOS):	
Nº CUENTA (CONSTA DE 10 DIGITOS):	

Fuente: Información facilitada por Manpower ETT.

Ficha del puesto de trabajo

La empresa usuaria deberá aportar a la ETT la ficha del puesto de trabajo que se pretende cubrir. Un puesto de trabajo es aquel espacio en el que un individuo desarrolla su actividad. En una empresa, cada uno de los trabajadores tiene su oficio y entre todos han de trabajar de manera coordinado para llegar a los objetivos comunes.

La realización de dicho documento tiene gran utilidad para articular los perfiles de los empleados y de los candidatos en los procesos de selección en el logro de los objetivos de la organización, esto significa que deben formar parte de la misma. La descripción del puesto de trabajo permite una división correcta del trabajo, reparte las responsabilidades dentro de la organización y asigna las funciones correspondientes a cada trabajo.

Por tanto, podemos concluir que la descripción del puesto no es otra cosa que indicar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo, y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

Realizar una buena ficha del puesto de trabajo será muy necesario para poder atraer a los candidatos idóneos, además de que facilitará que se conozcan los requisitos del mismo. En nuestro caso, que la ficha de trabajo explique detalladamente todo lo referente al trabajo a realizar, facilitará en gran medida el trabajo de la ETT, suponiendo eso que el candidato final se adapte de la mejor forma a su labor, cumpliendo las expectativas de la empresa cliente.

Algunos de los ítems imprescindibles que han de completar una buena ficha son los siguientes:

- Objetivos del puesto: resulta clave dejar claro qué papel será el que desempeña dentro de la organización, y cuáles serán los objetivos planteados.
- Descripción de tareas: aclarar qué actividades se realizan de forma habitual, y cuáles se dan cada cierto tiempo. Saber cuánto tiempo se dispone para la realización de cada una de ellas.
- Relaciones: conocer con qué otros departamentos y áreas de la empresa o de otros ámbitos trabajará a diario.
- Disponibilidad: ¿es necesaria disponibilidad para viajar? ¿requiere traslado?
- Documentación: saber con qué documentos se trabajará, además de cuáles son los que habrá que generar.
- Ambiente: las condiciones ambientales en las que se realiza el trabajo es un factor importante.
- Riesgos: ¿existen riesgos de accidentes laborales? ¿durante cuánto tiempo se expone a los empleados a un riesgo? ¿la realización de las tareas ponen en riesgo a terceras personas?
- Horarios: importancia de la jornada laboral.
- Formación: cuál será la necesaria para poder realizar las tareas encomendadas. Conocer la existencia de algún plan de carrera¹ o

¹ Plan de carrera: consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación.

plan de acogida². Además de la formación, es necesario indicar la experiencia que se requiere para el puesto.

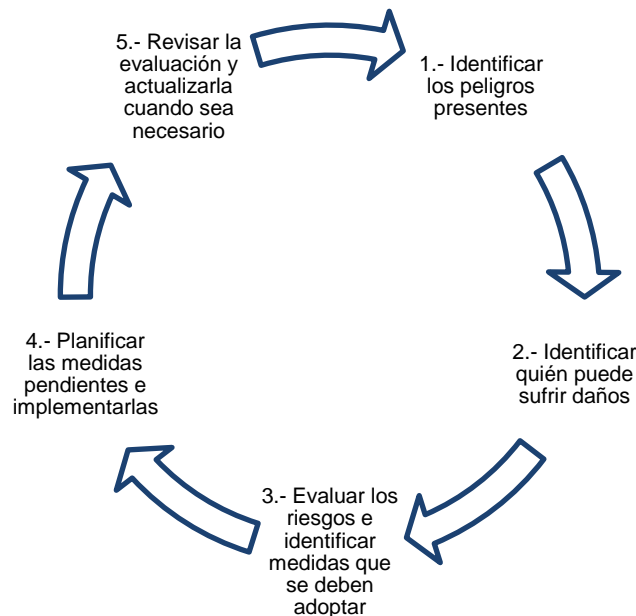
Evaluación de riesgos del puesto de trabajo

La empresa usuaria deberá también aportar la evaluación de riesgos del trabajo. Se considera obligatoria su realización y constituye una herramienta fundamental desde el punto de vista de la prevención de daños a la salud. El objetivo es conocer los riesgos adherentes al puesto de trabajo para buscar: eliminar cuanto antes aquellos factores que generan peligro y pueden evitarse, estudiar los riesgos que no es posible eliminar de inmediato y en base a dichos riesgos, tratar de aplicar medidas correctoras que puedan subsanar o reducirlos.

Los resultados obtenidos de la evaluación de riesgos servirán de base para: (1) adecuarse a lo establecido en la legislación vigente; (2) identificar las situaciones de riesgo existentes; (3) informar a los trabajadores sobre los potenciales riesgos existentes en su puesto de trabajo; (4) permitir la planificación de las actividades preventivas y de mejora según prioridades, estableciendo las bases de un plan preventivo.

Se pueden diferenciar los pasos de una evaluación de riesgos según vemos en la figura 2.2, primero estudiando cuales son los peligros y quien puede sufrirlos, para después tratar de encontrar las medidas que podrían evitar o minimizar los riesgos.

Figura 2.2.: Evaluación de riesgos



Fuente: Elaboración propia

² Plan de acogida: contribuyen a que el nuevo empleado tarde menos en hacer que su trabajo genere retornos. Su objetivo es acompañar al profesional en su proceso de integración, ayudándole a conocer su departamento y su rol dentro de la empresa y a entender los procesos y rutinas de trabajo.

En el anexo 2 se presenta una evaluación de riesgos para el puesto de mozo de almacén. Principalmente se trabaja en el estudio de la ergonomía, la higiene industrial y la seguridad que caracteriza a ese puesto de trabajo.

La ergonomía es el estudio de las condiciones de adaptación de un lugar de trabajo, una máquina, un vehículo, etc., a las características físicas y psicológicas del trabajador. Según la Asociación Española de Ergonomía (AEE), los principales objetivos de la ergonomía son los siguientes:

- Identificar, analizar y reducir los riesgos laborales.
- Adaptar el puesto de trabajo y las condiciones de trabajo a las características del operador.
- Contribuir a la evolución de las situaciones de trabajo, no sólo bajo el ángulo de las condiciones materiales, sino también en sus aspectos socio-organizativos, con el fin de que el trabajo pueda ser realizado salvaguardando la salud y la seguridad, con el máximo de confort, satisfacción y eficacia.
- Controlar la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones y su adaptación a las capacidades y aptitudes de la población laboral existente.
- Establecer prescripciones ergonómicas para la adquisición de útiles, herramientas y materiales diversos.
- Aumentar la motivación y satisfacción en el trabajo.

La higiene industrial es la disciplina preventiva que estudia las condiciones del medio ambiente de trabajo, identificando, evaluando y controlando los contaminantes de origen laboral.

Por último, la seguridad de un trabajo se refiere a la disciplina encuadrada en la prevención de riesgos laborales cuyo objetivo es la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Oferta económica

Obtenida dicha información, es el momento de que la ETT presente la oferta económica a la empresa usuaria. No suele ser una cantidad que habitualmente se negocie, y sólo se modifica si se está tratando con un cliente fuerte, que puede proporcionar un alto volumen de trabajadores.

Como se refleja en la figura 2.3, las tarifas se regulan según Convenio Colectivo y varían en función de las categorías de los puestos de trabajo que lógicamente serán distintas según el puesto a desarrollar y según la duración del contrato. Una tarifa menor de 7 días es más cara porque hay una penalización a la Seguridad Social.

En este caso, se presenta a modo de ejemplo una oferta económica de una ETT (Manpower ETT) a una empresa que trabaja en el sector químico.

Figura 2.3.: Oferta económica

Oferta Económica

Las siguientes tarifas han sido calculadas teniendo en cuenta las tablas salariales del Convenio Colectivo:

QUÍMICAS, INDUSTRIAS (9904235)

Categoría	Retribución Bruta Anual	Coficiente	Tarifa Hora	Tarifa < 7 días
Grupo 2	15.436,80 €	1.622	14,30 €	15,52 €
Grupo 3	16.735,24 €	1.622	15,50 €	16,83€

Kilometraje: 0,352 €/km TARIFA: 0,49

€/km Horas extras: SALARIO: 10,25€ TARIFA: 16,56 €/hora

PLUS TURNICIDAD: Salario: 1,15 €/Jornada Tarifa: 1,87 €/Jornada

PLUS NOCTURNIDAD: Salario: 10,46 €/Jornada Tarifa: 17,00 €/Jornada

Para el resto de conceptos cotizables, se aplicará el coeficiente de la hora normal de cada categoría.

En los contratos de carácter temporal, cuya duración efectiva sea inferior a siete días, la Tarifa a aplicar será la de < 7 días. La duración efectiva habrá de entenderse como duración real del contrato, resultando indiferente que la misma se haya producido como consecuencia de una baja voluntaria del trabajador, por finalización de contrato o por resolución en el periodo de pruebas. Garantías recogidas dentro de la propuesta de la ETT:

- Salario Base del trabajador
- Prorrata pagas extraordinarias
- Prorrata vacaciones
- Seguridad Social de la empresa
- Búsqueda y selección de personal
- Coste gestión de personal y administración laboral
- Costes de formación
- Absorción costes patronales por IT
- Costes comisión paritaria
- Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil
- Póliza Convenio
- Reposición inmediata de personal por bajas
- Indemnización económica por finalización de contrato

A esta tarifa se le aplicará el IVA en vigor.

Fuente: Información aportada por Manpower ETT

Observando la oferta económica, podemos analizar también cuál es el beneficio obtenido por las ETT's proveniente de este acuerdo al que se llega con la empresa usuaria.

La diferencia entre lo que se paga al trabajador y la cantidad acordada es el beneficio de las ETT's, que es lo que se conoce por margen comercial. La empresa cliente paga a la ETT por la realización de todo el proceso desde que se detecta la necesidad de contratar personal hasta que el trabajador inicia la prestación de sus servicios: proceso de reclutamiento, selección, formación, contratación y puesta a disposición del trabajador. No se cobra nada a los trabajadores, el servicio que llevan a cabo las ETT's es totalmente gratuito para ellos.

Además de las tarifas que encontramos en la tabla, donde se diferencia entre Grupo 2 y 3 en función de la categoría de los puestos de trabajo, también tenemos otras tasas según kilometraje, realización de horas extras, turnicidad y nocturnidad.. En el ejemplo se distinguen dos grupos o categorías, esto es, el puesto que se va a desarrollar, catalogados en este caso como Grupo 2, (tabla 2.1) y Grupo 3, (tabla 2.2):

Tabla 2.1.: Tarifas correspondientes a la categoría profesional Grupo 2

	Pago Empresa	Sueldo Trabajador	Margen ETT
Tarifa Normal	14,30 €	$14,30/1,622 = 8,816 \text{ €}$	$14,30 - 8,816 = 5,484 \text{ €}$
Tarifa < 7 días	15,52 €	$15,52/1,622 = 9,568 \text{ €}$	$15,52 - 9,568 = 5,952 \text{ €}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.2.: Tarifas correspondientes a la categoría profesional Grupo 3

	Pago Empresa	Sueldo Trabajador	Margen ETT
Tarifa Normal	15,50 €	$15,50/1,622 = 9,556 \text{ €}$	$15,50 - 9,556 = 5,944 \text{ €}$
Tarifa < 7 días	16,83 €	$16,83/1,622 = 10,376 \text{ €}$	$16,83 - 10,376 = 6,454 \text{ €}$

Fuente: Elaboración propia

Vemos que por cada hora trabajada en esta empresa, la propia empresa deberá pagar una cantidad entre 14,30 y 16,83€. De ese dinero le corresponderá al trabajador entre 8,816 y 10,376€ según la labor a realizar en la empresa usuaria. Al trabajador siempre se le paga por hora trabajada.

Por tanto, podemos observar que por cada hora trabajada, la empresa de trabajo temporal en este supuesto, obtendría entre 5,484€ y 6,454€.

Para llevar a cabo el cálculo del sueldo del trabajador siempre se divide lo que paga la empresa entre el coeficiente que cada Convenio establece. Otros datos que vemos en la oferta económica y que es importante comentar son:

Kilometraje: el pago del kilometraje o de los gastos de desplazamiento a los empleados que utilizan sus automóviles y otros medios de transporte para ir al centro de trabajo es una práctica habitual en algunas empresas. Este complemento no se suele pagar en función del tiempo de trabajo, sino más bien de la cantidad de kilómetros de desplazamiento necesarios.

Horas extras: son las que se realizan excediendo la duración máxima de la jornada de trabajo. Su retribución se fija bien mediante acuerdo entre las partes o por Convenio colectivo sin que en ningún caso pueda ser inferior al valor de la hora ordinaria.

Plus turnicidad: tiene como objetivo el compensar a los trabajadores los inconvenientes del trabajo que conlleva el sistema de turnos rotatorios. El apartado 3, artículo 36 del ET dispone que: "se considera trabajo a turnos toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas".

Plus nocturnidad: el apartado 2, artículo 36 del ET dispone que: "el trabajo nocturno tendrá una retribución específica que se determinará en la negociación colectiva, 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". Se considera trabajo nocturno el realizado entre las 22:00 horas hasta las 6:00 horas del día siguiente.

2.2. RECLUTAMIENTO

Autores como Bonache y Cabrera (2005, pp. 102) definen el reclutamiento como "el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes de puestos que se producen en su seno". A esta definición, Chiavenato (2000) añade que es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretenden llenar.

El proceso de reclutamiento supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizá puedan incorporarse a ella, y cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones, tanto para la empresa como para las personas interesadas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Es muy importante que esos candidatos que la empresa va a atraer cuenten con un perfil determinado, ya que, de no ser así, podría suponer una pérdida de tiempo y generar mayores costes para la empresa que selecciona.

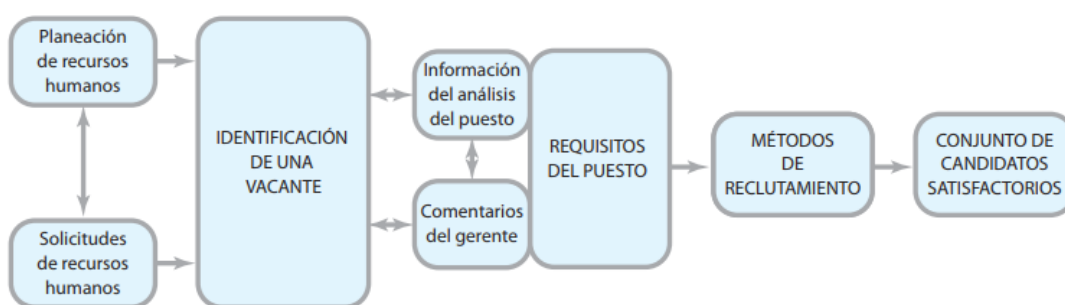
Se recomienda que los gerentes de áreas entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal, la cual contenga los requerimientos y el perfil de los candidatos que se está solicitando. En general, los reclutadores llevan varios pasos, plasmados en la figura 2.4.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría

de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado.

El reclutador debe completar varias etapas antes de emprender la acción. Su labor se relaciona de manera directa con temas fundamentales como el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

Figura 2.4.: Fases del proceso de reclutamiento



Fuente: Werther

Cuando una empresa, departamento de Recursos Humanos o este caso una ETT quiere desarrollar su propio plan de reclutamiento es importante saber por qué lo va a poner en marcha, qué pretende conseguir, mejorar, potenciar, reducir o crear. En definitiva, qué objetivos tiene. Principalmente, podemos destacar estos:

Disminuir la inversión en selección de personal: un buen proceso de reclutamiento ha de acabar con la elección del candidato idóneo para un determinado puesto de trabajo. De no ser así, probablemente se tendrá que buscar otros candidatos, lo cual supone un mayor coste.

Conseguir mayor calidad en las candidaturas recibidas: una solución para ello es establecer algún filtro, que nos deje una selección de candidatos entre los que escogeremos al candidato con capacidad para poder realizar las tareas adjuntas a su puesto.

Conformar una reserva de candidatos: la empresa ha de disponer de candidatos por si en algún momento necesita cubrir un puesto de trabajo del cual ya se ha realizado un proceso de reclutamiento.

Crear o mejorar nuestra imagen de marca como empleador (Employer Branding³): un cuidado proceso de reclutamiento repercutirá de manera positiva en la imagen que se tenga desde el exterior. Se transmitirá que la

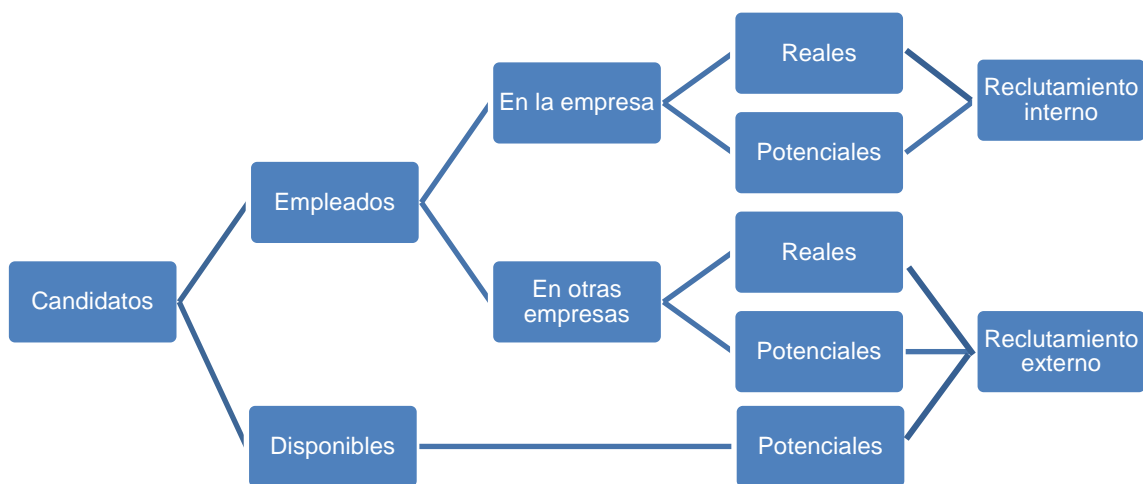
³ Employer Branding: concepto que nace en los años 60 en Estados Unidos. Es la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.

empresa valora el mercado de trabajadores, y que hay opciones de trabajar en ella.

2.2.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

Figura 2.5.: El reclutamiento y la situación de los candidatos



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, I. Administración de Personal

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

Reclutamiento externo

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. Entre las desventajas se

cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

A modo de resumen, se adjunta la siguiente tabla con las ventajas y desventajas de ambos modelos de reclutamiento.

Tabla 2.3.: Ventajas y desventajas de los modelos de reclutamiento

	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento Interno	Creación de un clima positivo en la organización. Disminuye la necesidad de familiarizar al empleado.	Posibilidad de un clima de frustración entre quienes no sean escogidos.
Reclutamiento Externo	Aportación de conocimientos nuevos. Puede ayudar a romper la inercia de algún hábito indeseable.	Más costoso, complejo y necesita de más tiempo. No se tiene la certeza de quién ocupará el puesto permanezca mucho tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los canales de reclutamiento interno, los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso. Encontramos distintas situaciones en las que se opta por el modelo de reclutamiento interno:

Programas de promoción de vacantes: Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto. La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, pero las pequeñas y medianas empresas que todavía no tienen ésta recurren a boletines informativos electrónicos o escritos en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios. Los requisitos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

A partir de ese punto, mediante postulaciones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan en el departamento de recursos humanos y solicitan el puesto. El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y

alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden cubrirse por métodos distintos, como el mérito individual, según lo determina la dirección general, o mediante el recurso al mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común en posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

Retención de empleados: Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma empresa, aunque en mejores condiciones.

Una vez, la empresa haya descartado la opción del reclutamiento dentro de la empresa, tiene multitud de opciones de reclutamiento externo, como las que aquí encontramos:

Solicitudes de empleo entregadas por el propio candidato: las empresas reciben a diario solicitudes de candidatos que entregan su curriculum, ya sea de manera presencial o de manera electrónica. Son personas que se encuentran en búsqueda activa de empleo.

Redes sociales: estar presente en el día a día de tus posibles candidatos es esencial si se quiere destacar y atraer talento. La forma de estar presente en su vida diaria es usar las redes sociales para impulsar la marca empleadora y compartir ofertas de empleo. Algunas de las más utilizadas son:

Tabla 2.4.: Redes sociales más usadas para reclutar candidatos

LinkedIn	Es la red social profesional por excelencia, la más utilizada para buscar candidatos por parte de los reclutadores. Se caracteriza por ser utilizada por personas en búsqueda activa de trabajo. En ella pueden encontrar oportunidades profesionales, tratos de negocios o nuevas empresas.
Facebook	Es una de las redes sociales más extendidas, no tiene carácter profesional, pero en ella cada uno tiene un espacio personal, pudiendo comunicarse con más personas, empresas o instituciones.
Twitter	Permite enviar y publicar mensajes breves (240 caracteres) para compartirlos con más personas. En ocasiones, las empresas la utilizan para lanzar ofertas de empleo por su rápida difusión y permiten que el candidato contacte a través de ese mensaje.

Fuente: Elaboración propia a partir del documento "Herramientas 2.0 para la búsqueda de trabajo y el desarrollo profesional" del Ayuntamiento de Barcelona (2012).

Portales de empleo: estas compañías funcionan como puente entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y la demanda de los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Son muchas las que han recurrido al empleo de sitios de Internet.

Por lo común, las políticas de contratación varían entre las agencias de empleo. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran cercanas al candidato ideal, en tanto otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que allá se lleve a cabo el proceso de selección. En caso de utilizar los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento, el profesional de la administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.

Anuncios en prensa o revistas especializadas: antes de la llegada de las redes sociales era el medio más utilizado para publicar ofertas. En la actualidad, se ha quedado un poco obsoleto.

Universidades y centros de formación profesional: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con lógicamente tendrán bajas expectativas en cuanto a la retribución inicial. Muchos reclutadores llevan sus contactos más allá de sólo colocar un simple anuncio en la universidad, y mantienen comunicación directa y continuo contacto electrónico con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada sucesiva generación.

Ferias de empleo: brinda la oportunidad a los trabajadores de reunirse con representantes de muchos empleadores. El propósito de ir a una feria de empleo no es pedir trabajo, sino establecer relaciones que podrían llevarle a conseguir un empleo. Es un recurso poco aprovechado, aunque sí que es cierto, que está creciendo el número de ferias que se celebran y de personas que asisten.

Reclutamiento en una ETT

Por último, hay que nombrar las empresas que son el motivo de nuestro proyecto, es decir, *las ETT's*, las cuales son contactadas por las empresas para que se encarguen de la búsqueda de trabajadores.

Una vez que una ETT conoce las necesidades de la empresa usuaria, realiza la primera fase de reclutamiento, en la que recogerá todos los curriculums de las personas que pueden cuadrar con la oferta de empleo. Las ETT's suelen utilizar dos fuentes de reclutamiento especialmente: las bases de datos de la ETT y las páginas de empleo como Infojobs.

Si la persona se acerca a la oficina para entregar su CV es frecuente hacerle una pequeña entrevista con el fin de que pueda aclarar los datos que

figuran en el mismo y se le pueda conocer un poco mejor. Una cuestión a plantear puede ser el por qué no ha continuado en sus anteriores trabajos. Es obvio que no es lo mismo que el trabajador haya sido despedido por motivos disciplinarios, que haya causado baja por mejora de empleo o simplemente haya finalizado su contrato.

El siguiente paso es guardar ese curriculum en la base de datos de la ETT, teniéndolo archivado según su formación, experiencias laborales, habilidades o lugar de residencia, lo que permite una búsqueda más sencilla cuando pueda ser necesaria su labor.

Hay ocasiones, en las que no se dispone de candidatos que cumplan los requisitos del puesto de trabajo que se reclama por parte de la empresa cliente, por lo que se debe lograr obtener una serie de perfiles distintos a los disponibles en la oficina. Para lograrlo, se suele trabajar en portales de empleo online, o bien, se publica la oferta de trabajo y la gente se inscribe en ella, o directamente busca la ETT gente que tenga la formación, cualidades o experiencia requerida.

2.3. EL PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez alcanzado el objetivo perseguido en la fase de reclutamiento, pasamos a analizar la siguiente fase, que es la selección. De la Calle y Ortiz (2004) definen este proceso como “el utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados”. Para tomar esta decisión, se utilizan diversas pruebas de criba curricular o instrumentos evaluativos. Según Bretones y Rodríguez (2008), mientras el reclutamiento se encarga de la búsqueda de candidatos y de proveerlos, la selección se encarga de comparar las cualidades de los candidatos y escoger a los más adecuados.

Podemos decir que la selección es un proceso en el que se decide qué candidatos, de todos los que han sido reclutados, son los correctos para cubrir el puesto o puestos vacantes. Para llegar a ese candidato idóneo, es recomendable seguir una serie de pasos, representados en la figura 2.6.

Figura 2.6. Pasos de un proceso de selección

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Fuente: Elaboración propia a partir de Werther William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la empresa escoge a sus empleados y los propios empleados potenciales eligen las empresas entre las opciones que haya. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la ETT, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio, o simplemente por no sentirse atraídos por la empresa demandante.

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

Paso 2: pruebas de idoneidad

Son instrumentos utilizados para valorar la compatibilidad entre los aspirantes y las características del puesto. En el apartado 2.5 del capítulo se expondrán varias de las pruebas de selección que se hacen en una ETT.

Paso 3: entrevistas de selección

Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante del puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han

solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal. En el punto 2.5. se desarrollará más esta prueba de selección.

Paso 4: verificación de datos y referencias

Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, confirmar si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor de los títulos y diplomas que afirma tener. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

Es frecuente solicitar un contacto para obtener referencias acerca de su labor en anteriores trabajos. Se le proporciona una hoja con los siguientes campos a cumplimentar como la adjuntada en la figura 2.7. En ella se ha de rellenar los datos personales del trabajador, la empresa en la que ha trabajado y los datos de la persona que servirá de contacto.

Figura 2.7.: Contacto para obtener referencias del trabajador

<p><i>Autorización Referencias del Colaborador</i></p> <p>Nombres y apellidos:.....</p> <p>DNI:.....</p> <p>Teléfono:.....</p> <p>Empresa:.....</p> <p>Persona de contacto:.....</p> <p>Cargo que ocupa:.....</p> <p>Dirección:.....</p> <p>Teléfono:.....</p> <p>Correo electrónico:.....</p> <p>Comentarios:.....</p> <table border="1"><tr><td>Fecha / Firma</td></tr></table>	Fecha / Firma
Fecha / Firma	

Fuente: Información facilitada por Manpower ETT

Paso 5: examen médico

Según el artículo 216/1999, artículo 2, la empresa usuaria debe proporcionar a la ETT las medidas de vigilancia de la salud que deben adoptarse con relación al puesto de trabajo a desempeñar.

Cuando se habla de las medidas de vigilancia de la salud que deben adoptarse con relación al puesto de trabajo a desempeñar, se está haciendo referencia al reconocimiento médico. Puede considerarse necesario llevarlo a cabo o que quede a decisión del trabajador.

Al final de la hoja de riesgos encontramos el siguiente apartado, mostrado en la figura 2.8, donde la empresa marcará si se considera obligatoria o voluntaria la realización del reconocimiento médico.

Si aparece como obligatoria, la ETT se encargará de concertar una cita con la Mutua asociada a la ETT lo antes posible. El reconocimiento médico es previo a que el trabajador comience a prestar sus servicios en la empresa usuaria.

En contadas situaciones, cuando la contratación de un trabajador es de un día para otro, lo que se suele hacer es utilizar como justificación, en caso de una auditoría por ejemplo, que ya se ha pedido cita para realizar el reconocimiento médico, y que se está a la espera o de que nos den fecha o de poder cuadrar los horarios del trabajador.

Figura 2.8.: Documento referente a la realización o no del reconocimiento médico

VIGILANCIA DE LA SALUD	OBLIGATORIO	VOLUNTARIO		PERIODICIDAD
		En caso de renuncia es obligatoria firmar el anexo		
	ANEXO DE RENUNCIA VOLUNTARIA DEL TRABAJADOR A LA ASISTENCIA DEL CONTROL MÉDICO			
	Rechazo por propia voluntad la asistencia al control médico que se me ha ofrecido por parte de la ETT con el objetivo de vigilar mi estado de salud en función de los riesgos inherentes al puesto de trabajado a desempeñar. Así mismo manifiesto no padecer, en la actualidad, ninguna enfermedad o lesión que me incapacite para dicho puesto.			
	Firma del trabajador			

Fuente: Información aportada por Manpower ETT.

Paso 6: entrevista con el supervisor

En una ETT este paso no se suele dar habitualmente, y es que suele ser la misma o mismas personas quienes se encarguen de todo el proceso sin necesidad de que en última instancia decida un superior.

Puede ser la situación cuando se busque personal muy cualificado para un puesto que requiera alta responsabilidad.

Paso 7: descripción realista del puesto

Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Paso 8: decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso. Hay dos opciones: (1) la ETT escoja directamente al candidato que empezará a trabajar en la empresa usuaria; (2) la ETT le facilite una lista de personas a la empresa cliente, y sea ella quien decida cuál será finalmente el nuevo trabajador.

2.4. INCORPORACIÓN DEL EMPLEADO

La última fase para hacer definitiva la contratación es la incorporación del empleado a la organización. Con frecuencia, el recién llegado a una empresa puede tener dudas acerca de cómo será su inducción en su nuevo trabajo, si está realmente capacitado para ello o de si congeniará con los nuevos compañeros. Esto es parte de la inevitable etapa de integración. Por esto, es necesario y realmente importante que las primeras impresiones sean positivas.

El departamento de recursos humanos debe contribuir de diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados que más tiempo llevan en la empresa, que también en algún momento pueden ser trasladados a otros puestos debido a procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Desde su primer día de trabajo, cada nuevo empleado representa una considerable inversión efectuada por la empresa. El recién llegado debe saber que la condición esencial para lograr integrarse en la compañía es convertirse en una persona productiva, que aporte elementos tangibles a la corporación. Que se logren estos objetivos depende en gran medida del proceso de inducción que ponga en marcha el área de recursos humanos.

Los objetivos generales de los procesos de inducción, representados en la tabla 2.4, pueden variar, porque las condiciones de las diversas organizaciones difieren mucho entre sí, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no sólo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas.

Los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser muy variados, y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. Al igual que en muchas otras áreas de la administración del capital humano la flexibilidad en el sistema siempre es deseable.

Tabla 2.5.: Ejemplo de un programa corporativo de orientación enfocado a la inducción del nuevo trabajador

1. **Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.**
2. Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación).
3. Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
4. Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
5. Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
6. Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Werther

2.5. PRUEBAS DE SELECCIÓN

Las herramientas de selección son, como bien mencionan Dolan et al. (2007, pp. 144), un conjunto de instrumentos “disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes.” Actualmente, existe una gran variedad de herramientas o instrumentos de selección a disposición de los encargados de la selección.

A continuación, vamos a describir algunas de las pruebas que realiza una ETT, por petición de la empresa usuaria a los candidatos.

Entrevista de selección

Es una de las pruebas de criba más importantes del proceso de selección de personal. A esta fase, no llegan todas las personas que inicialmente presentaron su candidatura a ocupar el puesto de trabajo. Esta suele ser la primera vez que la ETT trata personalmente con el candidato. En la siguiente tabla se reflejan los objetivos que pueden tener ambas partes en esta fase:

Tabla 2.6.: Objetivos de la entrevista de selección

OBJETIVOS DEL ENTREVISTADOR	OBJETIVOS DEL ENTREVISTADO
Conocer al candidato	Demostrar ser el candidato idóneo para el perfil buscado
Comprobar sus actitudes personales	Exhibir su interés en el puesto
Evaluar si su personalidad es compatible con el ambiente de trabajo	Causar una impresión positiva
Estudiar las competencias del candidato	Transmitir la información solicitada de manera positiva y sincera

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, o no calificado; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general.

Suelen realizarse entre un solo representante de la ETT y el trabajador, pero también hay situaciones en las que se realiza de manera grupal. Tanto si se opta por una entrevista individual como por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas del entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas, o de provocación de tensión. En la siguiente tabla se recoge un resumen de los tipos de preguntas que pueden hacerse:

Tabla 2.7.: Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección

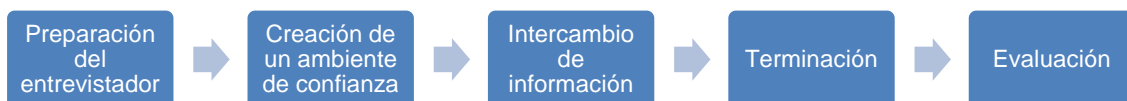
ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
No estructurada	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
Estructurada	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.

Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
Provocación de tensión	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

Fuente: Elaboración propia a partir de Werther William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos

El proceso de una entrevista podemos dividirlo en cinco etapas: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.

Figura 2.9.: Etapas de una entrevista de selección



Fuente: Elaboración propia

Preparación del entrevistador: debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere de una elaboración previa de las preguntas específicas que se van a realizar. Las respuestas que se obtengan nos indicarán si estamos ante el candidato idóneo. Los entrevistadores, además, deben saber explicar las características y responsabilidades del puesto que se pretende cubrir.

Es importante tener en cuenta que se deben evitar temas ajenos a la mera entrevista profesional. Por ejemplo, la afiliación religiosa del candidato, o sus preferencias políticas, que son elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal.

Creación de un ambiente de confianza: el entrevistador tiene la obligación de hacer sentir cómodo y seguro al candidato, además de dar una imagen atractiva de la que puede ser su empresa.

Intercambio de información: el entrevistador debe evitar formular preguntas demasiado abiertas. Por ejemplo, si le pregunta a un solicitante de trabajo si le gusta trabajar duro, su respuesta no aportará mucha información. Por el contrario, si se le hace una pregunta como: “¿En qué forma estructuró usted la campaña de ventas de su compañía durante el año pasado?”, el panorama se torna por completo diferente, obteniendo muchos más datos del candidato.

Terminación: cuando el entrevistador ha realizado todas las cuestiones que tenía preparadas y el candidato tiene sus dudas resueltas, llega el momento de dar por finalizada la entrevista.

Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, en este punto no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación: es el momento en el que se registran las respuestas obtenidas y las impresiones generales que se tiene del candidato. En la figura 2.10 tenemos un ejemplo de como una empresa lleva a cabo esta fase:

Figura 2.10.: Lista de verificación de entrevistas de selección de personal

Comentarios del entrevistador	
a) Evaluación de varios aspectos	
	Presentación personal: _____
	Habilidad comprobada para el puesto: _____
	Interés: _____
	Educación y capacitación: _____
	Experiencia y antecedentes: _____
	Disponibilidad: _____
	Estabilidad en el empleo(s) anterior(es): _____
	Expectativas salariales: _____
	Presupuesto para el puesto: _____
b) Comentarios específicos sobre el puesto solicitado:	
	Actitud con respecto al empleo anterior: _____
	Actitud con respecto al jefe inmediato anterior: _____
	Expectativas de responsabilidad en el puesto: _____
	Expectativas profesionales: _____
	Comentarios adicionales: _____
c) Seguimiento sugerido:	
	_____ Ninguno
	_____ El solicitante no es aceptable (documentar y notificar)
	_____ Someter a pruebas de aceptación
	_____ Concertar entrevista con el supervisor
	_____ No aceptable para este puesto, pero sí para otro
	_____ Requiere entrevista adicional con departamento de personal
	_____ Considérese para el puesto

Fuente: Werther William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos

Test psicotécnicos

Los test psicotécnicos son una prueba bastante habitual cuando se lleva a cabo un proceso de selección, porque permite evaluar en relación a un determinado puesto de trabajo las capacidades y aptitudes intelectuales de forma objetiva. Las principales competencias a estudiar son la memoria, la atención, la inteligencia general, capacidades verbales o numéricas. Normalmente son pruebas tipo test en las que se tienen varias opciones para responder, y se cuenta con un tiempo máximo para cada prueba.

Dentro de los test más habituales, podemos destacar los test de personalidad. Porret (2012) también considera como otro tipo de test psicotécnico el test de aptitud y conocimientos. Ambos serán estudiados a continuación.

- *Test de personalidad*

Los test de personalidad son de gran utilidad para conocer los principales rasgos del carácter del candidato, para saber si se va a adaptar bien, tanto al puesto de trabajo como a la propia empresa.

Estos test han de ser validados científicamente y disponer de mecanismos de control para comprobar que el candidato está siendo sincero. Algunos ejemplos de test de personalidad que se utilizan en la selección de personal son: el “Test de Rorschach” y el “Test de 16 factores de Cattell”, también conocido como 16-5 PF.






La finalidad del “Test de Rorschach” es evaluar la personalidad a través de la interpretación de 10 láminas en las que aparecen figuras simétricas. Publicado por primera vez en 1921, es un test proyectivo que analiza el funcionamiento psíquico del entrevistado.

Las figuras son ambiguas y no presentan una estructura definida, hecho por el cual pueden interpretarse de diferentes maneras. En el test el psicólogo pide al entrevistado que le explique qué ve en las manchas, haciéndose una idea de posibles rasgos de la personalidad, en función de la respuesta. Con estas preguntas en la entrevista de trabajo no solamente se analiza lo que el sujeto ve, sino en qué zona de la página lo ve, si mira la lámina en la misma posición o si busca otras perspectivas.

Este test será válido y de utilidad si es correctamente administrado, codificado, computado e interpretado.

Figura 2.11.: Láminas del test de Rorschach

	<p>Las interpretaciones más frecuentes son mariposa, polilla, murciélago. Algunas interpretaciones raras pueden ser máscara o cara de animal (lobo, fiera,..) Puede sugerir trastornos relacionados con la paranoia.</p>
	<p>La interpretación más frecuente es ver dos figuras humanas. Se pueden ver como payasos o enanos con turbante, etc,.. Si en esta mancha no se detectan figuras humanas puede indicar problemas de relación con la gente.</p>
	<p>La interpretación más frecuente son dos personas o dos camareros. Si en esta figura no se ven figuras humanas, puede significar que existen problemas para relacionarse de los demás. Se suelen identificar como figuras masculinas.</p>
	<p>La interpretación más frecuente es la piel de un animal, o un animal de gran tamaño. Si decimos que es un animal atacando o un monstruo podemos estar denotando cierta relación de miedo o agresividad con el padre.</p>
	<p>La interpretación más frecuente es murciélago, mariposa, polilla. Ver cabezas de cocodrilo en los extremos puede indicar hostilidad.</p>

	<p>La interpretación más frecuente es animal oculto, piel, alfombra.</p>
	<p>La interpretación más frecuente son cabezas humanas o caras. Refleja la relación con la madre.</p>
	<p>La interpretación más frecuente es ver dos pequeños animales en las manchas rosas. También se puede ver como un diseño heráldico, un árbol, etc,...</p>
	<p>La interpretación más frecuente es ver en las zonas naranjas dos personas. También se puede ver como humo</p>
	<p>La interpretación más frecuente es ver en la zona azul animalitos como cangrejos, arañas,..</p>

Fuente: Rorschach (1961)

El “Test de 16 factores de Cattell” (16-5 PF) es un instrumento de medida de la personalidad para mayores de 16 años donde el objetivo es la apreciación de 16 rasgos de primer orden y 5 dimensiones globales de personalidad; el test consta de 185 ítems con tres alternativas de respuesta (2 respuestas extremas y una tercera de indecisión), la duración es de aproximadamente 40-45 minutos y se puede hacer de forma individual o colectiva y por escrito u online.

Desde sus primeras versiones en la década de los años 40 del siglo XX, la construcción de este instrumento se ha basado en procedimientos empíricos, fundamentalmente el análisis factorial, convirtiéndose en un referente de la construcción psicométrica de instrumentos de evaluación (Aluja y Blanch, 2003).

Figura 2.12.: Ejemplos preguntas del “Test de 16 factores de Cattell”

- 1.- Me gusta asistir a encuentros deportivos colectivos.
 - a) Verdadero
 - b) ¿
 - c) Falso
- 2.- Prefiero tener amigos.
 - a) Tranquilos
 - b) ¿
 - c) Activos
- 3.- Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas.
 - a) Raras veces
 - b) ¿
 - c) A menudo

Fuente: Echeverría (2014)

- Test de aptitud

Son aquellos que se refieren a las características potenciales de la persona y miden las distintas aptitudes intelectuales que complementan a la inteligencia general (Del Campo, 2009).

Las principales competencias a estudiar son: la memoria, la atención, la inteligencia general, capacidades verbales o numéricas. Normalmente son pruebas tipo test en las que se tienen varias opciones para responder, y se cuenta con un tiempo máximo para cada prueba.

Las figuras 2.13, 2.14, 2.15 y 2.16 son ejemplos de cuestiones que pueden plantearse en un test de aptitud:

Figura 2.13.: Prueba de evaluación que simula la operación de un sistema informático

Fuente: Información aportada por Manpower ETT

Figura 2.14.: Prueba de evaluación que estudia el nivel de comprensión de textos

Fuente: Información aportada por Manpower ETT

Figura 2.15.: Prueba de evaluación que estudia la capacidad de razonamiento numérico

Fuente: Información aportada por Manpower ETT

Figura 2.16.: Prueba de evaluación que evalúa la atención en los detalles

Fuente: Información aportada por Manpower ETT



PARTE SEGUNDA

Caso práctico

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CÁRNICAS NUMANCIA, S.A.

En esta segunda parte del proyecto vamos a tratar de poner en práctica todas las cuestiones referidas al marco teórico, llevando a cabo un proceso de selección de personal mediante una ETT.

Industrias Cárnicas Numancia, empresa soriana con más de veinte años de experiencia en el sector, tiene la necesidad de cubrir un puesto de administrativo contable, debido a que Margarita Hernández Ramírez causará baja durante las próximas 16 semanas, tiempo establecido según lo estipulado en la Ley 39/1999 de 5-11, artículo 1, que habla de la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Ante esta situación, lo que procede es realizar un contrato de interinidad, que como se ha explicado en el capítulo 1, tiene como finalidad sustituir a trabajadores de la empresa usuaria en situaciones que dan lugar a la reserva de su puesto de trabajo. Por motivos de confidencialidad todos los nombres que aparecen, tanto de la empresa como de los candidatos, son ficticios.

3.1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO

En este primer apartado vamos a describir la actividad principal de la empresa, su historia, misión, visión y valores, estructura organizativa y análisis de su plantilla.

3.1.1. Evolución histórica y actividad principal

Industrias Cárnicas Numancia es una empresa con sede social en Soria dedicada al sector cárnico. La industria cárnica es el cuarto sector industrial de nuestro país, sólo por detrás de sectores de la dimensión de la industria automovilística, la industria del petróleo y combustibles y la producción y distribución de energía eléctrica. Este sector, formado por mataderos, salas de despiece e industrias de elaborados, tiene un tejido industrial constituido básicamente por casi 3.000 pequeñas y medianas empresas. Con esta dimensión, la industria cárnica ocupa con diferencia el primer lugar de toda la industria española de alimentos y bebidas, representando una cifra de negocio de 22.168 millones de euros, el 21,6% de todo el sector alimentario español.

Industrias Cárnicas Numancia cuenta con más de 20 años de experiencia en la selección, crianza y elaboración de productos derivados del cerdo ibérico y blanco de la máxima calidad y es, hoy en día, un referente en el sector cárnico español.

La historia de la compañía arranca en 1.995, cuando la familia Lafuente inicia la construcción de una pequeña fábrica de embutidos. Desde sus orígenes, Industrias Cárnicas Numancia ha tenido un carácter netamente familiar, iniciado por D^a Mercedes Lafuente (1^a generación) junto a todos sus hijos. En esta última década, están al frente del negocio D. Luis Miguel y D. Pablo Molina Lafuente (2^a generación) junto con otros profesionales externos. A lo largo de estos años y de generación en generación, el espíritu que ha presidido el proyecto empresarial de la compañía ha sido siempre potenciar el desarrollo económico y social de la provincia de Soria.

En cuanto a las instalaciones, dispone de tres plantas de producción propias, ubicada la principal en Soria y las otras dos en Tarragona y Santander. La empresa cuenta con una flota de seis camiones propios, y tiene como objetivo llegar a diez antes de 2020. Se trata de camiones frigoríficos y de congelación, para el mejor mantenimiento de los productos durante su distribución, y conservación de la cadena de frío adecuada. Dicha flota actualmente se encuentra renovada por completo para su mejor funcionamiento.

3.1.2. Misión, visión y valores corporativos

La *misión* de la empresa es promover y atender la demanda del mercado de productos derivados del cerdo ibérico y blanco de alta calidad, de la manera más rentable y buscando la mayor satisfacción de sus grupos de

interés (clientes, empleados, proveedores y accionistas y el medio ambiente).

La *visión* de la empresa es ser líderes en la producción de productos de cerdo ibérico y blanco; ser la referencia en el sector.

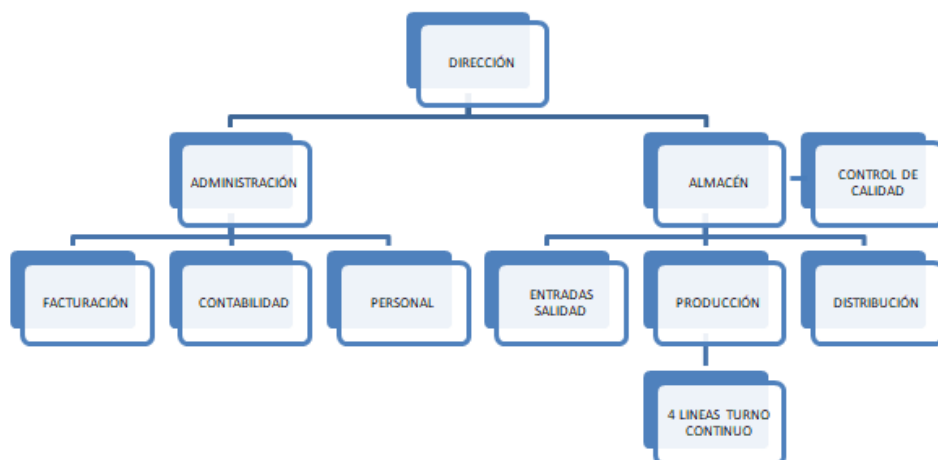
Para Industrias Cárnicas Numancia, S.A. sus valores corporativos son:

- Liderazgo con transparencia, humildad, honradez, integridad y coherencia, practicadas con el ejemplo.
- Compromiso con la calidad en todos los productos.
- Trabajo en equipo: buscando lo que aporta valor para nuestros consumidores y focalizarnos en proporcionar ese valor en todo lo que hacemos.
- Sentimiento de pertenencia: está muy ligado con el desempeño del empleado, por esta razón es un valor clave de la empresa.
- Integridad: todas las actuaciones de la empresa se regirán por los más altos estándares éticos y profesionales.
- Compromiso con respeto y tolerancia: trato hacia los clientes, empleados y demás personas con las que se trabaja con respeto, ecuanimidad, cortesía y de forma tolerante.
- Abiertos al cambio: marcando la diferencia en todo lo que hacemos, gracias al empeño por innovar y mejorar, respecto de nuestros competidores con disciplina, rapidez y una ejecución sin errores.

3.1.3. Estructura organizativa

De acuerdo con el organigrama de Industrias Cárnicas Numancia, recogido en la figura 3.1., distinguimos los siguientes departamentos:

Figura 3.1.: Organigrama empresarial de Industrias Cárnicas Numancia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Industrias Cárnicas Numancia

La empresa tiene en su plantilla cincuenta trabajadores, divididos en los distintos departamentos de administración y de almacén.

Dirección: formada por los gerentes y socios fundadores de la empresa.

Administración: se realizan en él actividades cotidianas relacionadas con la planificación financiera, el mantenimiento de registros y la facturación y el personal. Está formada por tres secciones administrativas: facturación, contabilidad y personal, en los cuales hay cuatro, seis y cuatro trabajadores respectivamente.

Almacén: departamento encargado de regular el flujo de las existencias. Tiene que controlar las entradas y salidas de existencias que se producen en los almacenes, la producción realizada en el centro de trabajo y la distribución de las mercancías a los distintos clientes. Está compuesta por tres secciones: entradas y salidas, producción y distribución, formados a su vez por ocho, veinte y ocho trabajadores respectivamente.

Control de calidad: Su misión es realizar el seguimiento de los procesos mediante programas, herramientas o técnicas para mejorar la calidad del producto o servicio.

En relación con la plantilla de Industrias Cárnicas Numancia y su composición, la sección de personal cuenta con un análisis de plantilla por departamentos, edad y estudios.

Figura 3.2.: Distribución de plantilla por secciones



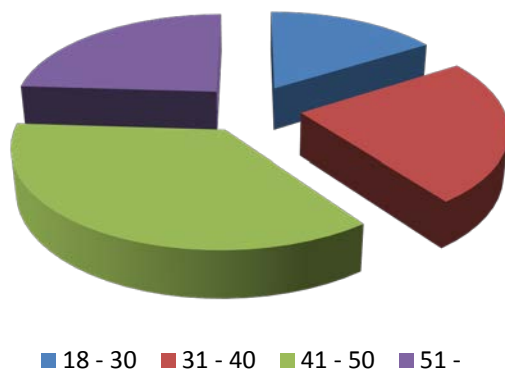
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Industrias Cárnicas Numancia

Como se observa en la figura 3.2, la sección de producción es la que cuenta con un mayor número de trabajadores, seguido lejanamente por las otras secciones. Estos datos son lógicos si reflexionamos acerca del personal que es necesario para llevar a cabo las tareas administrativas, donde se necesita un menor número de trabajadores para estudiar la contabilidad o las facturas.

Para los próximos años se tiene por objetivo el crecimiento de todas las

secciones que forman la compañía, especialmente los de almacén, con la idea de aumentar la producción pensando en una posible expansión internacional.

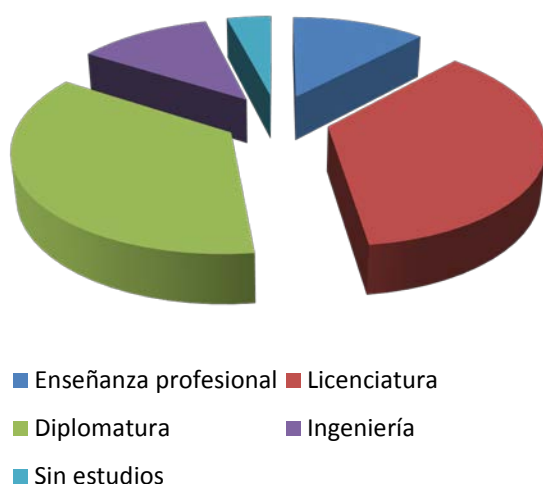
Figura 3.3.: Distribución de plantilla por edad



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Industrias Cárnicas Numancia

La sección de personal ha quedado preocupada tras el estudio realizado sobre la edad de la plantilla, véase figura 3.3, por el bajo número de trabajadores de edades comprendidas entre los 18 y los 30 años. Se considera positivo rejuvenecer la plantilla de Industrias Cárnicas Numancia, y se está planteando la posibilidad de realizar un acuerdo de colaboración con la Universidad de Valladolid, para que al menos dos estudiantes de último año del Grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) se incorporen este mismo año al finalizar sus estudios. La idea es que esto no sea algo excepcional, si no que puedan ir incorporándose gente joven poco a poco en la empresa.

Figura 3.4.: Distribución de plantilla por estudios



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Industrias Cárnicas Numancia

En cuanto a los estudios, figura 3.4, se van a llevar a cabo planes de carrera para aquellos empleados capacitados para promocionar, que dispongan de las competencias necesarias y así lo deseen.

3.2. ANÁLISIS DAFO

La expresión DAFO se compone por las siglas de las palabras: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esos son los cuatro campos que contempla el análisis. Las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos mientras que las oportunidades y las amenazas a externos.

Elaborar un análisis DAFO permite a Industrias Cárnicas Numancia obtener información tanto externa como interna de la empresa. Esto se puede traducir en una mayor precisión a la hora de definir la estrategia y las competencias que deben poseer los trabajadores, tanto al inicio de su labor, adaptándose al puesto, como a la hora de hacer frente a las condiciones que puedan darse en el futuro. En definitiva, es una herramienta fácil de utilizar y que posibilita obtener una perspectiva general de la empresa, lo cual significa conocer mejor a la misma, y poder tomar decisiones más acertadas. En la tabla 3.1 se presenta el DAFO realizado por Industrias Cárnicas Numancia.

En cuanto a las fortalezas, hay que destacar su importancia en el sector cárnico, debido en gran parte a la buena materia prima que posee la organización y las instalaciones, que están modernizadas y adaptadas a las necesidades de la industria. Sus trabajadores, siempre en constante formación, son otro de sus avales, ya que permiten que la organización siga funcionando, y pueda competir en el actual mercado, cada vez más exigente.

Respecto a sus debilidades, hay dos que realmente preocupan en la empresa: el desconocimiento que la gente tiene de la misma y sus productos y la necesidad de contratar personal joven, que aporte aire nuevo y fresco a la organización.

Una de las oportunidades considerada es que hay personas que siguen formándose para incorporarse al sector cárnico. Esto podría contrarrestar dos de las debilidades que vemos en la tabla: la falta de conocimientos en marketing y la posibilidad de incorporar gente más joven.

Por último, en cuanto a las amenazas destaca una por encima de todas, y que además es común en las empresas del sector cárnico: surja una enfermedad que pueda afectar a la ganadería, lo cual se vería reflejado directamente en la actividad de Industrias Cárnicas Numancia.

Tabla 3.1.: Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Referente en el sector cárnico español.</p> <p>Materia prima de primera calidad.</p> <p>Experiencia en el mercado de más de 20 años.</p> <p>Amplia cartera de productos.</p> <p>Instalaciones modernas y actualizadas a las necesidades de la industria.</p> <p>Situación estratégica de las plantas de producción en las ciudades en las que actúa.</p> <p>Capacitación constante del personal.</p> <p>Buena relación con los clientes.</p> <p>Servicio de calidad.</p> <p>Posibilidad de internacionalizar la empresa.</p>	<p>Falta de conocimientos en marketing.</p> <p>Desconocimiento de nuestra empresa y productos.</p> <p>Necesidad de nuevos trabajadores jóvenes que aporten frescura a la compañía.</p> <p>Falta de plantas de producción en la zona sur de nuestro país.</p> <p>Poca capacidad de atender proyectos grandes.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Nuevas líneas de negocio.</p> <p>Personal formándose constantemente en el sector.</p> <p>Opción de crear nuevos productos que se acerquen a las exigencias de los clientes.</p> <p>Incremento de la hostelería soriana, lo cual puede suponer un mayor número de clientes.</p>	<p>Dependencia de materias primas muy demandadas.</p> <p>Posibilidad de que surja una enfermedad que afecte a la ganadería.</p> <p>El personal y los proveedores pueden no ser fieles.</p> <p>Dificultad para encontrar personal cualificado en la provincia de Soria.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

La ficha de descripción del puesto es el punto de partida para poder realizar el proceso de selección correctamente. Desde la sección de Personal de Industrias Cárnicas Numancia se ha diseñado una ficha completa del puesto de trabajo, incorporando en ella todos los aspectos significativos del mismo.

En nuestro caso, se pretende cubrir el puesto que deja vacante Margarita Hernández Ramírez durante su baja por maternidad, y es el de administrativo contable.

La misión del administrativo contable es llevar al día los registros completos de las transacciones financieras de la empresa, verificar la exactitud de los comprobantes y documentos relacionados. Para realizar todas sus tareas dispondrá de un despacho propio, ordenador, teléfono móvil y coche de empresa, si es necesario.

En cuanto a la posición que ocupa en el organigrama, el puesto se encuentra dentro del departamento de administración, en concreto, en la sección de contabilidad, que lo forman junto a Margarita, otros cinco compañeros, como hemos visto en el análisis realizado de la plantilla.

Se requiere que la persona que ocupe el puesto tenga estudios de contabilidad, ya sea graduado en Administración y Dirección de Empresas, Económicas o el grado superior de Contabilidad y Finanzas. En cuanto a idiomas, es obligatorio nivel mínimo B2 de inglés y valorable conocimientos de francés. Se exige experiencia mínima de un año en departamento de contabilidad.

Las competencias que serán evaluadas son: la capacidad de solución ante problemas, el control de la situación, la capacidad de liderazgo, tolerancia al estrés, iniciativa, aprendizaje continuo, el desarrollo de subordinados y la constancia y flexibilidad. Éstas serán agrupadas a su vez en tres competencias: (1) control del estrés, la cual abarca la tolerancia al estrés y el control de la situación; (2) capacidad de liderazgo, esto es la solución ante problemas, desarrollo de subordinados y la propia capacidad para ser un líder; (3) la personalidad de cada uno, que estudia la iniciativa, el aprendizaje continuo y la constancia y flexibilidad.

El comportamiento que se asocia al control del estrés es que el empleado se sienta capaz de llevar a cabo sus tareas, y que no le afecte cualquier suceso inesperado que haga variar su trabajo. Hay ciertos momentos en los que uno puede sentir que no llega a hacer todo, encontrarse saturado, por lo que alguien que ante ese momento resuelva su labor será mucho mejor valorado.

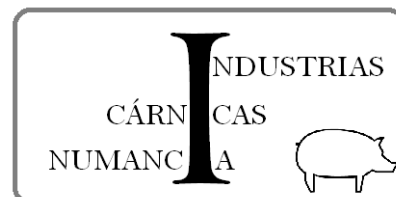
Hay cuatro comportamientos clave que hacen de una persona un buen líder: el conocimiento de su equipo y su empresa, autoconocimiento, establecer metas reales y ambiciosas y ser capaz de agrandar las habilidades de la gente.

En cuanto a la personalidad, se espera del candidato, una actitud ambiciosa, con ganas de aportar a la empresa, que se encuentre en constante aprendizaje, y que sea generoso con sus compañeros.

Tras los estudios de plantilla llevado a cabo en la compañía, se busca un perfil de trabajador joven, ya que se considera positivo la fresca y posibles nuevas ideas que pueda aportar una persona con una mentalidad más innovadora y adaptada al mercado actual.

Figura 3.5.: Ficha administrativo contable

FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO



1. Identificación del puesto

Puesto de trabajo: Administrativo Contable

Departamento: Departamento de Contabilidad

Inferior/recibe informe de: Director de la empresa, Jefe de departamento de administración y Encargado departamento de contabilidad.

Organigrama:



Categoría profesional: Grupo 5: Oficiales Administrativos

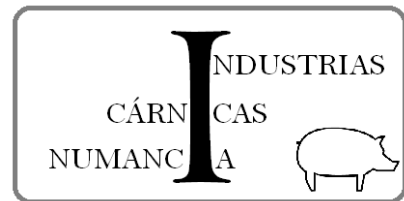
Salario Bruto Anual: 20.000€

2. Objetivos del puesto:

Los objetivos del puesto de administrativo contable son los siguientes:

- Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia.
- Digitalizar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización.
- Elaborar nóminas.
- Liquidación de seguridad social.

FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO



3. Funciones específicas dentro de su área de responsabilidad

- Llevar los registros contables de las transacciones financieras de la Compañía utilizando sistemas manuales o digitales.
- Conciliar cuentas y preparar balances e informes financieros sobre periodos determinados.
- Verificar la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a las distintas transacciones financieras.
- Analizar cuentas con base en las normas de los regímenes y manuales.
- Hacer ajustes a amortizaciones, depreciaciones y otros.
- Analizar el comportamiento presupuestal y calcular costes de producción.

4. Requerimientos del puesto

Necesarios:

- Grado en Administración y Dirección de Empresa (ADE), Económicas o grado superior de Contabilidad y Finanzas.
- 1 año de experiencia en departamento de contabilidad.
- Nivel de Inglés B2 o superior certificado.

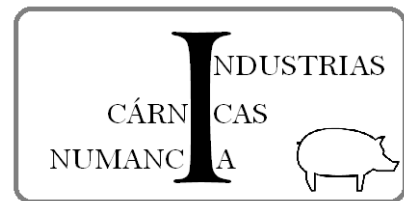
Valorables:

- Másteres relacionados con la contabilidad.
- Experiencia previa en empresas del sector cárnico.
- Cursos de formación relacionados con el sector cárnico.
- Nivel de Francés A2 o superior certificado.

5. Condiciones del puesto de trabajo

- La jornada laboral es de 35 horas semanales.
- El horario es de lunes a viernes de 8:00 a 15:00, excepto festivos.

FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO



Condiciones ambientales:

- El Centro de trabajo está ubicado a las afueras de Soria.
- Despacho propio completamente equipado.
- Ordenador, disposición de programas contables utilizados en la empresa.
- Teléfono móvil.
- Posibilidad de coche de empresa si resulta necesario.

Riesgos laborales: (en base a la evaluación de riesgos, figura 3.6)

- Orden y limpieza: caídas, choques y contusiones.
- Herramientas manuales (cúter, tijeras,...): cortes.
- Exposición a contactos eléctricos.
- Incendios: quemaduras o inhalación.
- Carga física: movilidad restringida y malas posturas (forma de sentarse, posición de la cabeza-cuello y posición de brazos y muñecas)
- Elementos de pantallas de visualización de datos: pantalla del ordenador, teclado y ratón, superficie del trabajo, silla de trabajo,...

Imagen 1: Correcta posición frente a pantalla

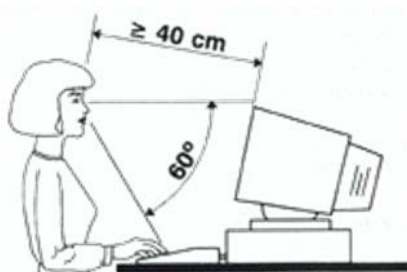
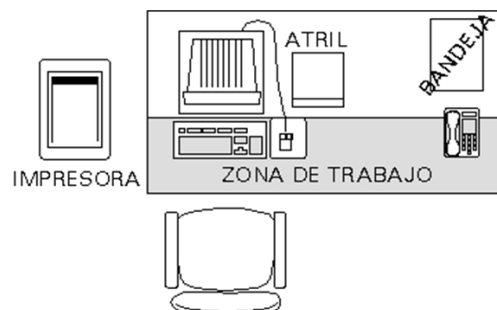
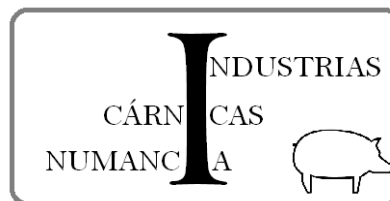


Imagen 2: Colocación adecuada de elementos accesorios



FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO



6. Idiomas exigidos:

Nivel requerido	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Inglés				X		
Alemán						
Francés		X*				
Otros						

*Valorable, no obligatorio.

7. Competencias

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES			
		A	B	C	D
Control del estrés	Tolerancia al estrés			X	
	Control de la situación			X	
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo		X		
	Solución ante problemas			X	
	Desarrollo de subordinados		X		
Personalidad	Aprendizaje continuo		X		
	Iniciativa		X		
	Constancia y flexibilidad			X	

NOTA: Siendo nivel D la nota más alta y A la más baja

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura, adjuntamos la evaluación de riesgos correspondiente a la ficha del puesto de trabajo anterior.

Figura 3.6.: Evaluación de riesgos del puesto de administrativo contable

EVALUACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO ADMINISTRATIVO CONTABLE

RIESGOS	FACTORES DE RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS
<p>Caídas de personas al mismo nivel y pisada sobre objetos</p> 	<p>Obstáculos en zonas de pasos o acceso (alargaderas, cajas, etc.), falta de orden.</p>	<p>Mantener un buen nivel de orden y limpieza. Determine los lugares de disposición de materiales, fuera de zonas de paso y señalizados convenientemente. Mantener los cables fuera de zonas de paso y si no es posible, usar regletas, canaletas, etc... Disponer de buena iluminación de los lugares de trabajo.</p>
<p>Choques/golpes contra objetos inmóviles</p> 	<p>Pasillos y puertas obstaculizadas, separación reducida entre equipos de trabajo, muebles, objetos, cajoneras abiertas o fuera de su sitio, puertas de armarios abiertas.</p>	<p>No situar obstáculos y materiales en las vías de paso y zonas de trabajo. Cerrar cajoneras de mesas y archivos después de su uso y delimitar espacios libres para evitar el golpe con las esquinas de mesas y armarios. Durante los recorridos en los desplazamientos, mantener la atención evitando distracciones y prisas. Disponer de buena iluminación de los lugares de trabajo</p>
<p>Pinchazos o cortes por objetos o herramientas</p> 	<p>Materiales u objetos con aristas puntiagudas o cortantes, uso de material de vidrio, herramientas (cúter, tijeras, etc.).</p>	<p>Usar el instrumental para lo que está diseñado; en caso de tener resguardos no quitárselos. No usar instrumental deteriorado y desecharlo. Revisar las herramientas periódicamente y utilizar fundas adecuadas.</p>

<p>Exposición a contactos eléctricos</p> 	<p>Por mal estado de la instalación eléctrica, derivaciones de los equipos, uso inadecuado de alargaderas, ausencia de elementos de protección de la instalación, actos inseguros (enchufes y alargaderas sin toma de tierra, tirar del cable al desconectar aparatos, sobrecargar los enchufes, tocar interruptores con las manos mojadas, tocar cuadros eléctricos), etc</p>	<p>Antes de desconectar cualquier herramienta o máquina de la red eléctrica se debe parar el interruptor. No tirar del cable para desconectar los equipos. Evitar en lo posible el uso de enchufes múltiples y si se usan que dispongan de toma de tierra. En caso de detectar calentamientos anormales de los equipos e instalaciones eléctricas, así como cosquilleos o chispazos provocados por los mismos, realizar su inmediata desconexión y comuníquelo. No realizar empalmes ni conexiones improvisadas</p>
<p>Incendios</p> 	<p>No sobrecargar los enchufes, uso de calefactores eléctricos de infrarrojos</p>	<p>No usar calentadores de infrarrojos, sustituirlos por radiadores de aceite. Evitar el uso de bases múltiples que sobrecargan la instalación. Si es posible, al final de la jornada desconectar aparatos eléctricos (sobre todo calentadores)</p>
<p>Sobreesfuerzos</p> 	<p>Manipulación de cajas de archivo, alcances por encima del hombro.</p>	<p>Evite trabajar con los brazos por encima del nivel de los hombros y el cuello inclinado hacia atrás. Si debe manipular cajas de archivadores, documentación realice agarres con las dos manos y evite el agarre en pinza. Muy importante no realizar desviaciones de muñeca.</p>
<p>Fatiga visual</p> 	<p>Por reflejos, deslumbramiento y colocación del ordenador relacionado con la capacidad de enfoque del ojo a las distintas distancias ojo-pantalla, ojo-teclado y ojo-documento.</p>	<p>La distancia de los ojos del operador a la pantalla debe ser como mínimo de 40 cm de altura. La altura de la pantalla debe estar entre 10º y 60º por debajo de la horizontal de los ojos del operador. Si debe introducir datos de un documento al ordenador colóquelos a la misma distancia que la pantalla aproximadamente para evitar distintas acomodaciones. Los niveles de iluminación entre pantalla y el entorno no debe superar la relación 3:1.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL PUESTO DE CONTABLE EN INDUSTRIAS CÁRNICAS NUMANCIA, S.A. MEDIANTE UNA ETT

En este último capítulo se aplicará el proceso de selección de personal al puesto de administrativo contable que se encuentra vacante en la empresa Industrias Cárnicas Numancia, S.A.

Para llevarse a cabo, se contactará con ETT Duero, quién tendrá la responsabilidad de realizar todas y cada una de las fases hasta el inicio de la prestación de servicios del trabajador a la empresa usuaria.

Lo primero que se hará es la planificación del proceso de selección. En base a ello, se irá desarrollando el proceso con el objetivo de encontrar al candidato ideal.

4.1. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Industrias Cárnicas Numancia se ha puesto en contacto con ETT Duero para encomendarle la tarea de seleccionar personal para un puesto de administrativo contable. La empresa usuaria tiene cierta urgencia por incorporar al trabajador y ha marcado como condición un plazo máximo de dos semanas para encontrar al candidato ideal.

Antes de empezar el proceso de selección de personal, se han acordado las condiciones económicas del contrato. En cuanto a la oferta económica explicada anteriormente en el marco teórico, el acuerdo ha sido sencillo y no ha habido ningún problema en aceptar las tarifas establecidas en el Convenio Colectivo.

Las siguientes tarifas han sido calculadas teniendo en cuenta las tablas salariales del Convenio Colectivo.

Tabla 4.1.: Tarifas del puesto

ADMINISTRATIVO CONTABLE (9904235)

Categoría	Retribución Bruta Anual	Coeficiente	Tarifa Hora	Tarifa < 7 días
Grupo 1	17.436,80 €	1.622	16,60 €	17,52 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Manpower ETT

Kilometraje: 0,352 €/km TARIFA: 0,49 €/km

Horas extras: TARIFA: 18,80 €/hora

Para el resto de conceptos cotizables, se aplicará el coeficiente de la hora normal de cada categoría.

Para iniciar el proceso, ETT Duero necesita la ficha del puesto de trabajo y la evaluación de riesgos del mismo. Tanto una como la otra, las encontramos en el anterior capítulo. A partir de esta información facilitada por Industrias Cárnicas Numancia, S.A., ETT Duero podrá informar y formar al trabajador seleccionado de los riesgos inherentes a la labor que ha de desarrollar.

Una vez recogidos los documentos necesarios, la ETT inicia la selección de personal, planificando cómo se realizará a lo largo de las dos semanas que tiene de plazo, en la tabla 4.2.

Tabla 4.2.: Planificación proceso selección de personal

SEMANA 1				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
RECLUTAMIENTO			SELECCIÓN	
Búsqueda en base de datos de la ETT	Publicación de oferta en Infojobs	Contacto para conocer disponibilidad	Primera clasificación de los candidatos (por curriculum)	Realización entrevista preliminar
SEMANA 2				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
SELECCIÓN			CONTRATACIÓN	
Evaluación candidatos con la realización de test	Estudio de los resultados	Toma de decisión	Realización trámites administrativos	Firma del contrato

FUENTE: Elaboración propia.

4.2. RECLUTAMIENTO

Se estima que el proceso de reclutamiento durará tres días e incluirá tanto la búsqueda de candidatos en la base de datos, la publicación de la oferta en el portal del empleo y la primera toma de contacto para conocer la disponibilidad de los candidatos.

Las fuentes de reclutamiento que van a utilizarse son la base de datos de la ETT y el portal de empleo Infojobs, donde se publicará la oferta de empleo, con la idea de que se inscriba gente que pueda cumplir los requisitos de la oferta.

En Infojobs, es posible ver el curriculum del candidato que se inscriba a la oferta que se ha mostrado, por lo que es una buena herramienta para poder tener más personas entre las que elegir al trabajador final.

En la base de datos están recogidos los curriculums de todas las personas que alguna vez se han puesto en contacto con la ETT, hayan sido contratados o rechazados. Normalmente, se filtra la información por estudios, experiencias, empresas anteriores o lugar de residencia.

Dos personas se encargarán de buscar en las diversas fuentes de reclutamiento candidatos que puedan cuadrar con el perfil demandado. Concretamente, el lunes de la primera semana se trabajará en obtener candidatos de la base de datos que tiene la propia ETT, mientras que el martes se trabajará en Infojobs.

Una vez reclutados los candidatos, la ETT selecciona a aquellas personas, que a primera vista, pueden cuadrar, llamándoles a todos ellos para conocer su posible disponibilidad para trabajar en caso de ser los elegidos.

Se han escogido seis de la base de datos, y tres de los que se han apuntado a la oferta de empleo (véase tabla 4.3).

Tabla 4.3.: Fuentes de reclutamiento de los candidatos

BASE DE DATOS DE LA ETT					
Alberto Martínez Martín	Andrea Cámara Villar	Juan Hernández Arias	Álvaro Pérez Ferrán	Jordi Torres Luengo	María Ramírez Castro
PORTAL DE EMPLEO INFOJOBS					
Yurena Ramos Rioja		Víctor Sánchez de Orte		Silvia Romera Jiménez	

FUENTE: Elaboración propia.

4.3. SELECCIÓN

En el proceso de selección la ETT trabajará desde el jueves de la primera semana hasta el próximo miércoles. Es una fase realmente importante, por lo que es necesario dedicarle tiempo para tratar de elegir al candidato ideal.

Esta parte del proceso, variará en función de si la empresa cliente prefiere elegir ella al trabajador entre los distintos candidatos presentados, o si, por el contrario, decide dejar la responsabilidad a la ETT. En este caso, debido al deseo de la contratación inminente, y que Industrias Cárnicas Numancia y ETT Duero llevan tiempo trabajando juntos, se va a delegar la decisión definitiva a la ETT.

Las acciones que se van a realizar durante estos días son: (1) primera clasificación de los candidatos por curriculum; (2) realización de la entrevista preliminar; (3) evaluación de los candidatos con la realización de test; (4) estudiar los resultados obtenidos; (5) tomar la decisión final.

4.3.1. CANDIDATOS

Después de cuatro días trabajando en las dos vías de reclutamiento que hay abiertas, se han recopilado los curriculums de todos los candidatos, procediéndose a la clasificación de en “aptos” y “no cumplen con el perfil”. En la base de datos de la empresa se han considerado como aptos los siguientes candidatos:

Alberto Martínez Martín: actualmente trabaja en el departamento contable de una multinacional, cuya sede está en Madrid. Lleva cinco años, en la misma empresa, teniendo cada vez más importancia en el departamento financiero. Estudió Económicas también en Madrid y su último año de carrera lo realizó en Dublín. Tiene un nivel C1 de inglés, francés lo estudió dos años en Bachillerato, pero desde entonces, no lo ha vuelto a utilizar. Quiere volver a Soria tras 10 años fuera de la ciudad.

Andrea Cámara Villar: jefa del departamento contable de una pequeña empresa situada en Almazán. Lleva 3 años en dicho puesto y considera positivo para su futuro dar un paso hacia delante en su vida laboral, saliendo de su zona de confort, ya que la empresa es familiar. Ha estudiado Administración y Dirección de Empresas (ADE) en Soria, y aunque nunca ha cursado Erasmus, durante los cuatro veranos de carrera viajó a Estados Unidos dos años y a Canadá, otros dos. Gracias a ello, obtuvo el C1 de inglés.

Juan Hernández Arias: actualmente trabaja en Londres, donde apenas le queda un mes de contrato. Trabaja en el departamento de Recursos Humanos, pero anteriormente estuvo trabajando como contable en Valladolid durante un año. En Valladolid estudió un grado superior de Contabilidad y Finanzas. En cuanto a los idiomas, tiene un nivel alto de inglés, ha obtenido el

título C1.

Álvaro Pérez Ferrán: desde hace tres meses se encuentra en paro, pero ha trabajado más de cinco años siendo contable de una pequeña empresa en Pamplona, donde realizaba informes internos. Ha realizado el grado superior de Contabilidad y Finanzas, y ha obtenido el nivel C1 de inglés en la Escuela Oficial de Idiomas.

Jordi Torres Luengo: tiene su propia empresa en Tarragona, en la que se encarga de la contabilidad. Tras más de siete años obteniendo muy buenos resultados, lleva dos en los que ni siquiera cubre gastos, por lo que se está planteando seriamente cerrar el negocio. Estudió un grado superior de Contabilidad y también Administración y Dirección de Empresas (ADE) en la UNED. Tiene un nivel de inglés B2, el mismo que francés.

María Ramírez Castro: apenas lleva un año en el mercado laboral. Trabaja en una empresa importante de Soria en el departamento de contabilidad junto con otras tres personas. Considera que puede llevar a cabo más tareas de las que realiza en dicha empresa. Estudió el doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Tiene un nivel C1 de inglés obtenido en la Escuela Oficial de Idiomas.

Además de los candidatos obtenidos en la base de datos de la ETT, hay también otros que se han inscrito en la oferta de empleo publicada en Infojobs, de los cuales, pueden encajar en el perfil buscado los siguientes:

Yurena Ramos Rioja: lleva 15 años en el departamento financiero de una importante empresa en Almería. Su labor se centraba en elaborar estados contables a terceros como inversores u organismos públicos. Estudió Económicas en Madrid, y ha vivido dos años en Bournemouth (Inglaterra). Tiene un nivel C2 de inglés.

Víctor Sánchez de Orte: encargado de la Contabilidad Fiscal en una PYME en Guadalajara, donde se encarga de preparar documentos e informes financieros de acuerdo a los criterios fiscales de cada país. Estudió Administración y Dirección de Empresas (ADE) en Madrid, donde además obtuvo el título B2 en inglés y francés.

Silvia Romera Jiménez: lleva seis meses en paro tras renunciar a su puesto de Contable en una empresa de Bilbao, debido a su deseo de volver a Soria por causas familiares. En dicha empresa se encargaba de la contabilidad de costes. Estudió Administración y Dirección de Empresas (ADE) en el Campus de Soria hace ya siete años, y realizó un año de Erasmus en Polonia. Cuenta con el nivel B2 de inglés.

A modo de resumen de toda la información anterior se presenta la siguiente tabla (véase tabla 4.4):

Tabla 4.4.: Clasificación de los candidatos por curriculum

NOMBRE	CIUDAD	PUESTO ACTUAL	ESTUDIOS	IDIOMAS
Alberto Martínez Martín	Madrid	Contable en una multinacional	Económicas	Inglés C1 Francés B1
Andrea Cámara Villar	Almazán (Soria)	Jefa del Departamento Contable	ADE	Inglés C1
Juan Hernández Arias	Londres	Departamento de RRHH	Grado Superior de Contabilidad y Finanzas	Inglés alto (sin título)
Álvaro Pérez Ferrán	Pamplona	En paro (desde hace 3 meses)	Grado Superior de Contabilidad y Finanzas	Inglés C1
Jordi Torres Luengo	Tarragona	Todas las funciones de su empresa	Grado Superior de Contabilidad y ADE	Inglés B2 Francés B2
María Ramírez Castro	Soria	Departamento de Contabilidad	ADE + RLRH	Inglés C1
Yurena Ramos Rioja	Almería	Departamento Financiero	Económicas	Inglés C2
Víctor Sánchez de Orte	Guadalajara	Encargado Contabilidad Fiscal	ADE	Inglés B2 Francés B2
Silvia Romera Jiménez	Bilbao	En paro (desde hace 6 meses)	ADE	Inglés B2

FUENTE: Elaboración propia.

4.3.2. ENTREVISTAS PRELIMINARES

En esta entrevista se les pregunta lo mismo a todos y se hace una breve presentación de la empresa que nos ha requerido los servicios de un nuevo trabajador y descripción del puesto de trabajo que se busca cubrir para que el candidato tenga una mayor información. Es importante indicar que el puesto que se oferta está localizado en Soria capital para que el candidato exprese su interés o no por cambiar de residencia (porque aunque el puesto de

trabajo es temporal al principio, la idea es que tras los tres primeros meses, pase a ser contratado por la empresa).

ETT Duero tiene preparadas una serie de preguntas (véase figura 4.1).

Figura 4.1.: Preguntas preliminares

PREGUNTAS ENTREVISTA PRELIMINAR
1.- ¿Por qué elegiste esta rama para trabajar?
2.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de tus anteriores trabajos? ¿Y lo que menos?
3.- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles tanto profesionales como personales?
4.- Defínete en tres palabras
5.- ¿Has trabajado en equipos? ¿De cuántas personas?
6.- ¿Prefieres trabajar individualmente o en equipo?
7.- ¿Te consideras una persona líder?
8.- ¿Cuáles crees que son las características más importantes en un buen trabajador?
9.- ¿Qué tipo de medidas tomarías hacia un compañero que estuviera haciendo las cosas mal? ¿Y con un subordinado?
10.- ¿Por qué crees que deberíamos contratarte?

FUENTE: Elaboración propia.

Tras la realización de la entrevista preliminar, se elabora un informe con la información recopilada de los candidatos, las impresiones y cuáles de ellos van a ser citados para las siguientes fases del proceso. Todo ello queda recogido en la tabla 4.5 que se presenta a continuación.

Tabla 4.5.: Evaluación entrevista preliminar

NOMBRE	EVALUACIÓN ENTREVISTA	DECISIÓN FINAL
Alberto Martínez Martín	Tiene mucha experiencia en el mismo puesto de trabajo en una multinacional, además de ser importante dentro de la misma. Domina el inglés, además de tener un B1 de francés. Tiene ganas de volver a Soria. Se le ve ambicioso. Muy buena sensación.	Sí
Andrea Cámara Villar	Tiene un importante puesto en su empresa familiar. Nunca ha trabajado fuera de “su empresa”, lo cual puede costarle la primera vez. Tiene muchas inquietudes, y ganas de crecer. Inglés C1.	NO
Juan Hernández Arias	Lleva dos años trabajando en el extranjero, algo muy valorado, aunque no como contable. Aun así tiene experiencia como contable en Valladolid, pero sólo durante un año. Problemas para empezar a trabajar de inmediato ya que aún tiene contrato.	NO
Álvaro Pérez Ferrán	Lleva cinco meses sin trabajar, pero cuenta con más de cinco años de experiencia como contable en una empresa de Pamplona. Ve complicado trasladarse sin la seguridad de seguir tras los tres primeros meses. Inglés C1.	NO
Jordi Torres Luengo	Gran experiencia obtenida durante más de nueve años con su empresa. Muy preparado a nivel académico. Inglés y francés B2. Tiene una casa en un pueblo cerca de Soria, no tendría problema en trabajar en Soria.	Sí
María Ramírez Castro	No tiene mucha experiencia, pero está bien formada. Tiene C1 en inglés. Muy agradable, buena actitud.	NO
Yurena Ramos Rioja	Tiene mucha experiencia trabajando en contabilidad en una empresa de Almería. Muy preparada. Se busca un perfil algo más joven.	NO
Víctor Sánchez de Orte	Especializado en contabilidad fiscal. Inglés B2, Francés B2. Buena predisposición a un posible traslado.	NO
Silvia Romera Jiménez	Está sin trabajo por motivos personales, muy bien formado. Inglés B2. Experiencia como contable.	Sí

FUENTE: Elaboración propia.

Valorados todos los candidatos a fondo, se ha reducido la lista a tres personas. Teniendo en cuenta que todos tenían un curriculum académico acorde al puesto escogido, la decisión se ha basado más en otras circunstancias como pueda ser, falta de experiencia, dificultad para trasladarse

o problemas para incorporarse de inmediato a la empresa. Por tanto, los tres candidatos son: Alberto Martínez Martín, Jordi Torres Luengo y Silvia Romera Jiménez. Todos ellos encajan perfectamente con el perfil, y además la sensación transmitida a los colaboradores de la ETT Duero ha sido inmejorable. A todo ello se suma, que la ETT se ha puesto en contacto con la empresa donde trabajaban Alberto y Silvia y las referencias les son muy positivas. En el caso de Jordi no se ha podido por ser autónomo.

Tabla 4.6.: Resumen candidatos seleccionados

NOMBRE	PUESTO/ CIUDAD	EVALUACIÓN ENTREVISTA
Alberto Martínez Martín	Contable en una multinacional en Madrid.	Tiene mucha experiencia en el mismo puesto de trabajo en una multinacional, además de ser importante dentro de la misma. Domina el inglés, además de tener un B1 de francés. Tiene ganas de volver a Soria. Se le ve ambicioso. Muy buena sensación.
Jordi Torres Luengo	Todas las funciones de su empresa en Tarragona,	Gran experiencia obtenida durante más de nueve años con su empresa. Muy preparado a nivel académico. Inglés y francés B2. Tiene una casa en un pueblo cerca de Soria, no tendría problema en trabajar en Soria.
Silvia Romera Jiménez	En paro (desde hace 6 meses). Vive en Bilbao.	Está sin trabajo por motivos personales, muy bien formado. Inglés B2. Experiencia como contable.

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. REALIZACIÓN PRUEBAS DE SELECCIÓN

Para completar la selección de personal, se va a llevar a cabo distintos test con el objetivo de conocer parámetros como el control de estrés, la capacidad de liderazgo o la propia personalidad de cada uno de ellos. A partir de dichas pruebas, se podrá evaluar el nivel de las competencias de los

candidatos, y si es acorde a las exigidas en las competencias generales que se presentan en la ficha del puesto.

El test de personalidad propuesto (véase figura 4.2) valorará la iniciativa, el aprendizaje continuo y la constancia y flexibilidad de los candidatos. En este caso, el test de personalidad ha sido diseñado por la propia empresa Industrias Cárnicas Numancia, y consta de las siguientes cuestiones:

Figura 4.2.: Test de personalidad

<p>Grupo 1 Más Menos</p> <p>Persona de trato fácil, agradable <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Confiada, me fío de los demás <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Atrevida, me encanta correr riesgos <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Tolerante, respetuosa <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 9 Más Menos</p> <p>Lo que importa son los resultados <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Lo que cuenta es hacerlo bien <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Lo importante es disfrutar <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>La unión hace la fuerza <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 17 Más Menos</p> <p>Aprender, adquirir cultura <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Logros, recompensas <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Seguridad, estabilidad <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Vida social, reuniones <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Grupo 2 Más Menos</p> <p>Persona apacible, reservada <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Optimista, con visión de futuro <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Centro de atención, sociable <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Conciliadora, siempre en busca de la armonía <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 10 Más Menos</p> <p>Puedo pasar sin ello, domino mis impulsos <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Tengo que comprármelo <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Puedo esperar, no hay prisa <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Compraré lo que me apetezca <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 18 Más Menos</p> <p>Controlo la situación, soy una persona directa <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Extrovertida, entusiasta <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Previsible, constante <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Prudente, cautelosa <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Grupo 3 Más Menos</p> <p>Animo a los demás <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Me esfuerzo por alcanzar la perfección <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Me gusta formar parte del grupo <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Me gusta fijar metas <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 11 Más Menos</p> <p>Soy una persona simpática, de trato fácil <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Única, la rutina me aburre <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Iniciativa a la hora de realizar cambios <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Busco la perfección <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 19 Más Menos</p> <p>Nunca me doy por vencida <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Haré lo que me diga el líder <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Entusiasta, alegre <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Me gusta el orden <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Grupo 4 Más Menos</p> <p>Me frustro con facilidad <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>No exteriorizo mis sentimientos <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Siempre cuento mi parte de la historia <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Me enfrento a los problemas <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 12 Más Menos</p> <p>Nada polémica, siempre oído <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Siempre exijo demasiados detalles <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Cambio de opinión a última hora <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Exigente, cortante <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 20 Más Menos</p> <p>Actuaré de líder <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Les seguiré <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Les convenceré <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Conseguiré la información <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Grupo 5 Más Menos</p> <p>Persona vivaracha, habladora <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Acelerada, decidida <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Intento mantener el equilibrio <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Intento acatar las reglas <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 13 Más Menos</p> <p>Siempre se puede mejorar <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Estoy satisfecha con las cosas tal y como están <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Expreso mis sentimientos abiertamente <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Humilde, modesta <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>Grupo 21 Más Menos</p> <p>Pienso primero en los demás <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Soy una persona competitiva, me encantan los retos <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Optimista, positiva <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Utilizo la lógica, soy una persona sistemática <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las competencias de control de estrés y la capacidad de liderazgo, también se han realizado distintas evaluaciones estándar por la ETT para poder conocer mejor el perfil del trabajador, y cómo puede desenvolverse en algunas de las ocasiones que se suceden en el día a día en el trabajo. Todo este tipo de pruebas son de gran ayuda para aumentar el conocimiento de los candidatos.

Con la prueba del control de estrés, las competencias generales estudiadas son la tolerancia al estrés y el control de la situación. El manejo del estrés laboral engloba todas aquellas recomendaciones que tienen por objeto mantener bajo control las situaciones de estrés en el entorno laboral, así como aquellas prácticas saludables que nos ayudan a minimizar sus consecuencias en nuestro organismo. La prueba que se va a realizar viene recogida en la figura 4.3.

Figura 4.3.: Prueba control de estrés

EVALUACIÓN DEL CONTROL DEL ESTRÉS

1.- Inquietud, incapacidad de relajarme y estar tranquilo:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante

3.- Desentenderme del problema y pensar en otra cosa:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante

5.- Palpitaciones, taquicardia:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante

7.- Mayor necesidad de comer, aumento del apetito:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante

9.- Aumento de actividad:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho

2.- Pérdida de apetito:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho

4.- Ganas de suspirar, opresión en el pecho, sensación de ahogo:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante

6.- Sentimientos de depresión y tristeza:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente

8.- Temblores, tics o calambres musculares:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante

10.- Náuseas, mareos, inestabilidad:

- Nada
- Un poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho

Fuente: Elaboración propia

La última prueba que se va a realizar a los candidatos está relacionada con la capacidad de liderazgo, y en concreto con las siguientes competencias: solución antes los problemas, el desarrollo de los subordinados y la propia capacidad de liderazgo. Dicha prueba la encontramos en la figura 4.4.

Figura 4.4.: Prueba control de liderazgo

TEST CAPACIDAD DE LIDERAZGO		
SITUACIONES PROPUESTAS	VERDADERO	FALSO
Los buenos líderes deben mantener una baja visibilidad.		
La apariencia física tiene poco o nada que ver con convertirse en líder.		
Los verdaderos líderes nacen, no sea hacen.		
Tomar decisiones con rapidez es un rasgo importante de un buen líder.		
Prefiero leer ficción antes que no ficción.		
Si por lo general te llevas bien con los que están al mando, seguramente serás un buen líder.		
Por lo general me atengo a mis decisiones, incluso aunque sean poco populares dentro de mi grupo.		
Si asumo una posición de liderazgo aumentará mi popularidad.		
Los mejores líderes siempre saben qué hacer.		
Un líder efectivo debe tratar de mantener una personalidad fuerte y dominante.		

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. ESTUDIO DE LOS RESULTADOS

Los tres candidatos han realizado las tres pruebas propuestas y se ha llevado a cabo la corrección y posterior evaluación de cada una de las mismas. Estos son los resultados que han extraído tras la realización de las distintas pruebas (véase figura 4.5, 4.5 y 4.7).

Figura 4.5.: Resultados de Alberto Martínez Martín

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES			
		A	B	C	D
Control del estrés	Tolerancia al estrés		X		
	Control de la situación		X		
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo		X		
	Solución ante problemas			X	
	Desarrollo de subordinados		X		
Personalidad	Aprendizaje continuo			X	
	Iniciativa	X			
	Constancia y flexibilidad			X	

Nota: siendo nivel D la más alta y A la más baja

Alberto Martínez Martín: de los resultados en el test de personalidad se concluye que es una persona con poca iniciativa, pero con una actitud muy favorable hacia el aprendizaje continuo, por encima del nivel requerido; es constante en el esfuerzo y con flexibilidad para adaptarse a distintas situaciones. Respecto a la prueba de control de estrés, su capacidad es menor a lo exigido ya que tiene dificultad tanto para controlar situaciones inesperadas o que exigen un cambio de mentalidad, como para tolerar el estrés. Ambas son importantes, ya que no siempre se darán las situaciones como él espera, y se busca un perfil de trabajador más calmado, que controle todo lo que está a su alrededor.

Figura 4.6.: Resultados de Jordi Torres Luengo

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES			
		A	B	C	D
Control del estrés	Tolerancia al estrés				X
	Control de la situación			X	
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo	X			
	Solución ante problemas		X		
	Desarrollo de subordinados	X			
Personalidad	Aprendizaje continuo			X	
	Iniciativa	X			
	Constancia y flexibilidad			X	

Jordi Torres Luengo: en el test de personalidad los resultados son muy similares a los obtenidos por Alberto, y es que, consideramos que es una persona a la que le cuesta tener iniciativa; en cambio, sí que tiene un interés alto por el aprendizaje continuo, constancia y flexibilidad a la hora de desarrollar su labor. En cuanto a su capacidad de liderazgo es nula y no está preparado para llevar el peso de un grupo. Los resultados de la prueba demuestran que no tiene respuesta a los problemas, ni capacidad para ser un líder y tampoco sabe cómo dirigir el trabajo de subordinados. Por último, si se ha visto que tiene un alto nivel de control de estrés, algo que sí que se valora por parte de la empresa.

Figura 4.7.: Resultados de Silvia Romera Jiménez

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES			
		A	B	C	D
Control del estrés	Tolerancia al estrés			X	
	Control de la situación			X	
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo		X		
	Solución ante problemas			X	
	Desarrollo de subordinados		X		
Personalidad	Aprendizaje continuo				X
	Iniciativa				X
	Constancia y flexibilidad				X

Silvia Romera Jiménez: ha obtenido unos resultados excelentes, con el máximo nivel en cada uno de los aspectos en la prueba de personalidad. Esto se traduce en una persona con mucha iniciativa, que siempre quiere seguir aprendiendo, y que es muy constante y flexible en la realización de su trabajo. Como líder también da el perfil que se exige, y es que tiene capacidad para solucionar los problemas, organizar y dirigir a los subordinados. Por último, su control de la situación y la tolerancia al estrés cumple con los requisitos.

4.3.5. TOMA DE DECISIÓN

Tras analizar los grados de los candidatos en cada competencia, la decisión final está tomada por parte de la ETT, Silvia Romera Jiménez es la candidata escogida para trabajar como contable en Industrias Cárnicas Numancia, S.A. Silvia demostró que poseía las competencias requeridas, por lo cual se considera la persona que más se ajusta al perfil demandado.

Silvia ha demostrado en los distintos test ser la persona más capacitada para el puesto. Además, desde la ETT se valoran otros aspectos que se han

ido observando a lo largo del proceso de selección. Es importante la disponibilidad que tiene para su incorporación inmediata debido a su deseo de volver a trabajar en Soria y que en la actualidad no se encuentra trabajando. Respecto al tema de encontrarse en paro, al ponerse en contacto la ETT con la última empresa donde trabajó, la cual abandonó por problemas familiares, todo han sido buenas palabras sobre ella.

En cuanto a formación, el estudiar ADE le convierte en un candidato preparado, algo que se completa con el título B2 de inglés. La experiencia como contable ha sido otro factor determinante en la elección.

4.4. CONTRATACIÓN

A la última fase del proceso de selección de personal ETT Duero le ha destinado dos días de trabajo con la finalidad de completar todos los trámites administrativos y firmar el contrato.

Lo primero que se hará es realizar la formación que se estime oportuno en base a la evaluación de riesgos del puesto de trabajo y del sector en el que opere la empresa. Estos cursos pueden ser impartidos por la propia ETT o por otras empresas formadoras. Se suele recurrir a empresas externas cuando se trata de una formación que requiere mayor cantidad de horas impartidas y de carácter teórico – práctica. En este caso, se ha impartido un curso referente al personal administrativo y otro a la industria cárnica, ambos presenciales.

Lo siguiente será realizar todos los trámites referentes a la firma de la evaluación de riesgos, la hoja de riesgos y los diplomas que lo acreditan como formado en la materia que le haya sido requerida. El trabajador debe estar informado de la evaluación de riesgos, la cual ya hemos presentado en la figura 3.5, porque lógicamente le interesa saber, y tiene el derecho a ello, y la ETT la obligación de hacérsela llegar, los riesgos, tanto generales como específicos, que caracteriza el puesto de trabajo que va a ocupar.

La hoja de riesgos es el resumen de la evaluación de riesgos realizada por la empresa usuaria. Este documento es realizado por la ETT y en él, podemos diferenciar: descripción y cualificación del puesto, equipos de protección individual obligatorios y recomendables, datos de identificación del puesto y el apartado correspondiente a la vigilancia de la salud.

En cuanto a los diplomas, es importante que acredite las siguientes cuestiones: título del curso realizado, nombre completo y DNI del trabajador, horas de duración, temática tratada a lo largo del curso y firmas del trabajador y del responsable de la formación.

También, se llevará a cabo el reconocimiento médico en una Mutua, con la cual la ETT se pondrá en contacto para concertar una cita para que Silvia lo realice.

Tras obtener el DNI y número de cuenta del trabajador, para poderle hacer llegar la nómina, y en última instancia, cuando todo esté ya realizado, se lleva a cabo la firma del contrato.

En el contrato han de figurar los siguientes datos:

- Identificación de la empresa usuaria, especificando el número de identificación fiscal y código de cuenta de cotización a la Seguridad Social.
- Causa del contrato de puesta a disposición.
- Contenido de la prestación laboral.
- Riesgos profesionales del puesto de trabajo.
- Duración prevista del contrato de trabajo.
- Lugar y horario de trabajo.
- Remuneración convenida.
- Convenio colectivo aplicable en la Empresa de Trabajo Temporal y en la empresa usuaria.

A la empresa usuaria hay que darle tanto la Copia básica (anexo 3) como el CPD (anexo 4).

Todo contrato debe acompañarse de la Copia Básica, ésta es una copia del contrato donde se omiten los siguientes datos del trabajador: DNI, domicilio, estado civil, y todos aquellos que pudiera afectar a la intimidad del trabajador.

Una vez realizados todos los asuntos administrativos, Silvia comenzará a trabajar en Industrias Cárnicas Numancia y será la ETT Duero quien se encargue de hacerle llegar la nómina durante los meses que trabaje mediante ETT.

CONCLUSIONES



En este proyecto fin de grado se ha analizado la labor de una ETT en lo que al proceso de selección de personal se refiere, desde su inicio hasta la contratación del candidato que más se ajusta al puesto de trabajo.

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se han llegado tras el estudio del tema tratado, las cuales se van a estructurar en dos partes. En la primera se tendrá como referencia el marco teórico y en la segunda el caso práctico. Se denominarán respectivamente conclusiones generales y específicas.

Conclusiones generales

España fue uno de los últimos países en los que se reconocía legislativamente la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas mediante, única y exclusivamente, una ETT. Tras analizar la evolución de las ETT's, principalmente en España, vemos que a pesar de su tardía implantación, el crecimiento de las mismas ha sido realmente importante.

Respecto al número de ETT's que encontramos en España, podemos destacar que desde 1994, fecha en la que se regulan hasta 2016, ha aumentado en un 300%, dato que deja a las claras su importancia en el mercado laboral. Dicho crecimiento, además, fue de manera inmediata, ya que de 1994 a 1998, se pasó de las 86 ETT's iniciales, a 435, que es la cifra más alta que se ha dado en nuestro país.

Otra variable que se ha estudiado ha sido el número de trabajadores que se contratan por medio de las ETT's. Este dato también es significativo en cuanto a su progresión, y es que, se ha pasado de una contratación en 1995 de 300.000 a una cantidad cercana a los 550.000 trabajadores en 2017.

Observando el anterior dato, es evidente el uso de la figura de la ETT por parte de empresas y trabajadores. Es más, se ha comparado el porcentaje de trabajadores que encontraron su trabajo actual por medio de una oficina de empleo público o una ETT, y es esta última la que obtiene datos superiores desde 2006, es decir, desde la fecha en que se ha iniciado nuestro estudio.

En el capítulo segundo se analizó el proceso de selección que realiza una ETT con todas sus fases. Comprobamos que dicho procedimiento es realmente cuidado y meticuloso, cuidando todos los detalles para encontrar al candidato idóneo para la vacante que se da en la empresa usuaria.

Es importante antes del inicio del proceso de selección obtener los datos necesarios de la empresa "hoja de Solicitud de Datos al Cliente ", saber cómo es el puesto de trabajo para el que se busca el trabajador "ficha del puesto de trabajo", los riesgos inherentes a dicho puesto "evaluación de riesgos del puesto de trabajo" y llegar a un acuerdo económico sobre qué cantidad se le pagará a la ETT y al trabajador "oferta económica ".

Definir bien las fichas del puesto de trabajo resulta realmente importante para poder conseguir que el candidato se adecúe perfectamente a las exigencias del puesto. Dicha ficha recoge todos sus aspectos: identificación, objetivos, funciones, requerimientos, condiciones, etc.

En cuanto al proceso de reclutamiento, la ETT trabaja inicialmente con su propia base de datos en la que cuenta con cientos de perfiles de trabajadores que han aportado su curriculum con el objetivo de encontrar empleo. En situaciones en las que no se dispone de candidatos que cuadren con el perfil solicitado, la ETT trabajará a través del portal de empleo online, donde hay una mayor cantidad y variedad de perfiles, y que si se usa de la manera correcta, resulta realmente útil.

Hemos visto que una vez realizada una primera criba curricular, se efectúan distintas pruebas de selección para conocer mejor al futuro trabajador, analizando factores que pueden ser importantes en distintas situaciones de la actividad laboral. Cada vez se valoran más los comportamientos observables de los candidatos para predecir cómo sería su desempeño en el trabajo. Comentamos cuales son las principales pruebas de selección en el proceso de selección en una ETT: entrevistas de selección, test de personalidad y test de aptitud.

Conclusiones específicas

En la segunda parte del documento se llevó a cabo la realización del proceso de selección de personal en una ETT para una empresa cárnica de Soria, denominada Industrias Cárnicas Numancia, S.A.; empresa de más de 20 años de experiencia y referente en el sector cárnico español.

A lo largo del capítulo tercero se presenta dicha empresa, comentando su actividad principal, misión, visión, valores corporativos, estructura organizativa, análisis DAFO y el diseño del puesto de trabajo.

Observando su estructura organizativa y a través de determinados estudios sobre la plantilla, se han obtenido o detectado diversos sucesos que han de ser tenidos en cuenta para la incorporación de nuevos trabajadores, que deberán corregir aquellos datos que evidencien que necesitan de un cambio o una mejora. A ello se le ha añadido mayor información con el análisis DAFO. En ambos estudio se constató la necesidad de nuevos trabajadores jóvenes que aporten frescura a la compañía.

El puesto que se ha considerado necesario incorporar a una persona es el de administrativo contable, dentro del Departamento de Contabilidad. Para ello, el técnico de selección elaboró la ficha de descripción y especificación del puesto además de la evaluación de riesgos del puesto, información vital para comenzar el proceso de selección. Toda la información se le ha hecho llegar a la ETT Duero, que en base a ello iniciará su labor.

En el capítulo cuarto se describió cómo se llevó a cabo el proceso de selección del puesto en concreto. Para la redacción de éste se siguió las líneas marcadas por el marco teórico. En primer lugar, era importante destacar la importancia de planificar todo el proceso, mediante un calendario para que todo saliese según lo previsto.

El proceso de reclutamiento se realizó mediante la base de datos de la ETT y el portal de empleo online Infojobs. Es una realidad el hecho de que cada vez se utilizan más este tipo de portales, debido a que puede aportar mucho.

Como quedó demostrado en el caso práctico en las entrevistas preliminares, se da mucha importancia a la posibilidad o no de traslado inmediato en caso de ser el elegido; también, hay otros factores que se tienen muy en cuenta en este caso, cómo es el nivel de inglés, la experiencia como contable o la edad del candidato, ya que se busca un perfil concreto y que cumpla al máximo lo exigido en la ficha del puesto.

Teniendo en cuenta, que sólo tres candidatos pasaron a la fase final y todos eran igual de válidos, ETT Duero consideró necesario la realización de tres pruebas: test de personalidad, prueba de control de estrés y control de liderazgo.

Todas estas pruebas se valoran con especial atención, ya que pueden aportar datos interesantes de cada uno de los candidatos, los cuales influirán en el desarrollo de la actividad que lleven a cabo.

Finalmente se determinó que Silvia Romera Jiménez era la candidata ideal para el puesto. Estaba en paro desde hace seis meses, cuando renunció a su puesto de contable por motivos familiares. El hecho de cumplir los requisitos formativos, ha estudiado Administración y Dirección de Empresas y cuenta con el nivel B2, y las ganas por volver a Soria, donde ya estudió, fueron valoradas muy positivamente a la hora de ser seleccionada como candidata.

Como último paso, Silvia realizó todos los trámites administrativos con la ETT antes de iniciar su actividad laboral en Industrias Cárnicas Numancia, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Albizu, E. (1997): "Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos". Editorial Ariel, Barcelona.

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. . (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. Madrid: Piramide

Bullón Muñoz, F. y C. Rodes, E. (2004): "Temporalidad y señalización en el mercado de trabajo: El papel de las empresas de trabajo temporal". Cuadernos de economía y dirección de la empresa.

Chiavenato, I. (2000): "Administración de Personal). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

M^a Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez. (2010). Selección de personal. Vigo: Ideaspropias.

Sánchez, J. (1993). Selección de Personal. Guía práctica. Amarú Ediciones.

LEGISLACIÓN

Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal «BOE» núm. 131, de 02/06/1994.

Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada.

WEBGRAFÍA

Manpower:

<https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526>

Emagister:

<https://www.emagister.com/blog/principales-ett-en-espana-el-primer-paso-para-un-trabajo-fijo/>

Universidad de Sevilla:

[http://r2h2.us.es/prevencion/uploads/Relacion-Evaluacion-Riesgos-de-los-puestos-de-trabajo-US/RG-20-01\(Informacion.ADMINISTRACION%20N-GESTION\).pdf](http://r2h2.us.es/prevencion/uploads/Relacion-Evaluacion-Riesgos-de-los-puestos-de-trabajo-US/RG-20-01(Informacion.ADMINISTRACION%20N-GESTION).pdf)

Bizagi Suite:

<http://www.bizagi.com/processxchange/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>

Runa:

<https://runahr.com/recursos/hr-management/en-que-consiste-la-seleccion-de-personal/>

Corvan:

<https://www.corvan.es/como-es-un-proceso-de-seleccion-de-personal/>

NOTICIAS

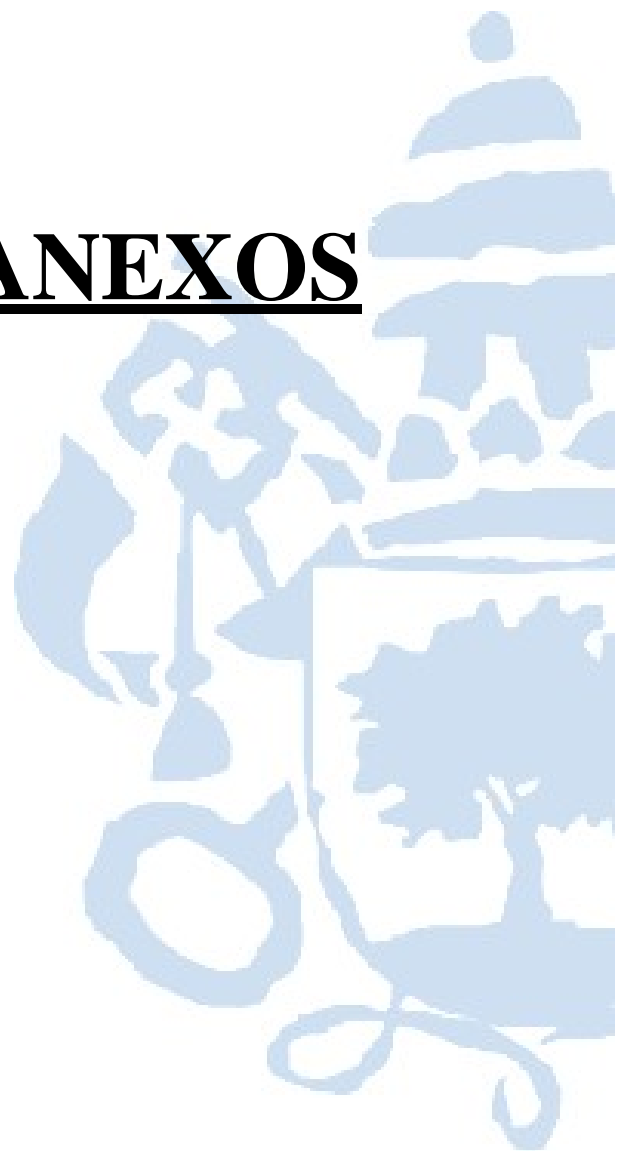
Diario El Independiente:

<https://www.elindependiente.com/economia/2017/12/26/negocio-temporalidad-ett-aumentan-23-plantillas/>

Diario Cinco Días:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/22/midinero/1521722560_257715.html

ANEXOS



Anexo 1.: Hoja de control de horas

HOJA CONTROL DE HORAS								
CLIENTE:				COD:				
PRESENTARSE AL SR./A.:								
DOMICILIO:				TELEFONO:				
POBLACION:								
EMPLEADO/A:				COD:				
PEDIDO:				SERV.:				
OF.:		MES:		AÑO:		DESDE DIA:		
						HASTA DIA:		
DIAS LABORABLES:				JORNADA:		HORAS TOTALES:		
DÍAS	HORARIOS				HORAS		PLUSES - KM - DIETAS - GASTOS	INCIDENCIAS
	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	A	B		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
Aceptamos las horas y los gastos facturables anotados como correctos								
FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE								

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de Manpower ETT.

Anexo 2.: Evaluación de riesgos laborales

EMPRESA:	EMPRESA "X"	FECHA:	19/05/2016
INSTALACIÓN:	DESPLAZADA		
SECCIÓN:	ALMACÉN	TURNOS:	
PUESTO:	MOZO DE ALMACEN	Nº TRAB.	
DESCRIPCIÓN:	Desarrolla básicamente funciones de carga de materiales en la caja de un camión con el uso exclusivamente de una transpaleta. No tiene que realizar manipulación de carretillas elevadoras ni manipulación manual de cargas. El centro de trabajo donde se realizan las manipulaciones no pertenece a la empresa, no realizándose visita a la instalación.		

ERGONOMÍA

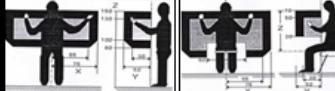

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
TEMPERATURA	█			█			█			
HUMEDAD	█			█			█			
ILUMINACIÓN	█			█			█			
RUIDO	█			█			█			
CONFIGURACIÓN PUESTO	◆	◆	◆	◆	◆	◆	█			
PROTECCIÓN VISUALIZACIÓN	█			█			█			
MANIPULACIÓN MANUAL	◆	◆	◆	◆	◆	█				
CARGA FÍSICA	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	█		

HIGIENE INDUSTRIAL

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
RUIDO	█			█			█			
VIBRACIONES	█			█			█			
CONTAMINANTES QUÍMICOS	█			█			█			
ESTRÉS TÉRMICO	█			█			█			

SEGURIDAD

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
30 CAIDAS A DISTINTO NIVEL	◆	◆	◆	◆	◆	◆	█			
20 CAIDAS AL MISMO NIVEL	◆	◆	◆	◆	◆	█				
40 CAIDA DE OBJETOS POR DERRUMBAMIENTO	◆	◆	◆	◆	◆	◆	█			
12 CAIDA DE OBJETOS EN MANIPULACIÓN	◆	◆	◆	█						
30 CHOQUES CONTRA OBJETOS INMOVILES	◆	◆	◆	◆	◆	◆	█			
18 GOLPES /CORTES POR OBJETOS O HERRAMIENT	◆	◆	◆	◆	◆	█				
12 SOBRESFUERZOS	◆	◆	◆	█						
20 CHOQUES CONTRA OBJETOS MOVILES	◆	◆	◆	◆	◆	█				
20 INCENDIOS	◆	◆	◆	◆	◆	█				
40 ATRAPAMIENTO POR /ENTRE OBJETOS	◆	◆	◆	◆	◆	◆	█			
40 ATROPELLOS O GOLPES CON VEHICULOS	◆	◆	◆	◆	◆	◆	█			
25 ACCIDENTE INTINERERE	◆	◆	◆	◆	◆	█				
	█			█			█			
	█			█			█			
	█			█			█			

E R G O N O M Í A																														
C O N D I C I O N E S A M B I E N T A L E S																														
FACTOR	Valor	RIESGO	FACTOR	Valor	RIESGO	FACTOR	Valor	RIESGO																						
Temperatura	30		Lux medido			dB(A)			NO APLICA																					
Humedad	%		Lux requerido	300																										
CONFIGURACIÓN DEL PUESTO			PANTALLAS DE VISUALIZACIÓN DE DATOS																											
						<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTOR</th> <th>Valor</th> <th>RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Espacio de trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Características pantalla</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iluminación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiempo exposición</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				FACTOR	Valor	RIESGO	Espacio de trabajo			Características pantalla			Iluminación			Tiempo exposición								
FACTOR	Valor	RIESGO																												
Espacio de trabajo																														
Características pantalla																														
Iluminación																														
Tiempo exposición																														
FACTOR	Valor	RIESGO	C A R G A F Í S I C A																											
De pie	30	30 Aceptable	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>C.E.</th> <th>C.D.</th> <th>C.F.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Carga estática: Posición de pie oosomal, Inclinado <30°. Carga dinámica puede ser de escasa a elevada.</td> <td>44</td> <td>35</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>							Descripción	C.E.	C.D.	C.F.	Carga estática: Posición de pie oosomal, Inclinado <30°. Carga dinámica puede ser de escasa a elevada.	44	35	40													
Descripción	C.E.	C.D.	C.F.																											
Carga estática: Posición de pie oosomal, Inclinado <30°. Carga dinámica puede ser de escasa a elevada.	44	35	40																											
Sentado	0																													
M A N I P U L A C I O N M A N U A L D E C A R G A S																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTOR</th> <th>Valor</th> <th>RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Peso real</td> <td>20</td> <td rowspan="8">20 TOLERABLE</td> </tr> <tr> <td>Peso teórico</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Desplaz vertical</td> <td>0,87</td> </tr> <tr> <td>Giro tronco</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Tipo agarre</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Frecuencia</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Peso aceptable</td> <td>21,75</td> </tr> <tr> <td>Peso transportado diariamente</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										FACTOR	Valor	RIESGO	Peso real	20	20 TOLERABLE	Peso teórico	25	Desplaz vertical	0,87	Giro tronco	1	Tipo agarre	1	Frecuencia	1	Peso aceptable	21,75	Peso transportado diariamente		
FACTOR	Valor	RIESGO																												
Peso real	20	20 TOLERABLE																												
Peso teórico	25																													
Desplaz vertical	0,87																													
Giro tronco	1																													
Tipo agarre	1																													
Frecuencia	1																													
Peso aceptable	21,75																													
Peso transportado diariamente																														
			Distancia transportada				<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTOR</th> <th>Valor</th> <th>RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Carga Física</td> <td>40</td> <td>MEJORABLE</td> </tr> </tbody> </table>			FACTOR	Valor	RIESGO	Carga Física	40	MEJORABLE															
FACTOR	Valor	RIESGO																												
Carga Física	40	MEJORABLE																												

OBSERVACIONES:	
Temperatura	La temperatura depende de las condiciones climatológicas existentes.
Humedad	La humedad depende de las condiciones climatológicas existentes.
Iluminación	
Ruido	
Configuración	No se detectan dimensionamientos y alcances fuera de las recomendaciones propuestas por metodología LESE de valoración ergonómica del puesto de trabajo.
Part. Vis. Datos	No aplica.

H I G I E N E I N D U S T R I A L												
R U I D O												
RUIDO	Valor	DATOS ATENUACIÓN PROTECTOR					Atenuac. HML	Valor	RIESGO			
	dB(A)	dB@	SNR	H	M	L	PNR	dB(A)				
C O N T A M I N A N T E S Q U Í M I C O S Y B I O L Ó G I C O S												
SUSTANCIA	mg/m	VLA	I	Valor	Riesgo	E S T R É S T É R M I C O						
NO APLICA						SITUACION	I/E	Tª globo	Tª seca	Tª hum	WBGT	promedio
						Valor		RIESGO			NO APLICA	

V I B R A C I O N E S											
MANO-BRAZO				CUERPO ENTERO				Valor	RIESGO		
ALTA	Herramientas manuales alternativas			ALTA	Causa una sensación desagradable				NO APLICA		
MEDIA	Herramientas manuales rotativas			MEDIA	Perceptible pero no desagradable						
BAJA	Mandos con vibración apreciable			BAJA	Perceptible si se presta atención						
NULA	No se aprecia vibración			NULA	No se aprecia vibración						

OBSERVACIONES:	
RUIDO	
QUÍMICOS Y BIOLÓGICOS	
VIBRACIONES	
ESTRÉS TÉRMICO	

SEGURIDAD									
CAIDAS A DISTINTO NIVEL Al permanecer en el interior de la caja del camión con la puerta trasera o las carterías laterales abiertas para proceder a colocar correctamente la carga de los palets. La altura máxima sería de 1,2 metros.	F	C	P	Valor	SOBRESFUERZOS Durante la manipulación de cargas.	F	C	P	Valor
10	30	0,1	30	ACEPTABLE	4	30	0,1	12	ACEPTABLE
CAIDAS AL MISMO NIVEL Resbalamientos y/o tropezos en desplazamientos por las instalaciones e inmediaciones de las mismas.	F	C	P	Valor	CHOQUES CONTRA OBJETOS MOVILES Durante la permanencia en el interior de la caja del camión, al introducir otro operario los palets con la carretilla elevadora.	F	C	P	Valor
10	20	0,1	20	ACEPTABLE	10	40	0,05	20	ACEPTABLE
CAIDA DE OBJETOS POR DERRUMBAMIENTO Caída de la carga en manipulación por carga mal apilada, rotura de palets, choques de la carga con elementos fijos.	F	C	P	Valor	INCENDIOS Debidos al material almacenado en la instalación donde se realice la carga del camión.	F	C	P	Valor
10	40	0,1	40	MEJORABLE	10	40	0,05	20	ACEPTABLE
CAIDA DE OBJETOS EN MANIPULACION Durante la manipulación manual de diferentes cargas.	F	C	P	Valor	ATRAPAMIENTO POR / ENTRE OBJETOS Debidos a la mala manipulación de las cargas o al chocar contra otras cargas o el propio camión.	F	C	P	Valor
4	30	0,1	12	ACEPTABLE	10	40	0,1	40	MEJORABLE
CHOQUES CONTRA OBJETOS INMOVILES Choque contra estructuras fijas por falta de visibilidad, falta de iluminación, deslumbramientos, distracciones...	F	C	P	Valor	ATROPELLOS O GOLPES CON VEHICULOS Durante la permanencia del trabajador en el interior del camión o al permanecer en la instalación del cliente cuando se están realizando desplazamientos de carretillas o vehículos.	F	C	P	Valor
10	10	0,3	30	ACEPTABLE	10	40	0,1	40	MEJORABLE
GOLPES / CORTES POR OBJETOS O HERRAMIENTAS Debidos a la manipulación de cargas que pudieran tener aristas cortantes.	F	C	P	Valor	ACCIDENTE IN ITINERE Durante desplazamientos al ir o volver del trabajo.	F	C	P	Valor
6	30	0,1	18	ACEPTABLE	10	50	0,05	25	ACEPTABLE

PLAN DE ACTUACIONES PREVENTIVAS

PUESTO MOZO DE ALMACEN
FECHA 19/05/2016

DESCRIPCION DE RIESGO	VALORACION	PRIORIDAD	MEDIDAS PROPUESTAS Y OBSERVACIONES	SEGUIMIENTO	FECHA
TEMPERATURA La temperatura depende de las condiciones climatologías existentes.			PROPORCIONAR A LOS TRABAJADORES ROPA DE TRABAJO ADECUADA LAS CONDICIONES CLIMATOLOGICAS EXISTENTES.		
HUMEDAD La humedad depende de las condiciones climatologías existentes.			PROPORCIONAR A LOS TRABAJADORES ROPA DE TRABAJO ADECUADA LAS CONDICIONES CLIMATOLOGICAS EXISTENTES.		
ILUMINACION					
RUIDO ERGONOMICO					
MANIPULACION MANUAL DE CARGAS En principio en el puesto de trabajo no se debe manipular cargas manualmente, sólo con transpaleta, pero si en alguna ocasión se rompe un palet, podría tener que realizar manipulación manual de cargas.	20		Condiciones de trabajo adecuadas dentro de márgenes de Valoración aceptable. TODOS LOS TRABAJADORES DEBEN DISPONER DE FORMACION E INFORMACION ESPECIFICA SOBRE LOS RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO EN EL MOMENTO DE LA CONTRATACION, INCLUIDA MANIPULACION MANUAL DE CARGAS.		
PANTALLAS VISUALIZACION DATOS No aplica.					
CARGA FISICA Se analiza carga dinámica y estática en función de las posiciones posturales adoptadas durante el trabajo y los esfuerzos realizados en estas posturas.	40		EVITAR EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE LA ADOPCION DE POSTURAS FROZADAS, ADAPTANDO EL PUESTO AL PROPIO TRABAJADOR.		
RUIDO					
QUIMICOS Y BIOLÓGICOS					
VIBRACIONES					

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 20px;">PLAN DE ACTUACIONES PREVENTIVAS</div>	PUESTO MOZO DE ALMACEN FECHA 19/05/2016
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

DESCRIPCION DE RIESGO	VALORACION	PRIORIDAD	MEDIDAS PROPUESTAS Y OBSERVACIONES	SEGUIMIENTO	FECHA
ESTRES TERMICO			No aplica		
CAIDAS A DISTINTO NIVEL Al permanecer en el interior de la caja del camión con la puerta trasera o las cartolas laterales abiertas para proceder a colocar correctamente la carga de los pallets. La altura máxima sería de 1,2 metros.	30		EVITAR PERMANECER EN LOS MUELLES DE CARGA MIENTRAS ESTOS NO ESTEN PROTEGIDOS O TENGAN LAS PUERTAS CERRADAS. EVITAR PERMANECER JUNTO A LA ZONA ABIERTA DEL CAMION. UNA VEZ QUE SE HA REALIZADO LA CARGA CERRAR LAS PUERTAS O CARTOLAS PARA EVITAR TENER RIESGO DE CAIDA.		
CAIDAS AL MISMO NIVEL Resbalamientos y/o tropezos en desplazamientos por las instalaciones e inmediaciones de las mismas.	20		MANTENER CONDICIONES ORDEN Y LIMPIEZA DE LA ZONA DE TRABAJO.		
CAIDA DE OBJETOS POR DERRUMBAMIENTO Caída de la carga en manipulación por carga mal apilada, rotura de pallets, choques de la carga con elementos fijos.	40		FORMACION E INFORMACION SOBRE CORRECTA MANIPULACION DE TRANSPALETAS. DEBEN RESPETARSE LAS NORMAS BASICAS DE MANIPULACION DE TRANSPALETAS. OBSERVAR PREVIAMENTE LAS CONDICIONES DE LAS SUPERFICIES POR LAS QUE SE TRANSITA Y DE LOS PALLETS Y LA CARGA ESTIBADA SOBRE LOS MISMOS.		
CAIDA DE OBJETOS EN MANIPULACION Durante la manipulación manual de diferentes cargas.	12		TODOS LOS TRABAJADORES DEBEN DISPONER DE FORMACION ESPECIFICA SOBRE MANIPULACION DE CARGAS. HACER USO DE GUANTES DE PROTECCION DURANTE LA MANIPULACION MANUAL DE CARGAS.		
CHOQUES CONTRA OBJETOS INMOVILES Choque contra estructuras fijas por falta de visibilidad, falta de iluminación, deslumbramientos, distracciones...	30		MANTENER MAXIMA ATENCION, MANTENER CARGAS EN POSICION BAJA.		
GOLPES / CORTES POR OBJETOS O HERRAMIENTAS			HACER USO DE GUANTES DE PROTECCION Y CALZADO DE		

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 20px;">PLAN DE ACTUACIONES PREVENTIVAS</div>	PUESTO MOZO DE ALMACEN FECHA 19/05/2016
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

DESCRIPCION DE RIESGO	VALORACION	PRIORIDAD	MEDIDAS PROPUESTAS Y OBSERVACIONES	SEGUIMIENTO	FECHA
SOBRESFUERZOS Durante la manipulación de cargas.	12		TODOS LOS TRABAJADORES DEBEN DISPONER DE FORMACION E INFORMACION ESPECIFICA SOBRE LA MANIPULACION MANUAL Y CON TRANSPALETAS DE CARGAS.		
CHOQUES CONTRA OBJETOS MOVILES Durante la permanencia en el interior de la caja del camión, al introducir otro operario los pallets con la carretilla elevadora.	20		MANTENER DISTANCIA DE SEGURIDAD CUANDO SE ESTEN MANIPULANDO CARGAS CON LA CARRETILLA EN EL INTERIOR DE LA CAJA DEL CAMION.		
INCENDIOS Debidas al material almacenado en la instalación donde se realiza la carga del camión.	20		LA INSTALACION DONDE SE REALIZA LA CARGA DEL CAMION DEBE DISPONER DE MEDIOS DE EXTINCION Y MEDIDAS DE EMERGENCIA DE LA INSTALACION. FORMACION E INFORMACION A LOS TRABAJADORES SOBRE MEDIDAS DE EMERGENCIA EN LA INSTALACION.		
ATRAPAMIENTO POR / ENTRE OBJETOS Debidas a la mala manipulación de las cargas o al chocar contra otras cargas o el propio camión.	40		FORMACION SOBRE CORRECTA MANIPULACION DE CARGAS.		
ATROPELLOS O GOLPES CON VEHICULOS Durante la permanencia del trabajador en el interior del camión o al permanecer en la instalación del cliente cuando se están realizando desplazamientos de carretillas o vehículos.	40		HACER USO DE CHALECO DE SEGURIDAD REFLECTANTE DURANTE TODO EL PROCESO DE CARGA Y DESCARGA DE CAMIONES, ASÍ COMO DURANTE LA PERMANENCIA EN ZONAS DE PASO DE VEHICULOS. LOS TRABAJADOR SE DEBEN DESPLAZAR POR LAS ZONAS DE PASO ESTABLECIDAS Y SEÑALIZADAS COMO PEATONALES EVITANDO INVADIR ZONAS DE PASO DE VEHICULOS.		
ACCIDENTE IN ITINERE Durante desplazamientos al ir o volver del trabajo.	25		Seguir las pautas marcadas en el código de circulación.		

Fuente: Información facilitada por Manpower ETT.

Anexo 3: Copia básica

COPIA BÁSICA		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p>REGISTRO OFICINA DE EMPLEO</p> </div>	<p>CONTRATO POR OBRA O SERVICIO</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p>401</p> </div>
POR LA EMPRESA		
Don/ña		
Fecha de nacimiento	DNI	En concepto de
Empresa	Nº CIF	Actividad
Domicilio	Nº S. S. Empresa	Nº trabajadores en plantilla
Domicilio centro de trabajo	Nº S. S. Centro de trabajo	Nº trabajadores centro trabajo
Autorización Administrativa	Fecha de concesión	Vigencia temporal
DATOS EMPRESA USUARIA		
Empresa	N.I.F.	C. C. C.
Domicilio	Lugar de prestación de trabajo	
Riesgos profesionales del puesto de trabajo		
Y EL TRABAJADOR		
Don/ña		
<p>Con la asistencia legal, en su caso, de D. _____, edad _____, DNI _____, en calidad de</p> <p style="text-align: center;">DECLARAN</p> <p>Que el presente contrato de trabajo de duración determinada se celebra al amparo de lo establecido en el R.D. 2720/98 y se concierta como consecuencia de Obra o servicio.</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de Manpower ETT.

Anexo 4: CPD

CONTRATO DE PUESTA A DISPOSICIÓN		
EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL		
Don/ña	DNI	En concepto de
Nombre o razón social	N.I.F.	C.C.C.
Domicilio	Localidad	
Numero de autorización	Vigencia temporal	
EMPRESA USUARIA		
Don/ña	DNI	En concepto de
Nombre o razón social	N.I.F.	C.C.C.
Domicilio	Localidad	Provincia
Domicilio del centro de trabajo	Localidad	Provincia
SUPUESTO DE CELBRACION		
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO		
Qualificación requerida		
Funciones		
Riesgos del puesto		
Equipos de protección individual	Instalaciones colectivas	
Horario de trabajo		
DURACION DEL CONTRATO		
De	Hasta	
CONDICIONES ECONOMICAS		
Tarifa base	Hora extra	
Nocturno	Festivos	
Dietas	Transporte	
Otros	Nº Oferta	
Salario consignado a los efectos del art 11 de Ley 14/1994.		
CLAUSULAS ADICIONALES		

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de Manpower ETT.

